

Міністерство освіти і науки України  
ПВНЗ «Кропивницький інститут державного та муніципального управління»  
Кафедра загальної підготовки та соціальної роботи  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
Факультет корекційної та соціальної педагогіки і психології  
Кафедра соціальної педагогіки і соціальної роботи

## **МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

**Навчально-методичний посібник**

Кам'янець-Подільський  
2020

УДК 005:364(072)  
ББК 60.9+65.050.20.73

T35

*Рекомендовано до друку вченою радою*

*ПВНЗ «Кропивницького інституту державного та муніципального управління»  
(протокол № 8 від 28 лютого 2020 р.)*

#### **Рецензенти:**

**Є.В. Гейко**, доктор психологічних наук, доцент, завідувач кафедри практичної психології Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка;

**Т.М. Мішеніна**, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри української мови Криворізького державного педагогічного університету;

**О.Г. Шаумян**, кандидат психологічних наук, доцент кафедри загальної підготовки та соціальної роботи Приватного вищого навчального закладу «Кропивницький інститут державного та муніципального управління».

#### **Укладачі:**

**Т.А. Тернавська**, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри соціальної роботи ПВНЗ «Кропивницький інститут державного та муніципального управління»;

**Я.М. Раєвська**, кандидат психологічних наук, доцент кафедри соціальної педагогіки і соціальної роботи Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка;

**Ж.В. Мельник**, кандидат психологічних наук, доцент кафедри соціальної педагогіки і соціальної роботи Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка.

**T35** Тернавська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. Менеджмент соціальної роботи: навчально-методичний посібник для студентів галузі знань 23 Соціальна робота. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А.С., 2020. 262 с.

Ternavskaya T., Rayevskaya Y., Melnyk Zh. (2020). Menedzhment sotsialnoi roboty: navchalno-metodychnyi posibnyk dlia studentiv haluzi znan 23 Sotsialna robota [Management of social work: a teaching and methodological guide for students]. Kamianets-Podilskyi [in Ukrainian]: Publisher A. Pankova, 2020. 262 p.

**ISBN 978-617-7773-09-1**

Навчально-методичний посібник розкриває актуальні питання менеджменту соціальної роботи з урахуванням вимог сьогодення до підготовки відповідних фахівців соціальної сфери. Розглядаються основні положення курсу, сутність, зміст процесу менеджменту соціальної роботи, основні форми, методи та принципи, що мають опанувати студенти на лекційних і практичних заняттях, а також здійснює взаємозв'язок з загальнокультурною підготовкою, необхідною для студентів галузі знань 23 Соціальна робота, зокрема для самостійної роботи студентів.

Розрахований на студентів, викладачів закладів вищої освіти, слухачів, керівників освітніх організацій, управлінський персонал соціальних служб, установ і організацій соціальної сфери.

**ISBN 978-617-7773-09-1**

**УДК 005:364(072)  
ББК 60.9+65.050.20.73**

© Укладання: Т.А. Тернавська, Я.М. Раєвська, Ж.В. Мельник, 2020

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	5
<b>СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ</b> .....	7
<b>ЛЕКЦІЙНИЙ БЛОК</b> .....	17
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ.....	
Лекція 1. Зміст, структура та принципи соціальної роботи.....	17
Лекція 2. Визначення сутності та змісту менеджменту соціальної роботи.....	30
Лекція 3. Концептуальна еволюція менеджменту соціальної роботи.....	39
Лекція 4. Методологія менеджменту соціальної роботи.....	55
Лекція 5. Типологія менеджменту соціальної роботи.....	83
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.	
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ.....	
Лекція 1. Структура менеджменту соціальної роботи.....	103
Лекція 2. Планування як функція менеджменту соціальної роботи.....	128
Лекція 3. Організація як функція менеджменту соціальної роботи.....	148
Лекція 4. Мотивація та контроль як функція менеджменту соціальної роботи.....	170
Лекція 5. Менеджмент соціальної роботи на мікро- та макро- рівнях.....	191
<b>ПРАКТИЧНИЙ БЛОК</b> .....	202
Методичні рекомендації до організації практичних занять.....	202
Практичний блок для студентів спеціальності 231 Соціальна робота за освітньою програмою Соціальна робота.....	203
Практичний блок для студентів спеціальності 232 Соціальне забезпечення за освітньою програмою Соціальна допомога.....	222
<b>САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ</b>	
Методичні рекомендації до організації самостійної роботи.....	245
Завдання для самостійної роботи.....	248

<b>ПІДСУМКОВА АТЕСТАЦІЯ</b>	
Програма семестрового екзамену.....	252
<b>БІБЛІОГРАФІЯ.....</b>	<b>256</b>
<b>ГЛОСАРІЙ.....</b>	<b>259</b>

## ПЕРЕДМОВА

В умовах сьогодення важливими є питання вдосконалення діяльності організацій соціального спрямування, що намагаються захистити різні соціально-вразливі категорії населення.

Менеджмент соціальної роботи – навчальна дисципліна, яка розглядає комплекс принципів, методів та технологічних прийомів управління процесом соціальної роботи, спрямований на підвищення її результативності та ефективності.

Одним із важливих завдань менеджменту соціальної роботи як професійної діяльності є передбачення змін зовнішнього середовища і побудова системи управління, орієнтованої на врахування майбутніх тенденцій і зниження рівня їх невизначеності.

Менеджмент соціальної роботи ставить за мету сформувати і застосувати на практиці загальні принципи управління, придатні для будь-якої людської організації і сфери діяльності, зокрема визначення цілей та завдань управління, розробку конкретних заходів та їх досягнення, розподіл завдань на окремі види, координацію міжсекторальної взаємодії, оптимізацію процесів прийняття рішень і комунікацій та пошук адекватної мотивації діяльності.

Навчально-методичний посібник «Менеджмент соціальної роботи» має за мету ознайомити студентів з основами менеджменту, підкреслити важливу роль шкіл менеджменту, теорій соціального управління, вивчити різноманітні типи організаційних структур служб соціальної роботи, розглянути функції управління соціальною роботою на різних рівнях.

Відповідно до освітньо-професійних програм спеціальностей 231 Соціальна робота за освітньою програмою Соціальна робота, 232 Соціальне забезпечення за освітньою програмою Соціальна допомога студенти мають

### **знати:**

- історію розвитку та етапів становлення менеджменту соціальної роботи;
- сучасні концепції менеджменту соціальної роботи;
- основні принципи та конкретні функції менеджменту;
- сутність організації та взаємозв'язок її внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;
- систему методів управління у соціальній сфері;
- основи планування, контролювання та мотивування як функції менеджменту соціальної роботи;
- зміст та характеристику основних типів організаційних структур управління;
- технологію розроблення та прийняття рішень в менеджменті соціальної роботи;
- налагоджування ефективної комунікації у процесі управління;
- стилі керівництва;

- основи етики та соціальної відповідальності в менеджменті соціальної роботи;
- вміти:**
- управляти трудовими ресурсами;
- керувати майбутньою проектною діяльністю;
- застосовувати різноманітні стилі керівництва у відповідній ситуації, методи вирішення конфліктів;
- організовувати й координувати соціальну роботу з різноманітними категоріями клієнтів;
- вміти аналізувати конфліктні ситуації в трудовому колективі;
- налагоджувати ефективну комунікацію у процесі управління;
- здійснювати делегування.

Метою практичних занять та самостійної роботи з даного курсу є глибоке засвоєння та закріплення студентами програмного матеріалу, уточнення незрозумілих понять, термінів, що були викладені у лекціях чи рекомендованій літературі, розвиток самостійності і творчості в процесі системного аналізу ситуації, виборі та обґрунтуванні методів дослідження з дисципліни «Менеджмент соціальної роботи». Кожне практичне заняття містить тему, мету, основні поняття, план проведення заняття та методичне забезпечення до нього, яке відображено у розробленому навчально-методичному організаторі з навчальної дисципліни, а також програмований контроль знань.

Провідною формою практичних занять є проведення бесід, розв'язання ситуаційних задач, моделювання теоретичних експериментально-дослідних завдань.

Значна частина самостійної роботи в процесі опитування дисципліни дає змогу індивідуалізувати її шляхом виконання творчих індивідуальних завдань студентами за вибором, враховуючи їх інтереси, нахили та життєві плани.

# СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## Менеджмент соціальної роботи

### 1. Загальна інформація про курс

Назва курсу, мова викладання	Менеджмент соціальної роботи, українська
Викладачі	
Профайл викладачів	Профайл викладачів ЗВО
E-mail:	
Сторінка курсу в MOODLE	Сторінка ЗВО
Консультації	

### 2. Анотація до курсу

Навчальна дисципліна «Менеджмент соціальної роботи» належить до вибіркових – дисциплін професійної підготовки, на вивчення якої передбачається:

для спеціальності **231 Соціальна робота**: 4 кредити ЄКТС: всього 120 год., з них: денна форма навчання – 40 год. аудиторних: 20 год. лекційних, 20 год. практичних занять;

для спеціальності **232 Соціальне забезпечення**: 5 кредитів ЄКТС: всього 150 год., з них: денна форма навчання – 50 год. аудиторних: 20 год. лекційних, 30 год. практичних занять.

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни є: теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо); практика управління організаціями, соціальними службами (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо); проектування систем менеджменту (формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керовану).

### 3. Мета курсу

**Метою** викладання навчальної дисципліни «Менеджмент соціальної роботи» є: ознайомити студентів з основами менеджменту, підкреслити важливу роль шкіл менеджменту, теорій соціального управління, знати різноманітні типи організаційних структур служб соціальної роботи, розглянути функції управління соціальною роботою на різних рівнях.

### 4. Основні підходи до вивчення дисципліни

Вивчення дисципліни ґрунтується на:

- розумінні необхідності керуватись у професійній діяльності відповідними правовими та нормативними документами;
- на партнерській співпраці викладача і студента;

- особистісно-орієнтованому підході до організації навчального процесу в закладі вищої освіти;
- принципі професійної спрямованості навчального матеріалу;
- орієнтованості вищої освіти на розвиток особистості майбутнього спеціаліста.

### 5. Результати навчання

Навчання дисципліні «**Менеджмент соціальної роботи**» забезпечує внесок у формування таких компетентностей, передбачених освітньою програмою підготовки бакалаврів соціальної роботи, як:

*Інтегральна компетентність:*

- здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування певних теорій та методів соціальної роботи і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

*Загальні компетентності:*

- оволодіння студентами методами дослідницької роботи і набуття практичних навичок до її проведення;
- виявлення наукових проблем для аналізу конкретних ситуацій та розробки заходів їх вирішення;

*Фахові компетентності:*

- володіння системою знань із основ менеджменту;
- знання функцій менеджменту соціальної роботи, принципів і закономірностей.

**Очікувані результати навчання з дисципліни «Менеджмент соціальної роботи»:**

- здатність застосовувати цілеспрямований вплив на людину з метою ефективного вирішення соціальної потреби та збільшення самостійності в громаді, уміти ефективно використовувати ресурси для досягнення певних організаційних цілей у соціальній роботі.

### 6. Обсяг і ознаки курсу

Найменування показників	Характеристика навчальної дисципліни	
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік навчання	3-й	–
Семестр вивчення	6-й	–
Кількість кредитів ЄКТС	4 кредити ЄКТС (СР) 5 кредитів ЄКТС (СЗ)	–
Загальний обсяг годин	120 годин (СР) 150 годин (СЗ)	–
Кількість годин навчальних занять	40 годин (СР)	–



	50 годин (СЗ)	
Лекційні заняття	20 годин (СР) 20 годин (СЗ)	–
Практичні заняття	20 годин (СР) 30 годин (СЗ)	–
Семінарські заняття	–	–
Лабораторні заняття	–	–
Самостійна та індивідуальна робота	80 годин (СР) 100 годин (СЗ)	–
Форма підсумкового контролю	екзамен	–

### **7. Організація навчання**

Організація навчання передбачає усне слово викладача, пояснення, різні види бесіди (репродуктивна, аналітико-синтетична, евристична та інші), створення та розв'язання проблемних ситуацій, виконання вправ, конспектування, робота за таблицями, опрацювання методичної літератури тощо.

## ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**Змістовий модуль 1.** Теоретичні основи менеджменту соціальної роботи.

**Тема 1.** Зміст, структура та принципи соціальної роботи (для спеціальності 231 Соціальна робота: лк. - 2 год., пз. - 2 год., сам. р. - 7 год.), (для спеціальності 232 Соціальне забезпечення: лк. - 2 год., пз. - 4 год., сам. р. - 8 год.).

Особливості предмета соціальної роботи. Принципи соціальної роботи. Складові соціальної роботи як цілісної системи роботи. Реалізація принципів соціальної роботи.

**Тема 2.** Визначення сутності та змісту менеджменту соціальної роботи (для спеціальності 231 Соціальна робота: лк. - 2 год., пз. - 2 год., сам. р. - 6 год.), (для спеціальності 232 Соціальне забезпечення: лк. - 2 год., пз. - 2 год., сам. р. - 8 год.).

Категорія «управління» і «менеджмент». Основні підходи щодо досліджень у сфері взаємозв'язку управління і менеджменту. Розуміння менеджменту соціальної роботи. Складові процесу менеджменту соціальної роботи. Основні принципи менеджменту соціальної роботи.

**Тема 3.** Концептуальна еволюція менеджменту соціальної роботи (для спеціальності 231 Соціальна робота: лк. - 2 год., пз. - 2 год., сам. р. - 6 год.), (для спеціальності 232 Соціальне забезпечення: лк. - 2 год., пз. - 2 год., сам. р. - 8 год.).

Історія розвитку менеджменту. Розвиток управлінської науки в Україні. Характеристика зарубіжних шкіл управління. Сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи.

**Тема 4.** Методологія менеджменту соціальної роботи (для спеціальності 231 Соціальна робота: лк. - 2 год., пз. - 2 год., сам. р. - 6 год.), (для спеціальності 232 Соціальне забезпечення: лк. - 2 год., пз. - 4 год., сам. р. - 8 год.).

Закони, закономірності менеджменту соціальної роботи. Методи, форми та функції менеджменту соціальної роботи. Закони управлінських відносин. Інструменти менеджменту соціальної роботи.

**Тема 5.** Типологія менеджменту соціальної роботи (для спеціальності 231 Соціальна робота: лк. - 2 год., пз. - 2 год., сам. р. - 6 год.), (для спеціальності 232 Соціальне забезпечення: лк. - 2 год., пз. - 4 год., сам. р. - 8 год.).

Різновиди соціального менеджменту. Моделі та методи взаємозв'язку об'єктів і суб'єктів менеджменту. Проектування як специфічний та актуальний інструмент менеджменту соціальної роботи у менеджменті соціальної роботи.

**Змістовий модуль 2.** Організаційно-функціональні основи менеджменту соціальної роботи.

**Тема 1.** Структура менеджменту соціальної роботи (для спеціальності 231 Соціальна робота: лк. - 2 год., пз. - 2 год., сам. р. - 7 год.), (для спеціальності 232 Соціальне забезпечення: лк. - 2 год., пз. - 2 год., сам. р. - 8 год.).

Трирівнева структура управління соціальною роботою в Україні. Заклади соціальної роботи. Специфіка управління закладом соціальної роботи. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи. Основні якості сучасного менеджера.

**Тема 2.** Планування як функція менеджменту соціальної роботи (для спеціальності 231 Соціальна робота: лк. - 2 год., пз. - 2 год., сам. р. - 7 год.), (для спеціальності 232 Соціальне забезпечення: лк. - 2 год., пз. - 2 год., сам. р. - 9 год.).

Сутність функції планування. Етапи стратегічного планування. Програмно-цільове управління.

**Тема 3.** Організація як функція менеджменту соціальної роботи (для спеціальності 231 Соціальна робота: лк. - 2 год., пз. - 2 год., сам. р. - 7 год.), (для спеціальності 232 Соціальне забезпечення: лк. - 2 год., пз. - 2 год., сам. р. - 9 год.).

Поняття організаційної діяльності. Норми керованості. Взаємини повноважень. Побудова організації.

**Тема 4.** Мотивація як функція менеджменту соціальної роботи (для спеціальності 231 Соціальна робота: лк. - 1 год., пз. - 1 год., сам. р. - 7 год.), (для спеціальності 232 Соціальне забезпечення: лк. - 1 год., пз. - 2 год., сам. р. - 9 год.).

Основні поняття. Змістовні теорії мотивації. Процесуальні теорії мотивації. Форми визнання та оцінки результатів праці.

**Тема 5.** Контроль як функція менеджменту соціальної роботи (для спеціальності 231 Соціальна робота: лк. - 1 год., пз. - 1 год., сам. р. - 7 год.), (для спеціальності 232 Соціальне забезпечення: лк. - 1 год., пз. - 2 год., сам. р. - 9 год.).

Поняття та види управлінського контролю. Етапи процесу контролю. Контроль в соціальній роботі.

**Тема 6.** Менеджмент соціальної роботи на макрорівні (для спеціальності 231 Соціальна робота: лк. - 1 год., пз. - 1 год., сам. р. - 7 год.), (для спеціальності 232 Соціальне забезпечення: лк. - 1 год., пз. - 2 год., сам. р. - 8 год.).

Соціальна політика як стратегія менеджменту соціальної роботи. Інструменти соціальної роботи. Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи. Ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи.

**Тема 7.** Менеджмент соціальної роботи на макрорівні (для спеціальності 231 Соціальна робота: лк. - 1 год., пз. - 1 год., сам. р. - 7 год.), (для спеціальності 232 Соціальне забезпечення: лк. - 1 год., пз. - 2 год., сам. р. - 8 год.).

Процесуальний характер менеджменту соціальної роботи. Особливості функцій менеджменту соціальної роботи. Самоменеджмент в управлінні соціальною роботою.

### **Рекомендовані джерела**

#### **Основна:**

1. Менеджмент социальной работы : учеб. пособ. для вузов / под. ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. Москва : ВЛАДОС, 2001. 288 с.
2. Менеджмент соціальної роботи : курс лекцій. Київ : Каравела. 40 с.
3. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
5. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.
6. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.
7. Сухарський В.С. Менеджмент : навч. посібник. Тернопіль : Астон, 2001. 340 с.
8. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Астон, 2002. 416 с.
9. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 440 с.
10. Шегла А.Б. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

#### **Додаткова:**

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. СПб. : Питер, 2010. 846 с.
2. Базарова Т.Ю. Управление персоналом : підручник для вузів. Москва : ЮНИТИ, 2007.

#### **Рекомендовані джерела інформації**

1. Надвичина С.П. Соціальний менеджмент: перспектива технологізації. URL: <http://www.nbu.gov.ua/portal/socgum/psis/2011/1/nadvyn.pdf>.
2. URL: <http://infomanagement.ru/>.

3. Социальный менеджмент. URL: [http://www.twirpx.com/files/humanitarian/social\\_work/management/](http://www.twirpx.com/files/humanitarian/social_work/management/).

4. Шавкун І.Г. Соціальний менеджмент: суб'єкти, особливості, спрямованість. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Gileya/2010\\_38/Gileya3\\_8/F1\\_1\\_doc.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gileya/2010_38/Gileya3_8/F1_1_doc.pdf).

### 8. Вимоги до оцінювання

**Оцінювання.** Поточне оцінювання здійснюється на підставі якісного аналізу теоретичних знань здобувача вищої освіти, виконання студентом завдань практичних занять та самостійної роботи. Враховується рівень сформованості програмних компетентностей навчання, що містяться в ОПП.

#### Розподіл балів, що присвоюються студентам:

Поточний і модульний контроль (60 балів)						Екзамен	Сума
Змістовий модуль 1 (30 балів)			Змістовий модуль 2 (30 балів)			40	100
Поточний контроль	МКР	Самостійна робота	Поточний контроль	МКР	Самостійна робота		
10 балів	15 балів	5 балів	10 балів	15 балів	5 балів		

### 9. Політика курсу.

#### Критерії оцінювання результатів навчання

Навчальні досягнення студентів із дисципліни «Менеджмент соціальної роботи» оцінюються згідно Тимчасового положення про рейтингову систему оцінювання навчальних досягнень студентів Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка.

Контроль успішності студентів з урахуванням поточного і підсумкового контролю. Сума отриманих студентом балів в інтервалі від 1 до 100.

Кожний модуль включає бали за поточну роботу студента на практичних заняттях, виконання самостійної роботи, модульну контрольну роботу. Реферативні дослідження та есе, практичні індивідуальні та групові завдання, які виконує студент за визначеною тематикою перевіряються викладачем. Модульний контроль знань здійснюється після завершення вивчення навчального матеріалу модуля.

Кількість балів за роботу з теоретичним матеріалом, на практичних заняттях, під час виконання самостійної роботи залежить від дотримання таких вимог:

- своєчасність виконання навчальних завдань;
- повний обсяг їх виконання;
- якість виконання навчальних завдань;
- самостійність виконання;
- творчий підхід у виконанні завдань.

### **Критерії оцінювання знань, умінь, навичок студентів на навчальних заняттях**

Максимальний бал оцінки поточної успішності студентів на навчальних заняттях рівний 12.

Якщо студент не відпрацював пропущені навчальні заняття, не виправив оцінки 0, 1, 2, 3, отримані на навчальних заняттях, не виконав модульної контрольної роботи (МКР), завдання самостійної та індивідуальної роботи менше ніж на 60% від максимальної кількості балів, виділених на ці види робіт, він вважається таким, що має академічну заборгованість за результатами поточного контролю.

Пропущені заняття студент має обов'язково відпрацювати. За відпрацьовані лекційні заняття оцінки не ставляться, за практичні, індивідуальні заняття нараховуються бали середнього (4, 5, 6), достатнього (7, 8, 9) та високого рівня (10, 11, 12).

Студенту, який не виконав поточних домашніх завдань, не підготувався до навчальних занять, в журнал обліку роботи академічної групи ставиться 0 балів.

Студент, знання, уміння і навички якого на навчальних заняттях за 12-бальною шкалою оцінено від 1 до 3 балів, вважається таким, що недостатньо підготувався до цих занять і має академічну заборгованість за результатами поточного контролю. Поточну заборгованість, пов'язану з невідповідністю або недостатньою підготовленістю до навчальних занять, студент повинен ліквідувати. За ліквідацію поточної заборгованості нараховуються бали середнього (4, 5, 6), достатнього (7, 8, 9) та високого рівня (10, 11, 12).

### **Критерії оцінювання модульної контрольної роботи**

<b>13-15 балів</b> («відмінно»)	Студент виявляє глибокі фундаментальні знання теорії, володіє тезаурусом, повно викладає вивчений матеріал, виявляє розуміння предмета висловлювання, вміє підбирати аргументи для підтвердження своєї думки, формулює своє бачення проблеми, може обґрунтовувати свої судження.
<b>9-12 балів</b> («добре»)	Якщо відповідь студента відповідає тим самим вимогам, що і для оцінки «відмінно», але при цьому студент допускає 1-2 помилки чи неточності. Студент наводить власні приклади на підтвердження думок.
<b>4-8 балів</b> («задовільно»)	Студент виявляє знання і розуміння основних положень предмета, але викладає матеріал неповно і допускає неточності у визначенні понять; не вміє досить глибоко і доказово обґрунтовувати свої судження і наводити приклади; викладає матеріал непослідовно і не логічно.
<b>0-3 балів</b> («незадовільно»)	Якщо студент виявляє незнання більшої частини вивченого матеріалу, допускає помилки у формулюванні понять, які спотворюють їх зміст, не вміє самостійно побудувати систему вивчення певних тем, хаотично і невпевнено викладає матеріал.

Модульна контрольна робота виконується у письмовій формі. До її написання допускаються всі студенти. Позитивну оцінку за МКР не рекомендується покращувати. Невиконання МКР оцінюється 0 балів.

Студенти, які за результатами виконання МКР отримали рейтинговий бал менший 60 % від максимальної кількості балів, виділених на цей вид роботи, а також ті, що не з'явилися для її виконання або не виконали її завдань, вважаються такими, що мають академічну заборгованість за результатами поточного контролю, ліквідація якої є обов'язковою.

### **Критерії оцінювання індивідуальних завдань та самостійної роботи**

**1 бал** – характер виконаного завдання носить репродуктивний характер без аналізу та власної оцінки проблеми дослідження. Тематика завдання розкрита поверхово, порушена логічність викладу.

**2 бали** – робота виконана відповідно до поставленої мети та плану. Використаний матеріал в основному розкриває проблематику дослідження. Відсутнє власне бачення проблеми. Недостатньо використана джерельна база дослідження.

**3 бали** – студент демонструє вміння працювати з науковою літературою та джерельною базою, логічно та послідовно вибудовувати матеріал дослідження, робить висновки. Робота відповідає меті, завданню і предмету дослідження.

**4 бали** – студент володіє навиками науково-дослідницької роботи, вміло підбирає літературу, джерела, глибоко аналізує проблему дослідження.

**5 балів** – студент має власне бачення шляхів її розв'язання, володіє професійним категоріальним апаратом. Робота відповідає меті, завданню і предмету дослідження.

Кількість балів за роботу з теоретичним матеріалом під час виконання самостійної роботи залежить дотримання таких вимог:

- своєчасність виконання навчальних завдань;
- повний обсяг їх виконання;
- якість виконання навчальних завдань;
- самостійність виконання;
- творчий підхід у виконанні завдань;
- ініціативність у навчальній діяльності.

### **Семестровий екзамен**

До індивідуального навчального плану студента результати підсумкового контролю у формі екзамену заносяться за умови, якщо студент не має академічної заборгованості за результатами поточного контролю та його рейтингова оцінка є більшою або рівною 60 балів.

### **Академічна доброчесність:**

Очікується, що роботи студентів будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані

джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших студентів становлять, але не обмежують, приклади можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її незарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату.

### **Відвідування занять**

Відвідання занять є важливою складовою навчання. Очікується, що всі студенти відвідають усі лекції і практичні заняття курсу. Студенти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. Допускається 1 пропуск з поважних причин, який не впливатиме на систему оцінювання. У будь-якому випадку студенти зобов'язані дотримуватися усі строків визначених для виконання усі видів письмових робіт, передбачених курсом.

### **Література**

Уся література, яку студенти не зможуть знайти самостійно, буде надана викладачем виключно в освітніх цілях без права її передачі третім особам. Студенти заохочуються до використання також й іншої літератури та джерел, яких немає серед рекомендованих.



## ЛЕКЦІЙНИЙ БЛОК

### ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

#### Лекція 1. Зміст, структура та принципи соціальної роботи

##### План лекції

1. Особливості предмета соціальної роботи.
2. Принципи соціальної роботи.
3. Складові соціальної роботи як цілісної системи роботи.
4. Реалізація принципів соціальної роботи.

##### Анотація змісту лекції

В даній темі розкрито особливості предмета соціальної роботи, який полягає у механізмі реалізації життєвих сил і соціальної суб'єктності індивіда і соціальної групи, а також характер сполученості життєвих сил індивіда, групи і засобів забезпечення їх реалізації в різних соціальних ситуаціях; проаналізовано принципи соціальної роботи та їх реалізація, обґрунтовано складові соціальної роботи як цілісної системи роботи, як професійна діяльність фахівців соціальної сфери.

##### Перелік проблемних питань

1. Яку роль відіграють фахівці соціальної сфери в суспільному житті?
2. Які чинники визначають особливості соціальної роботи?
3. Яке з визначень соціальної роботи Вам подобається найбільше? Чому?
4. Сформулюйте головні фахові завдання соціальної роботи.
5. Розкрийте зміст професійних знань, вмінь та цінностей.

##### Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Розкрити основні наукові підходи до проблеми становлення особистості фахівця соціальної сфери у вітчизняній та зарубіжній науці.
2. Чи є зміст соціальної роботи однаковим у різних країнах? Обґрунтуйте Вашу думку.
3. Проаналізувати сутність і складові становлення особистості фахівця соціальної сфери.

##### Виклад навчального матеріалу

#### 1. Особливості предмета соціальної роботи.

«Допомогти людям допомогти собі» – гасло фахівців соціальної сфери. Соціальна робота – визнана в усьому світі назва спеціальності, основою якої є прояв гуманного ставлення людини до людини. Вона відрізняється від

філантропії, благодійництва та подібних різновидів діяльності своєю орієнтацією не тільки на допомогу у розв'язанні проблем особистості чи соціальної групи, але й на розвиток у них техніки подолання труднощів і вироблення навичок самопомоги.

У суспільному житті більшості країн світу фахівці соціальної сфери відіграють значну роль у плануванні, реалізації, оцінці та науковому вивченні соціальних програм, розрахованих на підтримку найрізноманітніших груп населення: від дітей із розумовою відсталістю і підлітків із порушенням поведінки до ветеранів війн і безробітних.

Спробуємо спочатку зрозуміти сутність соціальної роботи. Погодьтеся, визначити, що таке соціальна робота, справа невдячна. Частково тому, що професія ця прикладна, а практичну діяльність важко суворо та чітко визначити. Частково через те, що в центрі соціальної роботи – особистість, її прояви та взаємодії з іншими людьми та суспільством у цілому. Ці прояви та стосунки є численними та багатовимірними.

Проблема визначення соціальної роботи є актуальною як у країнах, де відбувається становлення соціальної роботи, так і в країнах, де цей фах існує понад 100 років, про що свідчить досвід спілкування з іноземними колегами та численна література [1, 2, 3]. Часто-густо фахівці соціальної сфери мають різні освітні «набори» (наприклад, одна людина може бути бакалавром психології і магістром соціальної роботи), займаються відмінними прикладними аспектами професії, оскільки соціальна робота є багатосистемною галуззю.

Існує неоднозначність у визначенні соціальної роботи в різних країнах. На міжнародному рівні немає згоди щодо певних професійних стандартів [4]. Цей термін вміщує різні концепції та орієнтований на різні реалії. Наприклад, у Великобританії соціальна робота не включає роботу з молоддю та роботу в громаді. В Німеччині ж – це основні складові соціальної роботи та соціальної педагогіки. У Франції в термін «соціальна робота» вкладають набагато більше, ніж у Німеччині та Великобританії [5]. До юрисдикції Міністерства соціальних справ та національної солідарності Франції належать установи, де задіяні працівники, які мають переважно освітні завдання: працівники служби пробації, експерти зі спеціальної освіти, дошкільні вчителі, персонал дитячих садків, працівники медико-психологічного напрямку, а також працівники, які безпосередньо допомагають людям у розв'язанні проблем: асистенти соціальних служб, сімейні консультанти, соціальні аніматори, надомні/сімейні помічники [6].

Соціальна педагогіка в Німеччині не особливо відрізняється від соціальної роботи, але перша є ближчою до галузі освіти та дозвілля. Вважається також, що соціальна робота більше зосереджена на дефіцитах суспільства, а соціальна педагогіка більшою мірою має справу з нормальним розвитком та освітою людей [7].

Основними галузями соціальної роботи та соціальної педагогіки в Німеччині є такі:

- робота з сім'ями та молоддю (фінансова допомога, консультування, денні та резидентні установи, центри для молоді, організація дозвілля);
- робота в закладах охорони здоров'я (лікарні, психіатричні клініки, заклади охорони здоров'я для немовлят, дітей шкільного віку, робота з хронічно хворими та людьми з вадами, попередження алкоголізму та наркоманії;
- соціальний захист, включаючи різні види допомоги, робота з бездомними, людьми похилого віку, іммігрантами та політичними біженцями;
- робота з правопорушниками, включаючи кооперацію з судами, робота у в'язницях, службі пробачії;
- робота в школах та інших освітніх закладах [8].

У США розвиток соціальної роботи як професії відбувається у напрямку «лікування», а не попередження соціальних «хвороб» та сприяння «здоров'ю» [9].

Кількість соціальних працівників різних рівнів у розвинутих країнах Заходу майже дорівнює кількості педагогів і перевищує кількість лікарів. Важливо, що сучасна соціальна робота орієнтується не на допомогу цілим класам суспільства, а на персональну конкретну допомогу людині, яка потребує її з боку суспільства.

В межах кожної країни питання про зміст професії «соціальна робота» звичайно узгоджено, в Україні ж цей процес ще триває.

**Предметом** соціальної роботи російська авторка Л. Гусякова вважає механізми реалізації життєвих сил і соціальної суб'єктності індивіда і соціальної групи, а також характер сполученості (рос. – сопряженности) життєвих сил індивіда, групи і засобів забезпечення їх реалізації в різних соціальних ситуаціях [10]. Це твердження можна сформулювати простіше, бо йдеться, фактично, про те, що в центрі уваги соціальної роботи є способи та засоби реалізації потреб та соціальних ролей людей.

**Щодо змісту соціальної роботи**, то він є різним в залежності від часу, соціальних та культурних умов. Соціальна робота є суспільним творінням. Кілька груп чинників визначають зміст цього фаху, створюють та контролюють соціальну роботу як професію, сприяють її академічному та практичному розвитку, визначають групи клієнтів серед людей, котрі шукають допомоги або прийшли отримати допомогу, зумовлюють зміни потреб клієнтів, створюють соціальний контекст, у якому здійснюють соціальну роботу. Серед чинників, що визначають зміст та особливості професії, - теоретичні розробки та дані наукових досліджень, політичні та законодавчі зміни в країні, організаційні перетворення, впливи суміжних з соціальною роботою професій, засоби масової інформації [11].

**Чинники, які визначають соціальну роботу:**

- теоретичні розробки, дані наукових досліджень;
- політичні та законодавчі зміни;
- організаційні перетворення;
- впливи суміжних професій;

- засоби масової інформації.

#### **Ці чинники:**

- створюють та забезпечують контроль соціальної роботи як професії, сприяють її академічному та практичному розвитку;
- формують групу клієнтів та зумовлюють зміни їхніх потреб;
- визначають соціальний контекст, у якому здійснюють соціальну роботу.

Вважають, що практика соціальної роботи живиться історичними та культурними традиціями конкретної країни. І без урахування таких традицій небезпечно було б переносити практику соціальної роботи однієї держави до іншої.

## **2. Принципи соціальної роботи.**

Дотепер в соціальній практиці не склалося усталеного визначення її принципів, хоча окремими вітчизняними та зарубіжними вченими сформульовані та обґрунтовані певні принципи соціальної роботи та їх зміст.

Так, І.І. Мигович визначає принципи соціальної роботи як «основоположні ідеї, правила, норми поведінки суб'єктів соціального захисту та підтримки, зумовлені закономірностями соціальних процесів...» [2].

В основу значення принципів соціальної роботи В. Н. Сидоров закладає психологічні механізми, розглядаючи їх як основні вихідні положення, що базується на «ідеях гуманістичної психології, котра виходить з того, що людина як особистість повинна і хоче бути серйозною сприйнята в своїй готовності та бажанні жити в злагоді з іншими людьми і для реалізації своїх намірів потребує підтримки...» [1].

Всі наведені визначення різняться за своїм змістом і концептуальним підходом. Тому, спираючись на визначення принципів виховання класичної педагогіки та беручи до уваги визначення принципів соціальної роботи можна визначити **принципи соціального працівника і соціального педагога діяльності** як основні вимоги до змісту, організації та здійснення соціально-педагогічної діяльності.

Оскільки соціально-педагогічна діяльність тісно взаємопов'язана з різними соціальними інститутами виховання та галузями суспільної практики, вона функціонує як розгалужена сукупність зв'язків та відносин в соціальній сфері. Тому її принципи представляють собою певну систему, до складу якої можна віднести:

- соціально-політичні;
- психолого-педагогічні;
- організаційні;
- специфічні принципи соціально-педагогічної діяльності.

В соціально-політичних принципах містяться основні вимоги, що обумовлюють залежність змісту соціально-педагогічної діяльності від соціальної політики держави стосовно дітей та молоді.

До них в першу чергу належить принцип **законності та прав людини**, основне призначення якого полягає в забезпеченні державою та відповідними

соціальними інститутами реалізації положень документів стосовно прав людини, ратифікованих нашою державою.

**Принцип державного підходу до завдань що реалізуються в соціальній і соціально-педагогічній діяльності** підкреслює активну роль держави в постановці пріоритетних завдань та організації соціального виховання.

**Принцип зв'язку змісту і форми діяльності фахівця соціальної сфери з конкретними умовами життєдіяльності особистості чи соціальної групи** має на меті адресну організацію допомоги та підтримки, обумовлену соціально-економічними, соціально-політичними та соціально-культурними умовами макро- та мікросередовища об'єкта соціально-педагогічної діяльності.

**Психолого-педагогічні принципи** підкреслюють пріоритети особистості в соціальній і соціально-педагогічній діяльності. Одним з провідних в цій групі є **принцип сприяння самореалізації** дітей та молоді у всіх сферах їх життєдіяльності. Він забезпечує здійснення соціального впливу як створення умов для саморозвитку особистості в трьох автономних і в той же час взаємопов'язаних сферах: освіті, організації соціального досвіду через участь особистості в діяльності позашкільних закладів громадських організацій формованих та неформальних групах; індивідуальній допомозі людині будь-якого віку.

**Принципи диференційованого та індивідуального підходу** до об'єктів соціальної та соціально-педагогічної діяльності базується на відповідних принципах класичної педагогіки. Його сутність полягає в тому, що життєві проблеми, потреби клієнта потрібно віддиференціювати до певної групи подібних явищ. Проте здійснення соціально-психологічних процедур відбувається з урахуванням індивідуальних характеристик особистості, бо, як зазначив свого часу К.Д. Ушинський, необхідно щоб кожен прагнув пізнати людину, якою вона є в дійсності, з усіма її буденними, дрібними потребами і з усіма її великими духовними вимогами. Саме вихователю слід знати все про людину в її родині, у суспільстві, серед народу, серед людства і наодинці зі своєю совістю.

**Принцип цілеспрямованості** полягає в тому, що фахівець повинен цілеспрямовано досягати професійної мети, впливаючи на свідомість, почуття, волю, вчинки людей. Не можна залишати вирішення проблеми на півдорозі, не довівши справу до кінця, оскільки в такому випадку межа соціальної роботи не може бути реалізована повністю.

З попереднім тісно пов'язаний **принцип системності**. Соціальна і соціально-педагогічна діяльність завжди виступає як певний планомірний процес, що вимагає єдності форм, засобів, прийомів вирішення різних професійних завдань. Ефективність цієї роботи забезпечується послідовністю та варіативністю технологій, які мають бути тісно пов'язані між собою. Цей принцип заперечує епізодичність, фрагментарність, хаотичність під час роботи щодо вирішення індивідуально-групових та суспільних проблем.

Ефективність соціальної роботи значною мірою обумовлена особливостями реалізації **організаційних принципів**. Серед цієї групи варто

відзначити такі: **принцип компетентності кадрів**, перш за все, підкреслює обов'язковість професійної підготовки спеціалістів. Це забезпечують знання психології, соціальної педагогіки, соціології, менеджменту та інших дисциплін, що виступають підґрунтям фахової обізнаності спеціаліста. Ці знання дозволяють правильно діяти в конкретній ситуації, обираючи відповідні оптимальні технології. На практиці цей принцип диктує систематичне навчання та перепідготовку кадрів у всіх лапках соціальної сфери.

**Принцип інтеграції** забезпечує координацію діяльності державних, громадських та інших організацій стосовно вирішення соціально-педагогічних проблем. Він спрямований на їх комплексне розв'язання, передбачаючи залучення ресурсів всіх перерахованих результатів на досягнення позитивних результатів. Так, наприклад, проблеми дітей – інвалідів вирішуються органами охорони здоров'я, соціальними службами для молоді, освітніми закладами тощо. Максимального ефекту така робота може набувати за умови координованості планів реабілітації дітей – інвалідів, що дасть змогу уникнути дубляжу окремих заходів і виявити ті завдання, які потребують подальшого рішення.

З розглянутим вище тісно пов'язаний **принцип контролю та перевірки** виконання. Він забезпечує реалізацію гарантованих державою заходів щодо соціального захисту різних груп населення. Реалізація цього принципу вимагає контролю, його регулярності, об'єктивності, формування практичних рекомендацій по усуненню недоліків.

Якщо вести мову про соціально-педагогічну діяльність, то базується також на принципах, реалізація яких забезпечує її функціонування як особливого виду педагогічної роботи. Це група специфічних принципів, що оформилася в результаті аналізу особливостей суспільно-педагогічної практики як якісно відмінної від суміжних видів: виховної діяльності, громадсько-суспільної роботи тощо.

**Специфічні принципи** в першу чергу визначають основні вимоги щодо надання соціальних послуг різним об'єктам соціально-педагогічної діяльності.

**Принцип гуманізму** є стрижневим у всій соціально-педагогічній діяльності. Його витoki можна простежити ще в благодійних діяннях князів Київської Русі після введення християнства. Вчення церкви про людинолюбство, духовність, добродійне ставлення до нужденних, благодійність через спеціальний податок і милостиню стали наріжним каменем гуманістичної спрямованості соціальної допомоги та підтримки людини. Сьогодні принцип гуманізму передбачає визнання людини найвищою цінністю. Він має на меті здійснення соціально-педагогічної діяльності на засадах альтруїзму, емпатії, людяності, прийняття особистості клієнта з усім його позитивом та негативом.

**Принцип незалежності** означає, що об'єктами соціально-педагогічної діяльності є всі, хто потребує допомоги та підтримки, виключаючи,

дискримінацію за їх ідеологічними, політичними, релігійними, національними, віковими особливостями.

**Принцип клієнтоцентризму** визнає пріоритет прав клієнта в усіх випадках, крім тих, в яких це суперечить правам та інтересам інших людей. В межах цього принципу слід розглядати суверенність та автономність клієнта таким чином, що він має право приймати чи не приймати допомогу соціального педагога, обирати певний вид допомоги чи один з варіантів плану вирішення проблеми, запропонованих йому спеціалістом. Діяльність соціального педагога з клієнтом спрямована в першу чергу на захист інтересів та залучення всіх можливих компонентів соціально-педагогічних технологій для подолання певних труднощів останнього.

**Принцип опори** на потенційні можливості людини підкреслює активну роль клієнта у вирішенні власних проблем. Очевидно, що в даному випадку мова йде про осіб, що є дієздатними з точки зору їх інтелектуальних, психічних та фізичних ресурсів. Головним завданням діяльності спеціаліста якраз і є те, що необхідно навчити особистість самостійно знаходити вихід із складних життєвих ситуацій та приймати адекватне рішення.

**Принцип конфіденційності** означає, що в процесі професійної діяльності спеціалісту стає відомо різноманітна інформація, довірена йому клієнтом. Це можуть бути відомості про хворобу, негативні звички, психічний стан, сімейні проблеми, окремі прояви девіантної поведінки тощо, її розголошення близьким, колегам, іншим особам можливе лише зі згоди останнього. Ця інформація може бути використана спеціалістом педагогом з професійною метою в інтересах клієнта. Проте в окремих випадках, коли в ній є повідомлення про загрозу життю та здоров'ю інших людей, особливо дітей, соціальний педагог може інформувати представників окремих державних органів.

**Принцип толерантності** полягає в тому, що соціальний працівник чи соціальний педагог працює з різними групами клієнтів, в тому числі з особами, яким вий з різних об'єктивних та суб'єктивних причин не симпатизує. Проте йому необхідно бути коректним і терплячим по відношенню до їх поведінки, особливостей спілкування, ціннісних орієнтацій. Ніхто не може осуджувати життєдіяльність іншої людини до тих пір, доки вона не буде нести загрозу для оточуючих. Тому спеціаліст має працювати з усіма тими, хто потребує і звертається за допомогою, не сортуючи їх на «добрих-поганих», «зручних-незручних», «податливих-безнадійних».

**Принцип максимізації** соціальних ресурсів виходить з того, що кожна держава виділяє певну кількість коштів на реалізацію соціальної політики. Завдання соціальних інститутів та їх працівників полягає в тому, щоб оптимально використати ці ресурси на ефективне вирішення соціальних проблем. Поряд з цим необхідно докладати зусиль па залучення додаткових коштів від неурядових, громадських, благодійних, виробничих організацій з метою вдосконалення та урізноманітнення різних видів соціального обслуговування дітей та молоді.

Дотримання розглянутих принципів є однією з базових умов професіоналізму в практичній роботі фахівця соціальної сфери.

### **3. Складові соціальної роботи як цілісної системи роботи.**

Унікальність соціальної роботи полягає у намаганні запропонувати спеціалізовані послуги, які враховують як психічний, так і соціальний аспекти існування індивіда. Здійснюють ці послуги кваліфіковані працівники, до обов'язків яких також входить взаємодія між користувачами послуг та державою. Як правило, соціальні працівники не займаються формуванням політики, але вони можуть впливати на політичні рішення. Найперше завдання фахівців соціальної сфери – захищати вразливих осіб.

Фахівці соціальної сфери роблять це різними способами, які ґрунтуються на певних знаннях, вміннях, цінностях.

Важливими складовими соціальної роботи є **знання**, а саме: знання з психології, соціології, психіатрії, законодавства, правових аспектів соціального захисту, теорій та методів соціальної роботи, а також знання про наявні ресурси та можливість їх використання.

Другим компонентом соціальної роботи є **вміння**. Фахівець соціальної сфери повинен уміти спілкуватися та надавати інформацію, оцінювати потреби та представляти інтереси людини, підвищувати її можливості та сприяти розвитку, створювати «мережу допомоги» та керувати процесом допомоги.

Третью складовою соціальної роботи є професійні **цінності**. Вони базуються на переконанні в тому, що суспільство повинно підтримувати людину, коли вона стає вразливою або потрапляє у небезпечну ситуацію, що кожна особистість є унікальною та неповторною, на прийнятті того, що всі люди є різні, на повазі до них, на праві людей на самовизначення, а також на прагненні до залучення, інтеграції, включення їх у суспільне життя. Важливою цінністю у соціальній роботі є віра у здатність людини до змін.

Соціальна робота ґрунтується на переконанні, що, як правило, ми не знаємо, що для людини є найкращим. Вона знає це краще за нас. Хоча часом люди потребують знань/інформації про альтернативні можливості, відносні переваги та недоліки різних способів дій. Інколи люди потребують знань про те, як приймати рішення. Зрозуміло, що підтримка людей у кризових ситуаціях, навчання їх того, як виразити себе, як зважувати можливості, як приймати рішення і впроваджувати їх, вимагає не тільки неавторитарної позиції, але й глибокого переконання, що кожен з нас має право на власний спосіб життя, якщо, звичайно, це не шкодить іншим.

***Практичне значення знань, умінь та цінностей можна сформулювати так:***

- не завдавай шкоди;
- не перебільшуй ролі допомоги;
- демонструй, що ти поряд з клієнтом заради нього;
- будь доступним, відкритим, природним, гнучким, толерантним;
- утримуйся від критичних суджень;



- підтримуй добрі стосунки;
- вір у здатність клієнта до змін;
- незадоволення перетворюй на прагнення змін;
- орієнтуйся на прагнення та бажання клієнта;
- роби тільки те, що необхідно;
- спирайся на добру волю, згоду клієнта;
- допомагай людям дізнатися про власні ресурси та можливості їхнього розкриття;
- збільшуй кількість варіантів вибору для клієнта;
- будь реалістичним;
- практикуй те, що ти знаєш, та те, в що віриш;
- продовжуй навчання.

#### **4. Реалізація принципів соціальної роботи.**

**Соціальна робота** – унікальний вид професійної діяльності зі створення соціальних умов для поліпшення умов життя окремої особистості, підвищення добробуту народу. Як вид професійної діяльності соціальна робота сформувалася на базі системи соціального захисту населення, освіти, охорони здоров'я, соціальних служб для молоді, спеціалізованих закладів і установ.

Традиційно соціальна робота розвивається як філантропічна допомога особистості у складній життєвій ситуації, певна система матеріального забезпечення населення з метою створення належних умов для виживання в період переходу до ринкової економіки. Складні соціально-економічні умови життя зумовили необхідність розробки сучасних наукових і прикладних підходів до соціального впливу на індивіда та його оточення. З одного боку – фінансова підтримка держави, адаптація суспільства до потреб особистості, з іншого – створення відповідних соціальних умов для самовдосконалення і самореалізації особистості у напрямі оволодіння нею економічної спроможності. Сутнісна значимість соціальної роботи – в її спонукальному, активізуючому характері, який базується на розумінні того, що фахівець соціальної сфери не зможе прожити за клієнта його життя. Соціальна діяльність призначена віднайти позитивні збережені можливості особистості, спрямувати їх у правильне русло, допомогти їй усвідомити власну життєву ситуацію і знайти вихід із неї.

Практична спрямованість соціальної роботи на основі науково обґрунтованих підходів до організації праці визначає її як професію, різновид трудової діяльності, який потребує певної професійної підготовки і є, зазвичай, способом існування.

Соціальна робота – специфічний вид професійної діяльності уповноважених органів з надання державного і недержавного сприяння людині з метою забезпечення матеріального, соціального, культурного рівня її життя, надання індивідуальної допомоги людині, родині чи групі осіб.

Соціальна діяльність ґрунтується на різних гуманітарних і демократичних ідеалах.

***Соціальна робота має п'ять ключових аспектів:***

- соціально-економічний,
- національно-географічний,
- політичний,
- культурний,
- духовний.

*Національно-географічний аспект* соціальної роботи полягає в тому, що діяльність відбувається в середовищі певного народу, у межах визначених кордонів – установи, країни, регіону, муніципалітету. *Політичний аспект* соціальної роботи пов'язаний з тим, що кожна країна має свою політичну систему, яка незалежно від того, чи є вона ліберальною чи репресивною, соціалістичною чи капіталістичною, визначає умови практичної діяльності соціального працівника. *Соціально-економічний аспект* соціальної роботи виходить з того, що основними сподіваннями людини є належні умови життя, доступ до трудової діяльності, системи охорони здоров'я та освіти, соціального забезпечення і соціального обслуговування, тоді як соціальна згода в будь-якій групі чи країні залежить значною мірою від справедливого розподілу наявних ресурсів. *Культурний аспект* соціальної роботи постає у повазі до традицій, переконань, культурних цінностей окремої країни, соціальної групи, спільноти, світових культурних надбань і цінностей. З погляду соціальної роботи важливою для створення благополучного соціального фону для життєдіяльності особистості є система цінностей, філософія, етика соціальної роботи, ідеали які стоять в основі наукових і практичних підходів до стратегій підтримки особистості.

***Основи соціальної роботи як практичної діяльності становлять:***

- принципи соціальної роботи;
- процес соціальної роботи;
- функції соціальної роботи.

**Процес соціальної роботи** – послідовна зміна соціальних явищ, етапів у розвитку практики соціальної роботи, сукупність послідовних дій для досягнення кінцевого результату.

Процес соціальної роботи реалізується на різних рівнях розвитку суспільства: мікро-, мезо- і макрорівні.

**Мікрорівень** – соціальна робота з окремою особистістю та її найближчим соціальним оточенням: сім'єю, друзями, сусідами, родичами та ін. Він базується на прямих взаємостосунках і взаємовідносинах між особистістю та соціумом. *Відповідно до цього процес соціальної роботи складається з таких етапів.*

1. Дослідний: вивчення, дослідження соціальних умов життя громадян, їхніх соціальних проблем, інтересів, запитів на соціальні послуги. Цей етап реалізується завдяки використанню соціологічних (інтерв'ю, анкетування, фокус-групи) і психолого-педагогічних методів (інтерв'ю, спостереження, тестування клієнта чи групи клієнтів) дослідження.

2. Планування: на основі результатів і отриманих даних дослідження проблем клієнтів, їхнього психологічного самопочуття, стану, інтересів,

запитів, особливостей життєдіяльності визначаються основні підходи до індивідуальної чи групової роботи, залежно від сфери соціального захисту (праці і соціальної політики, освіти, спеціалізованих закладів, соціальних служб для молоді тощо) мета, завдання, форми, методи соціальної роботи, ресурси (фінансування, кадрове забезпечення), взаємодія спеціалістів у групі (команді), термін виконання, проміжні цілі, коригування за необхідності форм і методів соціального впливу, визначення кінцевого результату, узгодження плану зі споживачами соціальних послуг.

3. Процес соціальної роботи: надання послуг клієнтам, реалізація основних положень плану, корекція за необхідності основних підходів до соціальної роботи в ході її реалізації.

4. Підбиття підсумків: оцінювання результатів роботи на основі переважно якісних даних (поліпшення психологічного стану особистості, соціальних умов життя, матеріального чи фінансового становища, характер взаємовідносин і взаємостосунків у соціумі на основі спостереження, бесід, анкетування, тестування тощо).

5. Припинення процесу надання соціальних послуг чи перехід на новий, подальший, змістовно якісніший етап соціальної роботи.

Цей рівень соціального обслуговування може здійснюватися на контрактній основі соціальної служби з клієнтами і реалізується переважно спеціалістами організацій і установ соціальної сфери.

**Мезорівень:** соціальна робота здійснюється на рівні організацій та установ соціальної сфери. Об'єкти соціальної роботи вступають у взаємовідносини із суб'єктами надання соціальних послуг опосередковано. Це рівень визначення основних напрямків, підходів до соціальної роботи адміністрацією закладу, яка не вступає у прямі контакти зі споживачами соціальних послуг, однак є визначальною ланкою у поліпшенні соціального фону соціуму (району, мікрорайону, міста, області, регіону), удосконалює зміст, форми, методи, технології соціальної роботи у межах своїх повноважень і компетенції.

*Процес соціальної роботи на цьому рівні складається із таких етапів:*

1. Науково обгрунтоване дослідження соціальних, соціально-психологічних, соціально-економічних, соціально-культурних проблем різних соціальних груп населення, впливу територіальних особливостей на умови життєдіяльності населення, визначення пріоритетних галузей (сфер) у соціальному захисті й підтримці соціально уразливих категорій населення, визначення провідних напрямків, форм, методів соціальної роботи, соціальних технологій відповідно до потреб регіону.

2. Планування соціальної роботи на рівні організацій і установ соціальної сфери з метою визначення головних, провідних напрямків соціального захисту, підтримки населення, соціального пил иву на різні соціальні, соціально-економічні, соціально-психологічні та інші проблеми суспільства. Програмування окремих напрямків соціальної роботи має на меті більш цілеспрямований соціальний вплив на соціальне становище окремих категорій і цільових груп населення: інвалідів, сиріт, людей

похилого віку та ін. Планування зумовлює тісні взаємозв'язки організацій і установ державного і недержавного секторів сфери соціального захисту населення, бізнесових структур, які роблять великий внесок у підтримку соціально незахищених громадян.

3. Реалізація системи надання соціальних послуг структурними підрозділами організацій і установ і підпорядкованих їм закладів: реабілітаційних центрів, спеціалізованих служб, територіальних центрів тощо.

4. Експертне оцінювання ефективності роботи служби у сфері соціального захисту і підтримки різних категорій і цільових груп населення на основі якісних і кількісних показників обробки інформації, що відображені в аналізі роботи служби, звіті тощо. Якісна оцінка здійснюється шляхом проведення експериментальної роботи, соціологічних досліджень; аналіз кількісних даних базується на статистичній інформації, кількісному складі споживачів соціальних послуг, кореляції цих результатів у зв'язку з поліпшенням умов життя населення.

5. Перехід на якісно новий рівень соціальної роботи з урахуванням позитивних і негативних результатів попереднього етапу.

**Макрорівень:** визначення політики держави щодо соціальної роботи. У зарубіжних підходах виділяється екзорівень (проміжний), що окреслює кроскультурні розбіжності соціальної роботи у різних країнах світу. Суть соціальної роботи на макрорівні полягає в тому, що об'єкти соціальної роботи, тобто безпосередні споживачі соціальних послуг, не мають звичай прямих взаємостосунків з державними органами влади, які визначають їхню долю та умови нормальної життєдіяльності, однак відчують на собі негативні й позитивні зрушення, які відбуваються у політичній сфері суспільства.

*Процес соціальної роботи представлено такими періодами:*

1. Законодавче регулювання соціальної політики держави на основі міжнародних підходів і стандартів. Розробка напрямків соціального захисту населення, лобіювання їх в уряді державними і недержавними організаціями та установами, які виходять з ініціативами щодо розробки законопроектів у соціальній сфері.

2. Розробка підзаконних документів і актів, які визначають політику держави на рівні міністерств і відомств: положення, статuti, інструкції, порядок діяльності служб, реалізація системи надання соціальних послуг тощо.

3. Розробка державних програм і проектів, які спрямовані на поліпшення життя громадян, визначення фінансування окремих напрямків соціальної роботи, соціальної підтримки різних категорій населення.

4. Соціальний захист населення у певний період розвитку держави, який визначається державними програмами і проектами.

5. Експертна оцінка державних програм і проектів, їх ефективності на основі аналізу соціологічних і статистичних даних.

6. Визначення пріоритетів системи соціального захисту населення, соціальної роботи на наступний період розвитку держави відповідно до нових соціальних, соціально-політичних, соціально-економічних, соціально-психологічних, соціально-культурних потреб населення.

#### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Лоренц У. Соціальна робота в змінюючійся Європі. Київ, 1997.
2. Мигович І.І. Соціальна робота. Ужгород, 1997.
3. Попович Г.М. Соціальна робота в Україні і за рубежом. Ужгород, 2000.
4. Практика соціальної роботи / Під ред. Ханвея К. и Филпота Т. Київ, 1996.
5. Соціальна робота в Україні: перші кроки // Під ред. В. Полтавця. К.: Видавничий дім «KM Academia», 2000.
6. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Визначення соціальної роботи як професійної діяльності.
2. Визначення предмету соціальної роботи.
3. Характеристика змісту соціальної роботи.
4. Аналіз чинників, які визначають соціальну роботу.
5. Розкрити принципи соціальної роботи.
6. Проаналізувати складові соціальної роботи як цілісної системи роботи.
7. Реалізація принципів соціальної роботи.
8. Розкрити процес соціальної роботи.

## **Лекція 2. Визначення сутності та змісту менеджменту соціальної роботи**

### **План лекції**

1. Категорії «управління» і «менеджмент». Основні підходи щодо досліджень у сфері взаємозв'язку управління і менеджменту.
2. Розуміння менеджменту соціальної роботи.
3. Складові процесу менеджменту соціальної роботи.
4. Основні принципи менеджменту соціальної роботи.

### **Анотація змісту лекції**

Менеджмент соціальної роботи є одним із видів соціального управління, тобто такої управлінської праці, де головним суб'єктом та об'єктом діяльності на рівні відповідної організації соціальної сфери виступає людина.

Головна мета менеджменту соціальної роботи – забезпечення реалізації основних принципів державного підходу до організації соціальної роботи в умовах конкретної соціальної служби.

Для здійснення менеджменту соціальної роботи доцільно спиратися на теоретичні засади менеджменту на всіх рівнях соціальної роботи.

### **Перелік проблемних питань**

1. Категорії «управління» і «менеджмент». Основні підходи щодо досліджень у сфері взаємозв'язку управління і менеджменту.
2. Розуміння менеджменту соціальної роботи.
3. Складові процесу менеджменту соціальної роботи.
4. Основні принципи менеджменту соціальної роботи.

### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Написати есе на тему: «На мою думку найяскравішим прикладом ефективного лідера є...».
2. Розглянути структуру менеджменту управління Пенсійного фонду (за вибором).

### **Виклад навчального матеріалу**

1. Категорії «управління» і «менеджмент». Основні підходи щодо досліджень у сфері взаємозв'язку управління і менеджменту.

Термін *«менеджмент»* в Україні почали використовувати на поч. 90-х р.р. ХХ ст., що було зумовлено падінням командно-адміністративної економічної системи і початком інтеграції країни у світовий економічний простір. Поряд із ним застосовується термін «управління». Однак між цими термінами існує суттєва відмінність, тому їх не можна ототожнювати.

*Управління* – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі змінною обставин. Управляти можна

технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвєсром, літаком, людьми тощо.

На сьогодні нараховується близько 350 визначень поняття «управління». Оскільки процес управління виступає лише як теоретична підстава, обмежимося загальними зауваженнями, не аналізуючи детально цю категорію. Зауважимо, що якщо історія активного вживання такого поняття, як «управління», нараховує близько 5000 років, то менеджмент нараховує ледве 100 років. Це неминуче призвело до того, що дослідники вкладали в зміст «управління» різні за змістом нюанси, а різноманіття методологічних, ідеологічних, політичних, мовних бар'єрів призвело до невиправданого різноманіття в трактуванні її сутнісних характеристик.

Поняття «управління» в наш час використовують численні науки. Але зміст даного поняття багато в чому визначається специфікою досліджуваного поняття. Так, правомірно говорити про управління технічними машинами, пристроями, про управління біохімічними процесами.

Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо).

**Менеджмент** – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

На малюнку показано співвідношення між поняттями «управління» та «менеджмент»:



**Виділяють 2 поняття управління:**

1. *Методологічне* (змістове)
2. *Процесуальне* (технологічне)

1 – Показує місце управління в життєдіяльності суспільства, його можливості і характер суспільних інтересів.

2 – Характеризується набором функцій і процедур.

Цікаво відмітити, що у працях 50-60х р.р. при описуванні управління в суспільстві фігурує тільки термін «управління» (Н. Вінер, О. Ленге, Г. Клаус, Б.В. Бірюков, К.К. Вавілов, К.І. Варламов), і лише в 70-і роки з'являється термін «соціальне управління» (В.Г.Афанасьєв, Ю.А.Тихомиров, П.А.Лебєдєв, А.М., Омаров, Г.І. Петров, Л.Н.Суворов). Необхідно

відмітити, що соціальне управління завжди пов'язувалося з соціальними процесами, які відбувалися в певному суспільстві.

*Управління* – явище соціальне, тому любе суспільство потребує управління людьми, соціальними групами, корекцією їх поведінки, і це є необхідною умовою нормального функціонування суспільства. Управління прийнято розуміти в двох аспектах: система відношень та форма взаємодії.

Система відношень припускає наявність ієрархії та порядок виконання власних та рангових повноважень. Форма взаємодії припускає стиль здійснення керівних повноважень.

Нині у світі існує близько 100 визначень поняття «менеджмент». В його основі лежить англ. дієслово «керувати», яке походить від латин. слова «рука». Парадигми менеджменту дають різнобічне трактування цього поняття і його ролі у виробничо-господарській діяльності. Напр., *Оксфордський словник* англійської мови дає такі його тлумачення:

1. Менеджмент – це спосіб і манера спілкування з людьми (працівниками);
2. Менеджмент – це влада та мистецтво керівництва;
3. Менеджмент – це вміння й адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служб працівників);
4. Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Нерідко *менеджмент* трактується як *сукупність* принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

З функціонального погляду менеджмент – це процес планування, організації, мотивації, контролю та регуляції, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їх підрозділів).

Менеджмент як система знань розвивався за декількома напрямками:

**I** – розвиток теорії організаційного управління – «класична» або «традиційна» школа [59].

**II** – школа «людських відносин» або «людської поведінки» - особлива увага приділяється психологічним мотивам поведінки людей у процесі виробництва; розглядаються наступні категорії: групові відносини, групові норми, проблеми конфлікту і співробітництва, комунікаційні бар'єри, неформальна організація та ін.. Таким чином, в теорію управління були введені соціально-поведінкові елементи в інтегрованому вигляді [40; 57; 61].

**III** – «емпірична» школа – визнає управління як вивчення практичного досвіду з метою його узагальнення, тиражування і передачі практикам, навчання студентів. Представники цієї школи намагаються синтезувати основні ідеї двох перших шкіл – «класичної» і «школи людських відносин».

**IV** – школа «соціальних систем» – розробляє системний підхід щодо питань організації управління, звертає увагу на взаємодію частин системи з



цілим. Досліджує організацію як ціле, моделює організаційні процеси і їх сполучення один з одним.

**V** – школа «науки управління» – досліджує процеси прийняття рішень із застосуванням новітніх математичних методів і засобів. *Завдання:* підвищення раціональності рішень.

Зауважимо, що не всі ці теорії можуть бути адаптовані до вітчизняної системи управління, бо необхідно враховувати рівень життя, традиції, пріоритети і можливості розвитку системи соціального захисту.

Вважається, що соціальні технології – результат розвитку технології управління. Сьогодні вони є важливим напрямом розвитку системи соціального захисту населення.

За напрямками реалізації функцій менеджмент поділяється на такі підсистеми:

- **Виробничий менеджмент** - управлінський процес, спрямований на формування комплексної системи виробництва на засадах оптимального використання ресурсів з метою забезпечення необхідного рівня прибутковості.
- **Фінансовий менеджмент** – управлінський процес, спрямований на формування системи залучення, ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів організації.
- **Маркетинг** – управлінський процес, спрямований на задоволення потреб споживачів шляхом створення пропозиції товарів і послуг, які мають матеріальну і споживчу цінність.

Український економіст Валерій Терещенко зазначає, що менеджмент як американська теорія управління зміщує акцент з правових питань у галузь соціології, суспільних відносин, людських стосунків, колективної психології. Менеджерів розглядають як розпорядників економічного життя суспільства [54].

Економісти Олег Білорус та Євген Панченко вказують на те, що менеджмент забезпечує реалізацію мети підприємства задоволення соціальних потреб через ринок, виробництво товарів або надання послуг [7].

#### **Менеджмент структурно складають такі компоненти:**

- організація;
- функції управління;
- управлінські рівні;
- методи менеджменту;
- стилі керівництва;
- комунікації;
- управлінські рішення тощо.

*Основні підходи щодо досліджень у сфері взаємозв'язку менеджменту і управління:*

1. *конкретно-історичний* – передбачає вивчення управління як процесу у стані розвитку та змін під впливом діючих на них чинників;

2. *комплексний* – орієнтується на взаємозв'язок економічного, правового, психологічного та інших підходів до аналізу відносин управління;

3. *аспектний* – акцентує увагу на якомусь із аспектів управлінських відносин, що спеціально досліджується однією із соціальних наук (філософією, соціологією, психологією);

4. *системний* – розглядає керовану та керуючу підсистеми як цілісний комплекс взаємозв'язаних, об'єднаних спільною метою елементів, виявляє властивості системи, її внутрішні та зовнішні зв'язки.

#### ***Предметом менеджменту є:***

1. Теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо).

2. Практика управління організаціями (підприємствами, корпораціями, господарськими товариствами тощо).

3. Проектування системи менеджменту (формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керовану).

***Об'єкт вивчення менеджменту*** – процес управління виробничо-господарською діяльністю організацій.

***Суб'єктом вивчення менеджменту*** працівники керуючої та керованої систем організації, їх професійний, кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, взаємозв'язки в системі менеджменту.

## **2. Розуміння менеджменту соціальної роботи.**

Існують різні позиції відносно систем управління в області соціального обслуговування. Так, управлінські кадри в галузі соціальної роботи повинні бути наділені здатністю розв'язувати соціально-політичні питання, розуміти змістовні, етичні аспекти, підвищувати ефективність послуг, які надаються у відповідності з суспільними цінностями і законами.

На сьогодні менеджер – це не тільки посада, а й професія, яка потребує комплексу професійних, управлінських, психологічних, економічних і, звичайно, творчих якостей особистості.

Для менеджменту соціальної роботи характерні як загальні риси, так і специфічні, притаманні лише соціальній роботі. Тому менеджер, що працює в галузі соціальної сфери, окрім певних стандартів, закономірностей має бути озброєний специфічними знаннями, так як, у першу чергу, він розв'язує проблеми особистості, сприяє реалізації її життєвих інтересів і потреб.

*Управління в рамках окремої організації представляє собою сукупність наступних процесів:*

1. Формування соціальної політики і ранжування її у вигляді оперативних цілей.
2. Розробка програми і керівництво її реалізацією.
3. Організація фінансування і забезпечення матеріальними і кадровими ресурсами.

4. Діяльність щодо керівництва налагодження взаємодії між іншими організаціями.
5. Організація і контроль за роботою кадрів.
6. Виконання представницьких функцій і зв'язок з громадськістю.
7. Освіта, навчання, виховання.
8. Оцінка і залучення інновацій з метою підвищення ефективності роботи. Менеджмент соціальної роботи є одним із видів соціального управління, тобто такої управлінської праці, де головним суб'єктом та об'єктом діяльності на рівні відповідної організації соціальної сфери виступає людина.

***Предмет і продукт менеджменту соціальної роботи характеризується рядом особливостей:***

1. Цілі соціальної політики та завдання, що ставляться, залежать від нормативних документів, виданих органами виконавчої влади, місцевого самоврядування;
2. Особливостей статусу, форм власності соціальної служби й типів завдань соціальної роботи;
3. Видів діяльності, професійних ролей соціальних працівників і спеціалізації (клієнт соціальної роботи) [65].

***Головна мета менеджменту соціальної роботи*** – забезпечення реалізації основних принципів державного підходу до організації соціальної роботи в умовах конкретної соціальної служби.

### **3. Складові процесу менеджменту соціальної роботи.**

Менеджмент соціальної роботи як процес має відповідні складові. До них насамперед відносять наступні:

1. *Процес класичного управління:* збір, обробка, передача інформації (предмет менеджменту), що використовується для відпрацювання рішень (продукт менеджменту).
2. Елементами менеджменту соціальної роботи як виду професійної людської діяльності є *мета управління, спосіб досягнення мети, об'єкт і суб'єкт управління*, які взаємодіють у певному середовищі.
3. *Функції управління організацією:* планування, організація, оперативне управління, мотивація (активізація та стимулювання роботи), навчання кадрів, облік та аналіз, зворотній зв'язок, координація, контроль.
4. *Засоби управлінської праці:* методи, засоби обробки та аналізу інформації, прийняття на цій основі конкретних рішень.
5. *Технологія управління:* прийоми, засоби та порядок (послідовність, регламент) здійснення процесу управління в цілому та в його складових функціях.

Теорія і практика менеджменту соціальної роботи не дають конкретних рекомендацій чи зразків для окремо взятих, існуючих випадків, а навчають

загальним прийомом, методикам і способам розв'язання тих чи інших управлінських проблем у контексті професійної соціальної роботи.

### ***Основні принципи менеджменту соціальної роботи.***

Спочатку розглянемо загальні принципи менеджменту:

1. *Цілеспрямованість*. Відповідно до цього принципу будь-яка діяльність в організації повинна спрямовуватися на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань.
2. *Урахування потреб та інтересів*. Покликаних задовольняти потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей організації на засадах застосування певної мотивації.
3. *Ієрархічність*. Передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого *Взаємозалежність*. Згідно з ним кожна організація складається із взаємозалежних внутрішніх змінних (цілі, структура, технологія, працівники, завдання, ресурси). При цьому фактори зовнішнього середовища постійно впливають на організацію (відповідно і на її внутрішнє середовище) та викликають відповідну реакцію з її боку.
4. *Динамічна рівновага*. Передбачає безперервний розвиток організації та утримання загальної рівноваги на кожному етапі розвитку.
5. *Економічність*. Формує засади функціонування організації щодо збалансованості витрат, надходжень тощо, забезпечує розвиток бюджетних відносин.
6. *Активізація*. Спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій та ін..
7. *Системність*. Відповідно до цього принципу організація розглядається як відкрита система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.
8. *Єдиновладдя*. Передбачає наявність єдиного центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності організації з метою досягнення її цілей [Андрущенко].

Усі принципи менеджменту взаємопов'язані.

Зазначимо, що в літературі з питань управління соціальною роботою на різних її рівнях поки що відсутня спільна зважена науково обґрунтована позиція. Різні автори виділяють неоднакову кількість принципів і по-різному їх називають [15]. Це наслідок авторського суб'єктивізму. Вивчення літератури дозволяє визначити принципи управління соціальною роботою:

1. *Принцип соціальної детермінації* в управлінні закладом ґрунтується на розумінні керівництва державної соціальної політики, суспільної ідеології соціальної роботи на конкретному етапі історичного розвитку держави.

2. *Принцип гуманізації* вимагає на всіх етапах управлінської діяльності орієнтуватися на людину, її потреби, інтереси, цінності.
3. *Принцип науковості* в управлінні установами соціальної роботи вимагає оволодіння керівником теоретичними основами і технологією діяльності і цій сфері, управлінської психології, сучасної політології, соціології та менеджменту.
4. *Принцип єдиноначальності та колегіальності* вимагає широкого залучення працівників до обговорення та підготовки рішень у поєднанні з особистою відповідальністю керівника за прийняття та виконання управлінського рішення.
5. *Принцип інформаційної достатності* обумовлює її вирішальну роль на всіх етапах управлінського циклу: планування, прийняття рішення, організації виконання, мотивації та контролю. Безперервна робота з інформацією, що надходить, її аналіз, прийняття та реалізація відповідних рішень, забезпечення зворотного зв'язку.
6. *Принцип аналітичного прогнозування* відображає моделюючі процеси різного рівня, що мають відбуватися в керованій соціальній системі, якою є заклад соціальної роботи (здійснення аналізу діяльності, висунення прогнозів).
7. *Принцип мотивації праці* вимагає врахування в управлінській діяльності різноманітності мотивів, які приводять людей до роботи у соціальній сфері.
8. *Принцип раціонального добору, підготовки, розміщення та використання кадрів* орієнтує на забезпечення відповідності професійній компетентності, ерудитії, загальної культури, інших ділових якостей працівників вимогам мети та завдань організації, робочих місць і посад.
9. *Принцип наступності та перспективності* вимагає уважного аналізу здобутків та проблем діяльності закладу, зокрема, досвіду сьогодення, критичної оцінки своїх можливостей для розробки перспектив розвитку установи соціальної роботи.
10. *Принцип економічності та ефективності* вимагає орієнтації всіх стратегічних цілей на можливість їх науково-методичного, матеріально-технічного фінансування.
11. *Принцип зворотного зв'язку* вимагає відслідковувати хід виконання управлінських рішень, отримувати інформацію про якість і умови їхнього здійснення, мати конкретні кількісні показники. Ця інформація мусить охоплювати основні складові керованої системи [66].

Вищенаведена система наукових принципів є теоретичною основою, на якій має базуватися управління соціальною роботою. Ефективність використання наведених принципів визначається конкретною ситуацією, різноманітними чинниками, що пов'язані із розгляданням сутності управління як мистецтва.

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Менеджмент соціальної роботи : учеб. пособ. для вузов / под. ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. Москва : ВЛАДОС, 2001. 288 с.
2. Менеджмент соціальної роботи : курс лекцій. Київ : Каравела. 40 с.
3. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
5. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.
6. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.
7. Сухарський В.С. Менеджмент : навч. посібник. Тернопіль : Астон, 2001. 340 с.
8. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Астон, 2002. 416 с.
9. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 440 с.
10. Шегла А.Б. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте визначення понять «управління» та «менеджмент». Чи є між ними різниця?
2. Що є об'єктом менеджменту соціальної роботи?
3. Що є предметом менеджменту соціальної роботи?
4. Що можна віднести до суб'єкту та об'єкту менеджменту соціальної роботи?
5. Які складові процесу менеджменту соціальної роботи?
6. Проаналізувати принципи процесу менеджменту соціальної роботи.

### **Лекція 3. Концептуальна еволюція менеджменту соціальної роботи**

#### **План лекції**

1. Історія розвитку менеджменту.
2. Розвиток управлінської науки в Україні.
3. Характеристика зарубіжних шкіл управління.
4. Сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи.

#### **Анотація змісту лекції**

Менеджмент (англ. management – управління, завідування, організація) це управління виробництвом або комерцією; сукупність принципів, методів, коштів і форм управління, що розробляються і що застосовуються з метою підвищення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

Нині питанням менеджменту надається велика увага. В країні створені багаточисельні школи бізнесу та менеджменту, розвивається управлінська інфраструктура.

Управлінська діяльність – один із найважливіших факторів функціонування й розвитку підприємств в умовах ринкової економіки. Ця діяльність постійно удосконалюється у відповідності до об'єктивних вимог виробництва і реалізації товарів, складності господарських зв'язків, підвищення ролі споживача у формуванні техніко-економічних та інших параметрів продукції.

Сучасний менеджмент включає дві невід'ємні частини:

- теорію керівництва;
- практичні способи ефективного управління, або мистецтво управління.

Поняття «менеджмент» міцно увійшло в наше повсякденне життя і стало звичним для ділового українського життя. Однак необхідно враховувати, що мова йде про нову філософію, де діють інші системи цінностей і пріоритетів.

У зв'язку з цим потрібно детальне зупинитися на значенні терміну «менеджмент». Українське слово «управління» і англійське слово «менеджмент» вважаються синонімами, однак насправді їх істинний зміст вельми розрізняється. Вживаючи термін «менеджмент», ми слідуємо сталій в міжнародній практиці традиції, згідно з якою під ним мається на увазі цілком певне коло явищ і процесів. Насправді термін «управління» не є задовільним заступником терміну «менеджмент» тому, що в останньому випадку мова йде лише про одну з форм управління, а саме про управління соціально-економічними процесами за допомогою і в рамках підприємницької структури, акціонерної компанії. Причому адекватною економічною основою менеджменту є ринковий тип господарювання, здійснюваний на базі індустріальної організації виробництва або комерції.

#### **Перелік проблемних питань**

1. Розуміння теоретичних основ менеджменту та закономірностей розвитку його шкіл і концепцій.

2. Науковий пошук нових підходів у менеджменті, аналіз їх привабливості для соціальної роботи.

### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Скласти хронологічну таблицю історії розвитку менеджменту.
2. Дати характеристику зарубіжних шкіл управління

### **Виклад навчального матеріалу**

#### **1. Історія розвитку менеджменту.**

Історія розвитку менеджменту нараховує вже кілька тисячоліть, якщо відлік почати із зачатків писемності в стародавньому Шумері. Вважається, що це революційне досягнення в житті людства призвело до утворення особливого прошарку «жреців-бізнесменів», які були пов'язані з торговими операціями. Це була перша управлінська революція, яка одержала назву релігійно-комерційної.

Древні філософи вважали, що причиною зубожіння суспільства, як правило, є відсутність належного управління або порушення старшинства між людьми. Питання про природу і принципи справедливого й ефективного управління складало предмет роздумів багатьох великих мислителів, а основи реалістичного погляду на управління як на процес, який виникає із необхідності досягнення загальних цілей у ході сумісної життєдіяльності людей, були закладені ще в античності.

Платон розглядав управління як науку про загальне харчування людей і доводив, що діяльність з управління є важливим елементом системи життєзабезпечення суспільства. Мудре управління повинно базуватися на розумних і загальних законах, але закони ці самі по собі дуже абстрактні та догматичні для того, щоб на їх основі можна було віднайти правильні рішення в кожній конкретній ситуації. У своєму практичному значенні управління суспільством – це вид мистецтва.

Другий великий мислитель – Арістотель – заклав основи вчення про домогосподарство, в рамках якого вказував на необхідність розробки «панської науки», яка б навчала рабовласників поведінки з рабами, тобто мистецтву управління ними [3, с. 19].

На початкових етапах спільної діяльності людей, коли праця була досить простою, вона здійснювалася спільно з виробничою діяльністю. У міру зростання спільної діяльності та її ускладнення, поглиблення спеціалізації та кооперації праці виникла потреба виділення управління як специфічного виду трудової діяльності людини на виробництві – управлінської.

Директор, керівник – давня професія. Необхідність в управлінні з'явилась одночасно з формуванням людського суспільства, як тільки люди почали об'єднуватися в групи для сумісної праці.

Сучасний керівник підприємства – директор – з'явився не на голому місці. Йому передували тисячоліття праці, турботи про розумну її організацію, сміливий пошук кращих умів свого часу.



Як уже говорилося вище, перша управлінська революція відбулася в стародавньому Шумері. За нею відбулися й інші.

Друга – належить до 1760 р. до н. е. і пов'язується з діяльністю царя Хаммурапі, який видав Кодекс законів управління державою для регулювання суспільних відносин між різними соціальними групами населення.

Третя революція відбулася за часів правління Навуходоносора II (682 - 605 рр. до н. е.). Вона була спрямована на поєднання державних методів управління з контролем за діяльністю у сфері виробництва та будівництва.

Четверта – датується 17-18 ст. н. е. і пов'язана із зародженням капіталізму.

П'ята управлінська революція мала місце в кінці XIX - на початку XX ст. її часто називають бюрократичною, не дивлячись на велике значення революційних перетворень. Розвиток менеджменту – це в основному еволюційний процес. Він характеризується безперервністю і відображає ті зміни, які відбуваються в суспільстві, економіці, всій системі соціально-економічних відносин.

Форми і структури управління, які склалися в організаціях минулого, можна побачити і нині. Наприклад, організація сучасних армій побудована за принципами, які діяли ще в легіонах Стародавнього Риму, а територіальна структура управління вперше була застосована Олександром Македонським.

Серед сучасних структур є також такі, що зародилися сотні років тому: наприклад, структура управління католицькою церквою, визначена засновниками християнства. Майже двадцять століть ця структура не змінюється, тоді як за цей період виникло безліч організацій і структур, що згинули у мороці минулого. З розвитком виробництва та економічних зв'язків у суспільстві управління ускладнювалось. Однак до початку XX століття його функція лишалася досить універсальною. Управління виробництвом здійснювалося власником підприємства і невеликою групою його особливо довірених людей.

З виникненням капіталістичної ринкової економіки, яка базується на приватній власності на засоби виробництва, природа управління стає двоякою:

- з одного боку, управління – це продуктивна праця, яка виникла в умовах комбінованого виробництва з високим рівнем спеціалізації працівників;
- з іншого – управління – це діяльність за наглядом і контролем, в основі якої лежить протилежність між найманою працею як безпосереднім виробником і власником засобів виробництва.

Праця з управління обумовлює виконання як суспільне необхідних завдань із регулювання, організації, координації і контролю соціально-економічних функцій, так і з експлуатації живої праці.

В XX ст. в більшості країн світу відбувається концентрація капіталу, виникають великі підприємства, трести, концерни. Функція управління

дедалі більше розширюється і диференціюється на окремі різновидності управлінської праці, які в сукупності стають «комбінованим управляючим», що об'єднує сотні й тисячі працівників сфери управління. В 70-ті роки ХХ ст. у всіх економічно розвинених країнах помітне різке розмежування функцій володіння і функцій управління капіталом: як правило, управління виробничо-господарською діяльністю більшості фірм здійснюють наймані висококваліфіковані фахівці-менеджери, які не є абсолютними власниками цих фірм, а одержують заробітну плату в прямій формі або у вигляді частки прибутків фірми. Цей факт є підставою для оголошення ХХ ст. століттям «революції управлінців» [8, с. 9-11].

У світі бізнесу існують два основні типи прийняття рішень: через ринок і через ієрархію.

Перший – більш ефективний, але й другий поширений у великих корпораціях. За своєю природою ринковий метод - руйнівник бюрократії, тому слід шукати засоби впровадження ринкової моделі прийняття рішень в ієрархію влади.

У системі суспільного виробництва управління багатоліке і здійснюється в різних видах:

1. Технічне управління різного роду природними та технологічними процесами: рух автомобіля, літака, подача електроенергії, обробка деталей, управління розвитком рослин і тварин і багато ін.
2. Державне управління соціально-економічними процесами в суспільстві через різні інститути – правову систему, міністерства, відомства, місцеві органи влади тощо.
3. Ідеологічне управління. Воно полягає в тому, щоб довести до свідомості членів суспільства, різних організацій певні концепції їх розвитку.
4. Господарське управління виробничою та економічною діяльністю різних організацій, які функціонують у системі ринкових відносин, враховує складність і стохастичність соціально-ринкових систем, різнобічність факторів, які впливають на їх організацію, здатність до самовдосконалення, підвищення організаційного рівня.

Виникнення сучасного менеджменту ґрунтується на раціональних засобах прийняття рішень. Організації більше не могли працювати у відповідності до примх декількох осіб.

Зрілий, сформований ринок, який передбачає поширення ринкових відносин на більшість суспільних процесів, слід розглядати як найважливішу передумову та умову капіталістичного управління. Менеджменту, який функціонує у відповідності до законів ринку, притаманна відома об'єктивність і незалежність як перед користюлюбством власників засобів виробництва, так і перед авторитарною волею правлячих чиновників. Притаманні ринковим операціям ризик і невизначеність наштовхують на розвиток у менеджерів якостей самостійності та відповідальності за свої кроки. З іншого боку, нестабільність рівноваги ринкової кон'юнктури

стимулює постійний пошук організаційно-управлінських і науково-технологічних новацій.

У цілому, свобода дій капіталістів та їхніх менеджерів – це свобода, обумовлена законами конкуренції.

Поряд з ринком слід розглянути ще одне не менш важливе джерело формування менеджменту як управління особливого роду – індустріальний спосіб організації виробництва.

Вивчаючи процеси виникнення індустріального способу організації виробництва, англійський історик А. Тойнбі зазначав, що метод індустріальної системи полягає в забезпеченні максимуму продуктивних можливостей шляхом безперервного випуску таких продуктів, які можуть виготовлятися з сировини за допомогою механічно скоординованої роботи певної кількості людей [10, с. 16-18].

Сильним поштовхом до розвитку управління виробництвом стала промислова революція XVIII століття, коли відбувся перехід до великих підприємств. Замість ремісника, майстра-віртуоза, центральною фігурою став найманий робітник, який не мав певної кваліфікації.

Одним з головних джерел політекономії є англійська політекономія в особі А.Сміта та Д.Рікардо, яка приділяла значну увагу питанням управління в нових умовах: фабричному розподілу праці, організації виробничого контролю та ін.

Значну увагу управлінню працею людей на капіталістичній фабриці приділяли соціалісти-утопісти, особливо Роберт Оуен. Він звертав особливу увагу на те, що ми сьогодні називаємо «людським фактором». Оуен не обмежувався чистою теорією. На початку XIX ст. на своїй текстильній фабриці він здійснив сміливий експеримент, у ході якого на підприємстві було організовано харчування робітників, а в заводському селищі побудована нова школа і проведено благоустрій території.

Оуен використовував для підвищення продуктивності праці моральні стимули: бажання людини бути не гіршою за інших; він реалізував на виробництві дух здорового змагання: у кращих робітників на верстатах з'являлися червоні стрічки, у середніх – зелені, а у поганих – жовті.

З розвитком капіталізму, удосконаленням технічних засобів, концентрацією виробництва значення управління і управляючих суттєво збільшується, а управління розділяється, спеціалізується. Поряд з лінійними керівниками виникають органи функціонального управління. Вже наприкінці минулого століття до управління підприємством ставляться як до науки і мистецтва, яким потрібно вчитися. До вирішення завдань управління виробництвом залучаються економіка, психологія, соціологія, математика. З'являються оригінальні праці з управління виробництвом.

Одним із перших, хто створив цілісну систему управління виробництвом, був американський інженер Фредерік Уїнслоу Тейлор (1856-1915). «Система Тейлора» заклала основи наукової організації праці.

Застосування системи Тейлора вимагало нової організації управління, нових обов'язків управляючих. Головним тут була заміна чисто лінійної, «військової» організації прямого підпорядкування функціональною.

Особлива увага приділялася функції планування. Тейлор говорив, що завод повинен управлятися не стільки директором-розпорядником, скільки плановим відділом. Щоденна робота всього заводу повинна спрямовуватися різними функціональними особами відділу так, щоб в усякому разі в теорії завод міг би працювати без перешкод навіть у тому випадку, якби директор-розпорядник, управляючий та їх помічники, які не входять у плановий відділ, всі відразу були відсутні протягом місяця.

Подальшу реалізацію і розвиток ідеї Тейлора одержали на початку ХХ століття на підприємствах великого американського капіталіста Генрі Форда.

Суттєвий вклад у теорію і практику управління був зроблений інженером-механіком Гаррінгтоном Емерсоном (1853-1931), який одержав освіту в Німеччині і працював в США. Йому належать найважливіші відкриття принципів підвищення продуктивності праці. Сьогодні, при переході до економічних, демократичних методів керівництва народним господарством, доцільними будуть думки Емерсона про організацію системи управління на підприємстві. Цій діяльності, її раціоналізації присвятив ряд робіт видатний керівник виробництва, французький інженер Анрі Файоль (1841-1925).

Головну увагу Файоль приділяв управлінню персоналом, насамперед адміністративним кадрам.

А. Файолю належить розробка ряду принципів адміністративного управління, які, на його думку, є універсальними для будь-якої організації. Ці принципи не втратили свого значення і нині [13, с. 27-29].

Таким чином, необхідність в управлінській діяльності виникла на перших етапах становлення людського суспільства. Первісні люди були змушені певним чином будувати свою діяльність. З'явилися перші лідери (вожді), виникла необхідність в управлінських (хоч і примітивних) функціях (розроблення плану полювання на мамонта, розташування мисливців під час полювання на хижаків, заохочення членів колективу шляхом поділу тушки та ін.). Але ця управлінська діяльність здійснювалася не послідовно, не продумано. Тому це не дає підстав стверджувати, що наука про менеджмент зародилася у первісні часи. Навіть за рабовласницького ладу, феодалізму певних обґрунтованих підходів та механізмів менеджменту не було створено.

Розвитком виробничо-господарської діяльності людей виникли певні організаційні форми (майстерні, примітивні підприємства). Однак, управління ними не ґрунтувалося на узагальненнях, принципових положеннях, виявлених тенденціях.

Потреба в науці про менеджмент з'явилася наприкінці ХІХ – на початку ХХ ст., що було зумовлено появою машинного виробництва. Саме тоді почали формуватися великі підприємства, на яких працювали десятки, сотні, навіть тисячі людей. У зв'язку з цим виникли проблеми планування їх діяльності, організації робочих місць, створення ефективної системи стимулювання працівників, розроблення технологічних процесів, забезпечення точного обліку, контролю тощо У процесі наукових досліджень було сформульовано перші принципові положення, вироблено механізми та рекомендації щодо управління виробничо-господарською діяльністю.

## Етапи розвитку менеджменту

*Історія менеджменту чітко окреслюється 6 основних етапів його розвитку.*

Розвиток науки про управління людьми у процесі виробництва. Характеризується підвищенням ефективності організації шляхом удосконалення виробничих процесів та операцій. На цьому етапі менеджерів цікавлять технічні підходи, які включають не лише машини, станки, обладнання, всі види технологій, а й управлінські знання, організаційні структури, методи виробничого планування, способи розробки робочих місць, прийоми та навички роботи, механізми забезпечення підвищення кваліфікації та підготовки робочої сили.

Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків. Цей етап пов'язаний із визнанням людини пріоритетним фактором виробничо-господарської діяльності; зосередженням уваги на соціальних аспектах, які охоплювали різноманітні форми морального та матеріального стимулювання працівників у процесі прийняття управлінських рішень, організаційну культуру, можливості кар'єри та просування за службовою ієрархією.

На цьому етапі сформувалися дві основні школи: людських стосунків та поведінкових наук.

Побудова систем управління, орієнтованих на ринок (з другої половини ст.). Однією з передумов формування цього етапу було виникнення на підприємствах проблем перевиробництва, спричинених незабезпеченим попитом. Системи управління людьми, створені орієнтованими на ринок управлінськими школами, почали застосовувати маркетингові концепції. Тобто, планування виробничої і реалізаційної діяльності, організація діяльності та підбір відповідних кадрів, формування систем матеріального і нематеріального стимулювання, контроль та регуляція на всіх етапах процесу управління почали здійснювати відповідно до вимог ринку (попиту, пропозиції, конкуренції, умов збуту тощо).

Активне застосування кількісних методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення (сер. ХХ ст.. – до наших днів). Особливість етапу полягає в широкому застосуванні в менеджменті математики. Формування школи науки управління в Англії. Після створення моделей змінним величинам надаються кількісні значення. Особливу роль при цьому відведено технічному та програмному забезпеченню.

Формування системних і ситуаційних підходів у менеджменті. Розпочався цей етап із розгляду організації як системи, діяльність якої постійно залежить від різноманітних обставин, що змінюються. В основі системного підходу лежить використання теорії систем, яка у менеджменті сформульована наприкінці 50-х рр. ХХ ст.

Система – це сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, яка має на меті досягнення певних цілей і ґрунтується на принципах самоорганізації розвитку.

Усі організації (об'єкти управління) є системами, які складаються з таких елементів: структура, завдання, технологія, люди, цілі, ресурси [25, 64].

За способом організації системи бувають закритими (мають фіксовані жорсткі умови, не залежать від умов навколишнього середовища) і відкритими (взаємодіють із навколишнім середовищем). Усі організації є відкритими системами.

Відособлені частини систем утворюють підсистеми.

Сформований у 60-ті роки ХХ ст. ситуаційний підхід, спрямований на підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій з метою найефективнішого досягнення цілей організації.

Комп'ютеризація управлінських процесів (з 80-х років ХХ ст.). Передумова формування цього етапу – розвиток інформаційних і комп'ютерних систем, інформаційних технологій. Характерною особливістю використання сучасних засобів обчислювальної техніки є застосування мережного оброблення даних, що забезпечує ефективне колективне використання обчислювальних та інформаційних ресурсів, поліпшення комунікацій, обміну інформацією; створює умови для функціонування розподілених систем обробки даних [33].

## **2. Розвиток управлінської науки в Україні.**

Перший етап у розвитку управлінської думки дістав назву наукового управління.

### **1. Наукове управління (1885-1920).**

Воно найбільш тісно пов'язане з роботами Ф. Тейлора, Френка й Лілії Гілбрет та Генрі Гантта. Ці творці школи наукового управління думали, що, використовуючи спостереження, заміри, логіку й аналіз, можна удосконалити багато операцій ручної праці, для того щоб добитися їх більш ефективного використання.

У 1911 р. вийшла книга Ф.Тейлора «Принципи наукового управління». Вона започаткувала науку управління як самостійну галузь наукових досліджень і практичної діяльності. Він розробив ряд методів наукової організації праці. Так, при виконанні операцій застосовувалося преміювання працівників з метою їх заохочення до підвищення продуктивності праці та збільшення обсягу виробництва.

Тейлор і його сучасники фактично визнавали, що робота з управління - це певна спеціальність. Організація в цілому виграс, якщо кожна група працівників зосередиться на тому, що вона робить найбільш успішно. Цей підхід різко відрізнявся від старої системи, за якої робітники самі планували свою роботу.

Наукове управління не нехувало людським фактором. Важливим внеском цієї школи було систематичне використання стимулювання з метою зацікавлення працівників у підвищенні продуктивності і збільшенні обсягів виробництва.

Концепція наукового управління стала серйозним переломним етапом, завдяки якому управління почало широко визнаватися як самостійна галузь

наукових досліджень. Вперше керівники, практики та вчені побачили, що методи й підходи, які викладалися в науці і техніці, можуть бути ефективно використані в практиці досягнення цілей організації [7, с. 18-19].

## **2. Класична або адміністративна школа в управлінні (1920-1950).**

Появу цієї школи пов'язують з іменами А. Файоля, Л. Урвіка, Д. Мунл. А. Файоль керував великою французькою компанією з видобутку вугілля. Л. Урвік був консультантом з питань управління в Англії. Д. Мунл працював під керівництвом Альфреда П. Слоуна в компанії «Дженерал Моторе».

Школа адміністративного управління базувалася на розробці й використанні універсальних принципів і функцій управління підприємством, таких як: структура виробництва, розподіл праці, централізація, ініціатива, планування, дисципліна, система заохочень, підпорядкованість особистих інтересів загальним.

Метою класичної школи було створення універсальних принципів управління. При цьому виходили із ідеї, що дотримання цих принципів безперечно забезпечить успіх організації.

## **3. Школа людських відносин (1930-1950).**

Рух за людські відносини зародився у відповідь на нездатність повністю усвідомити значення людського фактора як основного елементу ефективності організації. Цей рух був реакцією на недоліки класичного підходу. Тому школу людських відносин інколи називають неокласичною школою.

Вчених Мері Паркер Фоллетт і Елтона Мейо можна назвати найбільшими авторитетами у розвитку школи людських відносин в управлінні.

Знамениті експерименти Мейо відкрили новий напрям у теорії управління. Мейо довів, що чітко розроблені робочі операції і висока заробітна плата не завжди приводять до підвищення продуктивності праці. Інколи працівники реагували значно сильніше на тиск з боку колег по групі, ніж на бажання керівництва та матеріальні стимули. Пізніші дослідження, які були проведені Абрахамом Маслоу та іншими психологами, допомогли зрозуміти причини цього явища.

Дослідники психологічної школи вважали, що якщо керівництво виявляє велику турботу за своїх працівників, то й рівень задоволеності їх буде зростати, а це приведе до підвищення продуктивності. Вони рекомендували використовувати прийоми управління людськими відносинами, які містили більш ефективні дії безпосередньо керівників, консультації з робітниками та надання їм більш широких можливостей спілкування на роботі [14, с. 67-68].

## **4. Поведінкові науки (1950 - дотепер).**

Серед найбільш великих постатей розвитку поведінкового напрямку можна згадати Криса Арджириса, Ренціса Лайкерта, Дугласа Мак-Грегора і

Фредеріка Герцберга. Вони вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організації, лідерства, зміни змісту роботи та якості родового життя.

Якщо школа людських відносин зосереджувала свою увагу, головним чином, на методах налагодження міжособистих відносин, то новий підхід намагався допомогти працівнику усвідомити свої власні можливості. Методи вивчення працівника ґрунтувалися на застосуванні науки про поведінку до побудови і управління організаціями. Метою цієї школи було підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів.

Популярність поведінкового підходу значно виросла в 60-ті роки. Ним були охоплені всі галузі управління. Представники цієї школи пропагували свій підхід як єдиний найкращий шлях вирішення управлінських проблем. Головним в історії поведінкових наук було утвердження того, що правильне застосування науки про поведінку завжди буде сприяти підвищенню ефективності як окремого працівника, так і підприємства в цілому.

#### Емпірична школа управління

У процесі подальшого розвитку управлінської думки відбулося повернення до практики управління. З'явився новий напрям менеджменту – емпірична школа, яка є відображенням попередніх течій. На думку теоретиків цієї школи, головним завданням у галузі менеджменту є: одержання, обробка й аналіз практичних даних і видача на цій основі рекомендацій для керуючих.

Виділяють два основні напрями емпіричної школи: дослідження в галузі практики організації управління та розробка теоретичних основ сучасного капіталістичного суспільства.

Головним напрямом досліджень в емпіричній школі є вивчення змісту праці та функцій керівників. Вибір такого напрямку досліджень пов'язаний з тим, що теоретики акцентують увагу на професіоналізації управління, тобто перетворенні праці з управління в самостійний, специфічний вид – в особливу професію [2, с. 24-26].

#### *Школа соціальних систем*

Обґрунтовуючи подальший розвиток ринкових відносин, ряд вчених (Д. Марч, Г. Саймон, А. Епіціоні та ін.) критично підійшли до попередніх управлінських теорій з урахуванням сучасного досвіду і сформуvalи нову - теорію соціальних систем. Ця теорія використовує у своєму вченні висновки школи людських відносин. Працівника в організації розглядають як соціально орієнтовану істоту, потреби якої впливають на середовище в організації. У свою чергу, середовище має зворотний вплив на працівника. Школа соціальних систем розглядає людину в соціальній групі як один із багатьох взаємозалежних і взаємодіючих факторів у складному комплексі соціальних відносин організації.



## **5. Кількісний підхід (1950 - дотепер).**

До Другої світової війни кількісні методи використовувалися в управлінні недостатньо.

У кількісному підході виділяють:

- дослідження операцій і моделі;
- вплив кількісного підходу.

Дослідження операцій і моделі за своєю суттю – це застосування методів наукового дослідження доопераційних проблем організації.

Після постановки проблеми група спеціалістів з дослідження операцій розробляє модель ситуації. Модель – це форма зображення реальності. Вона дещо спрощує реальність і подає її абстрактно. Після створення моделі змінним задаються кількісні значення. Це дозволяє об'єктивно порівняти та описати кожну змінну і відношення між ними.

Найбільший поштовх до застосування кількісних методів в управлінні дав розвиток комп'ютерів.

### *Нова школа*

Характеризується розвитком сучасних кількісних методів обґрунтування рішень шляхом впровадження в науку управління точних наук і комп'ютерів. Послідовниками цієї школи можна назвати таких дослідників менеджменту, як Р. Люса, Д. Форстера, А. Голдберга та ін.

Так як Україна входила до складу СРСР, то її управлінська наука розвивалася, виходячи з підходів, які тоді були. Ряд досліджень були спрямовані на вдосконалення адміністративно-командної системи, у зв'язку з чим був накопичений певний досвід.

Автори Андрушків Б.М. і Кузьмін О.Є. [2, с 13-14] у своїй книзі виділяють сім етапів розвитку управлінської науки за радянських часів:

*1 етап (жовтень 1917 - березень 1921).* Розроблено форми й методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовано принципи централізму, організаційні методи управління, диктатури та державного регулювання.

*2 етап (1921-1928).* Подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом. Зроблені спроби застосування так званого госпрозрахунку як основи економічного управління. З'явилися трести й синдикати, а також формально вивчалася можливість участі трудящих в управлінні.

*3 етап (1929-1945).* Організація індустріальної бази суспільного виробництва, вдосконалення структурного управління, методів підбору та підготовки кадрів, планування і організації виробництва.

*4 етап (1946-1965).* Пошук нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спроба переходу до територіальної і територіально - галузевої системи управління, що призвело до поглиблення адміністрування.

*5 етап (1965-1975).* Здійснена спроба господарської реформи шляхом посилення ролі економічного управління.

6 етап (1975-1988). Усвідомлення неможливості реформування адміністративно - командної системи. Цей етап підтвердив необхідність радикальної зміни економічних відносин і корінних економічних реформ, проведення яких належить до сьомого етапу (1985). У ньому розрізняють:

- 1 підетап – робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку;
- 2 підетап – застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин;
- 3 підетап – впровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, розширення економічної свободи;
- 4 підетап – впровадження територіального господарського розрахунку на всіх рівнях управління;
- 5 підетап – початок ринкових реформ. Реалізація цього підетапу здійснюється вже в умовах розвитку незалежної національної економіки України [16, с. 42-45].

7 етап. 1988 – сьогодні. Особливістю є проведення економічних реформ, трансформація економічної системи.

У розвиток управлінської науки істотний внесок зробили такі українські вчені, як Остап Терлецький (1850 - 1902), Михайло Павлик (1896 - 1977), Микола Зібер (1844 - 1888) та ін..

### **3. Характеристика зарубіжних шкіл управління.**

Необхідність вирішення практичних проблем у виробничій сфері сприяла їх науковому вивченню, пошуку й використанню ефективних форм та методів управління.

*Класична (адміністративна) школа.*

Основні положення:

- Науковий підхід до менеджменту та принципів управління.
- Аналіз способів виконання робіт з метою вдосконалення виробництва.
- Оплата праці як найважливіший елемент мотивації працівників.

Появу цієї школи пов'язують з іменами А. Файоля, Л. Урвіка, Д. Муні. А. Файоль керував великою французькою компанією з видобутку вугілля. Л. Урвік був консультантом з питань управління в Англії. Д. Муні працював під керівництвом Альфреда П. Слоуна в компанії «Дженерал Моторс».

Метою класичної школи була ефективність організації виробництва та створення універсальних принципів управління. При цьому виходили з ідеї, що дотримання цих принципів безперечно забезпечить успіх організації.

Школа адміністративного управління базувалась на розробці й використанні універсальних принципів і функцій управління підприємства, таких як:

- розподіл праці;

- лінія влади (повноваження і відповідальність кожного перед адміністрацією);
- дисципліна;
- єдина начальність;
- підпорядкованість особистих інтересів загальним;
- заохочення персоналу;
- централізація;
- порядок;
- справедливість;
- «ланцюжок пліток»;
- стабільність робочого місця для персоналу;
- ініціатива;
- командний дух [60].

Характеристика інших шкіл пропонується для самостійного опрацювання з подальшим обговоренням на семінарі.

#### **4. Сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи.**

Як уже зазначалось, у сучасній вітчизняній літературі із соціальної роботи ще не склалося загальноновизнаного розуміння менеджменту соціальної роботи.

Розглянемо шість значень терміну «менеджмент соціальної роботи», представлених різними авторами:

##### **Організаційно-структурне.**

Ключовими проблемами тут є: «Хто має виконувати (виконує) соціальну роботу?», «Які органи, установи повинні цим займатись?», «Яка ефективність (результативність) їхньої діяльності, функціонування?».

Основним є те, що при цьому управління соціальною роботою організовується на різних рівнях – регіональному, локальному і має відповідні організаційні структури управління – міністерство, комітети соціального захисту, територіальні служби, центри тощо.

##### **Функціональне.**

Різні структури в системі соціального захисту (допомоги) виконують визначені функції – загальні й конкретні.

Загальними вважаються соціальне прогнозування, планування, інновації, надання послуг, облік і контроль. Конкретні функції – це види робіт стосовно конкретної посади, підрозділу і підприємства, організації, установи.

##### **Професійно-діяльнісне (трудове).**

Менеджмент у соціальній роботі розглядається як особливий вид професійної діяльності, яким займається цілком визначена категорія людей (кадри або персонал) управління. Процес постановки цілей, завдань і організація практичної діяльності, спрямована на їхнє досягнення, виконання за допомогою різних засобів, форм і методів. У процесі управління соціальною роботою важливо вказувати цілі й завдання, а також прийняті управлінські рішення з ресурсами – інформаційними, матеріальними, трудовими, фінансовими.

Ресурсне ж забезпечення є важливою умовою виконання поставлених цілей, завдань, рішень.

#### **Гносеологічне.**

Менеджмент соціальної роботи розглядається як наука, що вивчає структуру, функції, професійну діяльність і процес управління. Її складовими є методології (системи методів пізнання, дослідження), теорії (структур, функцій, управлінських рішень, інформації тощо), методики (дослідницькі, діагностичні, ділові та ін.) і мистецтво практичної діяльності (мистецтво управління, керування людьми, колективом).

#### **Навчально-освітнє.**

Менеджмент соціальної роботи розглядається як навчальна дисципліна, що є складовою навчальних планів і програм з підготовки підвищення кваліфікації кадрів системи соціального захисту, допомоги [Комаров, Войтенко].

В Україні існує небагато авторських праць, в яких дається визначення менеджменту соціальної роботи. Так, наприклад, авторський колектив під керівництвом Андрущенка В.П. дає таке трактування: менеджмент соціальної роботи – це вид професійної діяльності, спрямований на досягнення закладом соціальної роботи, що діє в ринкових умовах, визначених цілей шляхом раціонального використання ресурсів організації із застосуванням науково обґрунтованих форм, методів та принципів.

Управління соціальною роботою – особливий вид управлінської праці, що забезпечує виконання відповідних соціальних завдань засобами адекватної організаційної структури соціальних служб.

Спеціаліст із соціальної роботи Українець П.П. під управлінням соціальною роботою розуміє в наступному трактуванні: «організаційну управлінську діяльність в системі соціального захисту (в широкому розумінні) слід розглядати як процес систематичної науково обґрунтованої дії управлінських структур на систему соціального захисту в цілому, на окремі її ланки з тим, щоб зберегти якісну специфіку системи, убезпечити її від зруйнування, забезпечити ефективне функціонування і прогресивний розвиток всіх компонентів соціальної системи».

*З точки зору соціальних явищ унікальність менеджменту соціальної роботи визначається наступним [Управлінські аспекти]:*

- соціальні явища, процеси завжди є якісною одиницею аналізу, що носить системний характер і є ймовірною системою (наприклад: ВІЛ-інфіковані, багатодітна сім'я, підлітки, які скоїли злочин);
- соціальні явища процеси (в той же час) існують у конкретних умовах, характеризуються закономірностями, специфічністю відповідної території у відповідний час;
- соціальні явища, процеси (як системи) не можуть розглядатись поза їх зовнішнім оточенням (соціально-економічні, побутові, моральні умови тощо).

*Унікальність, складності та обмеження менеджменту соціальної роботи з точки зору соціальних проблем визначають наступним:*

- неповторність будь-якої соціальної проблеми. Безумовно, життя сповнене стереотипів, однак ніщо й ніколи не повторюється в соціальних відносинах однаково;
- складний характер альтернатив, що розглядається при вирішенні будь-якої соціальної проблеми;
- непередбаченість наслідків від рішень, які стосуються конкретної соціальної проблеми (групи проблем);
- наявність великої чисельності факторів, які беруться до уваги;
- обов'язкова наявність кола осіб та організацій, які по відношенню до соціальної проблеми мають приймати рішення, тощо.

*Унікальність, складності та обмеження менеджменту соціальної роботи з точки зору професійної соціальної роботи визначаються наступним:*

- складніше за процедурою визначення результатів діяльності спеціалістів соціальних служб;
- домінування якісних показників ефективності над кількісними та наявність протиріч якісних і кількісних показників;
- робота, яку виконують соціальні працівники, досить багаторольова, різнопрофільна та складна;
- більшість соціальної роботи за своєю природою вимагає прийняття термінових та невідкладних рішень;
- соціальна робота не допускає невизначеності та помилок (від спеціаліста із соціальної роботи залежить доля людини);
- виробнича діяльність (наприклад, соціальна допомога чи соціальна профілактика) тісно пов'язана із іншими видами роботи (медична, педагогічна, інформаційна тощо), вимагає високого ступеня координації дій різних професійних груп, різних за рівнем та статусом соціальних служб, організацій;
- соціальна робота вимагає одночасно інтегрованого та спеціалізованого підходу, соціальні працівники – фахівці високого рівня, перш за все беруть честь «мундира» і віддані своїй професії (взаємодія з клієнтом), інтереси соціальної служби для них нібито на другому місці;
- соціальна робота потребує від фахівця подвійного фокусування: на ресурси клієнта та соціального середовища;
- у багатьох соціальних службах існують подвійні повноваження (наприклад, соціальний контроль – соціальна допомога), що викликає проблеми координації, підзвітності й призводить до змішування професійних та посадових ролей.

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів : Світ, 1995. 294 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. 2. изд. М. : Фирма Гардарика, 1996. 416 с.

3. Єрмошенко М. Менеджмент : Навчальний посібник / Микола Єрмошенко, Сергій Єрохін, Олег Стороженко; Національна академія управління. К.: Національна академія управління, 2006. 655 с.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. К.: Академвидав, 2003. 415 с.
5. Любимова Н. Менеджмент – путь к успеху / Наталия Любимова. М.: Агропромиздат, 2002. 59 с.
6. Мартиненко М. Основи менеджменту. К.: Каравела, 2005. 494 с.
7. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти / Олег Гірняк, Петро Лазановський. К.: Магнолія плюс; Львів: Новий Світ-2000, 2003. 334 с.
8. Мошкє Г.Є. Основи менеджменту: Навч. посібник / Інститут змісту та методів навчання; Київський держ. торговельно-економічний ун-т. К., 1998. 136 с.
9. Осовська Г. Менеджмент організацій : Навчальний посібник / Галина Осовська, Олег Осовський. К.: Кондор, 2005. 853 с.
10. Пушкар Р. Менеджмент: теорія та практика : Підручник / Роман Пушкар, Наталія Тарнавська; М-во освіти і науки України, Терноп. акад. нар. госп. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 486 с.
11. Рудінська О. Менеджмент : Посібник / Олена Рудінська, Світлана Яроміч, Ірина Молоткова; М-во освіти і науки України, Одеський нац. ун-т ім. І.І. Мечникова. Економіко-правовий фак-т, Регіональний ін-т держ. управління. К.: Ельга Ніка-Центр, 2002. 334 с.
12. Сердюк О. Теорія та практика менеджменту. К.: ВД Професіонал, 2004. 424 с.
13. Стадник В. Менеджмент : Посібник. К.: Академія, 2003. 463 с.
14. Тарнавська Н. Менеджмент: теорія та практика: Підруч. для вузів / Наталія Тарнавська, Роман Пушкар. Тернопіль: ВКФ «Карт-бланш», 1997. 457 с.
15. Хміль Ф. Менеджмент. К.: Вища школа, 2002. 350 с.
16. Шегда А. Менеджмент. К.: Знання, 2006. 645 с.
17. Яковенко В. Менеджмент і маркетинг. К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2006. 143 с.

### **Питання для самоконтролю**

1. Які основні школи менеджменту зробили внесок у розвиток теорії менеджменту соціальної роботи?
2. Які сучасні теорії менеджменту Вам відомі?
3. Як відбувався розвиток вітчизняної управлінської науки?
4. Які сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи?

## Лекція 4. Методологія менеджменту соціальної роботи

### План лекції

1. Визначення сутності та змісту менеджменту соціальної роботи.
2. Закони, закономірності менеджменту соціальної роботи.
3. Методи, форми та функції менеджменту соціальної роботи.
4. Інструменти менеджменту соціальної роботи.

### Анотація змісту лекції

В управлінській діяльності використовують сталі та незаперечні норми управління організаціями, тобто закони менеджменту.

У системі управління використовується достатньо велика кількість методів, які можуть класифікуватись за відповідними критеріями.

Методи управління можуть в деяких умовах виконуватись в якості функцій управління, так як і останні – в якості методів управління. Якщо метод управління – це послідовність необхідних дій людей у ході розв'язання управлінської проблеми, то форма управління – це структура відносин, зв'язків між людьми при виконанні цих дій.

Класифікуються методи і за функціями управління. Поняття «функції» в соціальній практиці пов'язано з діяльністю, обов'язками, роботою соціальних служб і закладів. Соціальне управління має чітко виражений зміст, який утворює систему функцій, тобто окремих відносно самостійних, але тісно пов'язаних між собою видів відповідної діяльності.

### Перелік проблемних питань

1. В чому полягає сутність та зміст менеджменту соціальної роботи?
2. Які існують закони і закономірності менеджменту соціальної роботи.
3. Які основні форми, методи та функції менеджменту соціальної роботи.
4. Які основні інструменти менеджменту соціальної роботи.

### Перелік завдань для самостійного опрацювання

**Завдання 1.** Скласти логічні схеми баз знань.

**Завдання 3.** Підготувати реферат по одній з вказаних проблем:

- Теоретичні витоки менеджменту соціальної роботи.
- Сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи.
- Особливості розвитку менеджменту в Україні.
- Етапи розвитку управлінської науки за радянських часів.

**Завдання 4.** Творча робота: написати есе на тему «Я керівник соціальної служби».

### Виклад навчального матеріалу

#### 1. Визначення сутності та змісту менеджменту соціальної роботи.

У сучасній літературі з проблем соціальної роботи ще не склалося загально визнаного розуміння щодо сутності та змісту менеджменту соціальної роботи. Однак існують певні перспективи щодо зближення різних

позицій вчених стосовно цього суспільного явища. Вони полягають, на наш погляд, у розумінні практично усіма дослідниками необхідності визнавати взаємозв'язок між менеджментом соціальної роботи та соціальним управлінням. Переважна більшість фахівців розуміє соціальне управління в широкому значенні, коли головною його ознакою є наявність людини як об'єкта і суб'єкта управління. Зрозуміло, що таке розширене розуміння соціального управління дає й широкі перспективи стосовно віднесення до нього самих різних точок зору, які визначають певне розуміння менеджменту соціальної роботи, а також характер його взаємовідносин із соціальним управлінням.

При всій «різнобарвності» поглядів сучасних дослідників щодо характеру взаємовідносин між менеджментом соціальної роботи та соціальним управлінням серед них все ж таки можливо виділити декілька схожих позицій.

Одна точка зору полягає в тому, що менеджмент в соціальній роботі (а саме таке формулювання – «в соціальній роботі» дається авторами «Довідникового посібника з соціальної роботи» (М., 1997) є одним з видів соціального управління. Зазначимо, що позиція цих авторів найбільш розширено представлена та обґрунтована в соціальній літературі, через що й заслуговує на її повне висвітлення. Вона включає в себе шість основних значень розуміння менеджменту в соціальній роботі.

- *Перше значення – організаційно-структурне.* Ключовими проблемами тут є такі: «Хто повинний виконувати (або виконує) соціальну роботу?», «Які органи, установи повинні цим займатися (або займаються)?», «Яка ефективність (або результативність) їхньої діяльності, функціонування?». При цьому управління в соціальній роботі організовується (або організовано) на різних ієрархічних рівнях – загальнодержавному, регіональному, місцевому і має відповідні організаційні структури управління – міністерство, комітети, відділи (управління) соціального захисту, або територіальні соціальні служби, центри тощо?
- *Друге значення – функціональне,* передбачає що різні організаційні структури управління в системі соціального захисту (допомоги) виконують визначені функції – загальні і конкретні. Загальними, тобто незалежно від рівня, суб'єкта управління, його компетенції тощо, вважаються такі функції, як соціальне прогнозування, планування (мотивація), маркетинг, паблік рілейшнз (зв'язки з громадськістю і питання іміджу організації), інновації (нововведення), надання соціальних послуг, облік і контроль. На конкретному рівні управління або на конкретній посаді визначається та складається певне співвідношення між загальними та конкретними функціями. В свою чергу, конкретні функції – це певні види робіт відповідно до конкретної посади (обов'язки і права), чи підрозділу (функції



підрозділу), або підприємства, організації чи установи (напрямку діяльності).

- *Третє значення – професійно-діяльнісне (трудове).* Менеджмент у соціальній роботі – це особливий вид професійної діяльності, яким займається цілком визначена категорія людей, іменованих управлінськими кадрами, персоналом управління, або менеджерами соціальної роботи?
- *Четверте значення – процесуальне,* тобто менеджмент у соціальній роботі – це процес постановки цілей і завдань, а також організація практичної діяльності в сфері соціальної роботи, спрямованої на досягнення певної мети за допомогою різноманітних засобів, форм і методів управлінської діяльності. У процесі управління соціальною роботою важливо узгоджувати цілі і задачі, а також приймати відповідні управлінські рішення, які мають бути забезпечені й певними ресурсами – інформаційними, матеріальними, трудовими, фінансовими, часовими тощо. Адже ресурсне забезпечення менеджменту у соціальній роботі – важлива умова виконання персоналом організації поставлених цілей, завдань та рішень.
- *П'яте значення – гносеологічне,* тобто менеджмент у соціальній роботі являє собою наукову дисципліну, що вивчає закономірності, принципи, структуру, функції, професійну діяльність і процес управління. Складовими частинами цієї науки є певна методологія (система методів пізнання, дослідження), відповідні теорії (структурні, функціональні, управлінських рішень, інформації тощо), певні методики (дослідницькі, праксеологічні, діагностичні, ділові й ін.), а також й мистецтво практичної управлінської діяльності (мистецтво керівництва, управління людьми, колективом).
- *Шосте значення – навчально-освітнє,* тобто менеджмент у соціальній роботі розглядається ще і як навчальна дисципліна, яка є складовою частиною навчальних планів і професійних програм щодо підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації управлінського персоналу для системи соціального захисту (допомоги).

У сукупності приведених вище значень представлено декілька розумінь менеджменту в соціальній роботі, які, на наш погляд, вступають в певне протиріччя між собою. Дійсно, в першому, другому і четвертому значеннях «менеджмент в соціальній роботі» вживається як синонім поняття «управління соціальною роботою». Подібне ототожнення термінів «управління» і «менеджмент», коріння яких лежить саме в розширеному розумінні поняття «соціальне управління», набуло широкого вжитку і у більш пізніших публікаціях з зазначеної проблеми.

Так, у навчальному посібнику «Менеджмент соціальної роботи» / За ред. Є. Комарова і А. Войтенко (М., 1999) та в «Словнику-довіднику з соціальної роботи» / За ред. Є. Холостової (М., 2000), всі ці шість ознак

розуміння менеджменту у соціальній роботі подаються як ознаки управління соціальною роботою. В дещо замаскованому вигляді подібне ототожнення цих понять проглядається і в навчальному посібнику «Соціальна робота / За заг. ред. В. Курбатова» (Ростов н/Д, 1999). Спираючись на базисне поняття «соціономія» (буквальне значення – соціальні закони), автори цього посібника застосовують для розуміння управління соціальною роботою поняття «соціальний менеджмент» як підсистему соціального управління, яке розуміється ними через «управління соціальними процесами». Зрозуміло, що подібне ототожнення не додає ясності в розумінні сутності та змісту менеджменту соціальної роботи.

Отже, одним із важливих завдань в подальших дослідженнях із зазначеної проблематики має стати чітке «розведення» термінів «менеджмент соціальної роботи» та «управління соціальною роботою». Повертаючись до продовження аналізу «шести значень» розуміння менеджменту в соціальній роботі, звернемо увагу й на той факт, що у п'ятому та шостому його значеннях той самий «менеджмент в соціальній роботі» ототожнюється вже не з соціальним управлінням, а з «менеджментом соціальної роботи», але без літери «в». Відсутність цієї літери у другому випадку не слід, на нашу думку, розглядати як «технічну помилку». Адже ці випадки відображають два різних наукових підходи до розуміння «загального» і «специфічного» в менеджменті соціальної роботи.

У першому випадку наявність літери «в» засвідчує, що менеджмент тут представлений своїми універсальними для будь-якої сфери діяльності функціями без урахування особливостей саме сфери соціальної роботи. Зрозуміло, що подібний підхід навряд чи зможе забезпечити ефективне управління соціальною роботою через невідповідність його специфічному, складному й багатогранному виду професійної трудової діяльності. Звичайно, що тут важливо не впасти в іншу крайність, тобто у перебільшення специфічного в менеджменті соціальної роботи.

Водночас, навряд чи можливо повністю погодитись з думкою К. Шендеровського щодо обґрунтування «унікальності менеджменту соціальної роботи» з точки зору соціальних явищ, соціальних проблем, професійної спрямованості соціальних працівників». При цьому, з точки зору соціальних явищ особливість менеджменту соціальної роботи, визначається наступним:

1) соціальні явища та процеси самі по собі вже є якісною одиницею наукового аналізу, що носять системний характер, і є імовірною соціальною системою (наприклад: ВІЛ-інфіковані, багатодітна сім'я або підлітки, які скоїли злочин);

2) соціальні явища та процеси (в той же час) існують в конкретних умовах і характеризуються певними закономірностями, специфічністю відповідної території у відповідний час (наприклад, «діти вулиці» – об'єкт соціального управління);

3) соціальні явища та процеси (як соціальні системи) не можуть розглядатись поза їх зовнішнім оточенням (наприклад, політичні, соціально-економічні, побутові, соціально-культурні, етнічні, моральні умови тощо).

Таким чином, унікальність, складності та обмеження менеджменту соціальної роботи з точки зору соціальних проблем, як свідчить проведений аналіз, визначають наступне:

1) неповторність будь-якої соціальної проблеми. Безумовно, що життя сповнене певних стереотипів та ярликів, однак ніщо і ніколи не повторюється в соціальних відносинах однаково;

2) складний характер альтернатив, що розглядається при вирішенні будь-якої соціальної проблеми;

3) непередбаченість наслідків від рішень, які стосуються конкретної соціальної проблеми (групи проблем);

4) наявність великої чисельності зовнішніх та внутрішніх факторів, які беруться до уваги;

5) обов'язкова наявність певного кола осіб та організацій, які по відношенню до тієї або іншої соціальної проблеми мають право приймати відповідні рішення.

Водночас унікальність, складності та обмеження менеджменту соціальної роботи з точки зору професійної соціальної роботи, як показав аналіз, визначаються такими чинниками:

1) більш складне за процедурою визначення результатів діяльності спеціалістів соціальних служб у порівнянні з іншими організаціями;

2) домінування якісних показників ефективності діяльності над кількісними та наявність певних протиріч між ними;

3) робота, яку виконують соціальні працівники, різнорольова, поліфункціональна, різнопрофільна та складна;

4) більшість проблем соціальної роботи за своєю природою вимагає прийняття термінових та невідкладних рішень;

5) соціальна робота не допускає невизначеності та помилок (від фахівця з соціальної роботи залежить доля людини);

6) виробнича діяльність (наприклад, соціальна допомога чи соціальна профілактика) тісно пов'язана з іншими видами робіт, таких як медична, патронатна, педагогічна, управлінська, інформаційна тощо, що вимагає високого ступеня координації дій різних професійних груп та різних за рівнем і статусом соціальних служб та організацій;

7) соціальна робота вимагає одночасно інтегрованого та спеціалізованого підходу, а соціальні працівники – фахівці більш високого рівня управління, перш за все часто-густо бережуть честь свого «мундира» і віддані в більшій мірі своїй професії (взаємодія з клієнтом), ніж інтересам соціальної служби, яка для них нібито опиняється на другому місці;

8) соціальна робота потребує від фахівців подвійного фокусування: на ресурси клієнта та соціального середовища;

9) в більшості соціальних служб або установ соціальної роботи існують подвійні повноваження (наприклад, соціальний контроль – соціальна допомога), що викликає певні проблеми в координації управлінських дій та призводить до змішування професійних та посадових ролей.

При цьому зазначені особливості та ознаки унікальності менеджменту соціальної роботи виглядають, на нашу думку, недостатньо аргументованими, що дещо пом'якшує протиріччя, яке міститься у позиції К. Шендеровського, наприклад: «менеджмент соціальної роботи... це управління..., спрямоване на досягнення цілей соціальної роботи».

Адже, якби соціальна робота дійсно складалась з «неповторних... соціальних проблем», як стверджує автор, то для їх вирішення неможливо було б застосувати менеджмент, принципи і закономірності якого узагальнюють саме типові, а не унікальні в соціальних явищах і процесах.

Таким чином, проблема співвідношення у менеджменті соціальної роботи універсального та специфічного вимагає більш поглибленого наукового аналізу. Ще одна недостатньо висвітлена проблема – це визначення рівнів управління в менеджменті соціальної роботи. Наприклад, автори «Ділового посібника з соціальної роботи» (М., 1997), з цитування якого ми розпочали дослідження загального розуміння менеджменту соціальної роботи, виділяють декілька організаційно-структурних рівнів управління соціальною роботою: загальнодержавний, регіональний і локальний (місцевий). Це загалом не викликає певних сумнівів, але в той же час в ньому не «проглядається» певних зв'язків між рівнями управління соціальною роботою та рівнями відповідних соціальних установ, які власне і є важливою частиною об'єкту менеджменту соціальної роботи.

Другою складовою частиною об'єкту, як відомо, виступають саме клієнти соціальної роботи, на організацію соціального обслуговування яких й направлена діяльність відповідних установ соціальної роботи різних ієрархічних рівнів.

І, нарешті, ще одна дуже важлива проблема, без вирішення якої неможливо чітко зрозуміти зміст менеджменту соціальної роботи. Це проблема суб'єкта менеджменту соціальної роботи. Хто це: соціальні працівники, яких життя висунуло на керівні посади, або спеціально підготовлений для цього управлінський персонал?

У сучасній управлінській літературі вже склалася певна система поглядів на дослідження проблем управління. Так, вітчизняний фахівець в галузі соціального управління Г. Щокін виділяє такі основні наукові підходи щодо вивчення проблем управління:

- 1) конкретно-історичний, який передбачає вивчення управління як процесу у стані розвитку та змін під впливом діючих на них чинників;
- 2) комплексний, який орієнтується на взаємозв'язок економічного, соціального, правового, психологічного та інших підходів до аналізу управлінських відносин;

3) аспектний, який акцентує увагу на одному із аспектів управлінських відносин та спеціально досліджується однією із соціальних або гуманітарних наук (філософією, етикою, соціологією, психологією тощо);

4) системний, який розглядає керовану та керуючу підсистеми як цілісний комплекс взаємопов'язаних та об'єднаних спільною метою елементів, що дозволяє виявляти властивості системи, її внутрішні та зовнішні зв'язки. Звичайно, що тією чи іншою мірою усі вищезгадані підходи мають право на існування та застосування в управлінні соціальною роботою. Але в той же час визначення менеджменту соціальної роботи як предметної сфери наукового дослідження вимагає, насамперед, пріоритетної опори на комплексний та аспектний наукові підходи.

Управління суспільством, як відомо, розглядається як соціальне управління, що являє собою вплив на суспільство з метою його упорядкування, збереження якісної специфіки, удосконалення та розвитку.

Звернемо увагу на універсальність управління, що зумовлено системною природою суспільства, суспільним характером праці та необхідністю людського спілкування в усіх сферах життєдіяльності, в тому числі і в сфері соціальної роботи, а також необхідністю обміну між собою продуктами їх матеріальної та духовної діяльності. При цьому основними механізмами управління суспільством або його підсистемами (в тому числі і соціальною роботою) виступають два чинники: стихійний і свідомий.

В першому випадку керуючий вплив на соціальну систему здійснюється як усереднений результат дії різноманітних, часто протилежних сил, тобто певні сукупності випадкових одиничних актів.

У другому випадку – це свідомий вплив суб'єктів управління (соціальних інститутів і організацій) з метою цілеспрямованих змін у суспільстві та його підсистемах або сферах. Характерно, що співвідношення і взаємодія обох цих чинників змінюється з розвитком суспільства.

Звернемо увагу на вже відому нам тенденцію зменшення ролі традиційних методів управління і відповідного підвищення орієнтації на конкретну управлінську ситуацію. Підкреслимо також важливість для дослідження проблеми сутності менеджменту соціальної роботи й положення про роль професійної освітньої підготовки управлінського персоналу у підвищенні ефективності соціального управління загалом. Поряд з цим, управлінська практика свідчить, що традиційні погляди на управління, які склалися у вітчизняній літературі до останнього часу, зосереджувалися, головним чином, на обґрунтуванні командно-адміністративних методів управління та їх науково-технічному забезпеченні. При цьому була практично відсутня орієнтація на людину як головну діючу особу життєдіяльності суспільства.

Зазначимо, що поняття «менеджмент» у вітчизняній науковій літературі розглядається як еквівалент поняття «управління». Так, за визначенням, російського дослідника Л.Євєнкі, *«менеджмент – це вид діяльності з керівництва людьми в найрізноманітніших організаціях»*, а

*також вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей».*

Схожої позиції дотримується й більшість вітчизняних дослідників проблем управління. Звичайно, що в такому розумінні закладено одну із основних ознак сучасного менеджменту – орієнтацію насамперед на людину, на її інтереси та потреби, мотиви її діяльності, що суттєво відрізняє менеджмент від адміністративно-командного управління.

Таким чином, менеджмент соціальної роботи виступає як елемент, складова частина соціального управління в цілому. У зв'язку з цим, він несе на собі загальні характеристики й ознаки соціального управління. Разом з тим, існують й певні специфічні характеристики, пов'язані з особливостями соціальної роботи як об'єкта управління.

## **2. Закони, закономірності менеджменту соціальної роботи.**

Розвиток менеджменту підпорядкований дії певних об'єктивних закономірностей та законів. Розуміння механізму їхньої дії, правильне використання – це рівень управління, ефективності управлінської діяльності. Чим вищий рівень управління, тим більше управлінська діяльність підпорядковується об'єктивним законам менеджменту. Тому надзвичайно важливим у з'ясуванні змісту законів менеджменту є наукове обґрунтування сутності категорії «закон» як методологічної засади пізнання природи та суті законів, що діють у сфері управління.

Німецький філософ Георг Гегель (1770-1831) вважав, що категорія «закон» випливає зі змісту явища і водночас виявляється в явищі. Головними аспектами закону є єдність, ідентичність в явищах, їх спокійне відображення і зміст; закон як суттєве явище, суттєве відношення, яке розкривається у єдності внутрішнього і зовнішнього, цілого і частини дійсного і можливого; закон як необхідність, об'єктивний зв'язок, що об'єднує суперечливі сторони явищ, речей тощо. Зміну явищ, їх перехід з одного стану в інший зумовлює причина, а взаємна обумовленість явищ, процесів, речей є взаємодією. Активно взаємодіють лише ті відмінності й сторони суперечності, які суттєво взаємообумовлюють одна одну, є органічною єдністю. Звідси випливає рухомість, еволюція, перехідний характер самих сутностей. Важливим є те, що закон виражає внутрішній зв'язок між окремими якими-небудь явищами, речей, а отже, їх внутрішню структуру.

У філософських працях при визначенні сутності категорії «закон» наголошується на переліку окремих ознак закону. Одні автори на перший план висувують причинно-наслідкові зв'язки, другі – суттєві, треті – необхідні, четверті – внутрішні тощо. При цьому наголошується на виникненні, становленні явищ, системи тощо. Це передбачає необхідність з'ясування рушійних сил їх розвитку.

Такі трактування сутності категорії «закон» призводять до поверхового тлумачення законів.

У сучасній управлінській науковій та навчальній літературі поняття «закон» розуміється у двох основних аспектах:

1) Закон як внутрішньо необхідні, суттєві, стійкі причинні зв'язки між основними протилежними сторонами, якостями, властивостями розвитку явищ та процесів суспільного життя. Ці закони розкривають взаємозв'язок, внутрішню залежність багатьох однопорядкових явищ. Вони мають об'єктивний характер, тобто не залежать від свідомості і волі людей, але виявляються через практичну діяльність людей, що нерідко опосередковується політичними, ідеологічними та іншими відносинами. Саме на такому розумінні сутності поняття «закон» і ґрунтується аналіз управлінських відносин, менеджменту в нашому підручнику.

2) Закон як нормативний акт, що розроблений, прийнятий і затверджений вищим представницьким органом державної влади. Цей закон, на відміну від попереднього, має суб'єктивний характер, тому він створений людьми і відбиває рівень їхнього інтелекту, громадянської свідомості тощо.

Закони, що діють у сфері управління, відбивають постійні суттєві причинно-наслідкові зв'язки. У законі управління перехід від процесу-причини до процесу-наслідку являє собою особливу форму руху, де один управлінський процес породжує інший, а внутрішнім імпульсом є об'єктивна управлінська суперечність. У кожній такій суперечності є дві сторони (протилежності). Однією з них є процес-причина, другою управлінський процес, «який виступає як чинник, що протидіє процесу-причині. Він виникає як наслідок розвитку продуктивних сил, кількісних змін, у процесі управління вирішується не автоматично, а через суспільні дії людей. Подолання суперечності завершує перехід до процесу наслідку, який виявляється у різних формах. Отже, форми вияву закону управління – це результати дії його причинно-наслідкового зв'язку.

Форми вияву управлінського закону впливають на процеси управління, на розвиток організації як системи. Це неминує породжує різні соціальні наслідки, що залежать від у мов дії закону. Оптимальні у мови функціонування зумовлюють раціональні форми вияву управлінського закону. Якщо закон управління реалізується в умовах, що відхиляються від нормальних, тоді й форми вияву закону відхиляються від нормальних і призводять до негативних управлінських наслідків.

Зміст закону управлінської сфери містить його кількісне вираження, що має дуже важливе значення. Воно дає можливість побачити, як розвивається процес управління, своєчасно виявити його недоліки і вжити відповідних заходів щодо їх усунення.

*Механізм дії законів менеджменту* – це боротьба протилежних сторін, якостей і властивостей організації як системи, за якими стоять інтереси, потреби її працівників, а також конкурентність інтересів.

*Механізм використання законів менеджменту* – це пізнання їх сутності, змісту, умов дії, і на цій основі формування політики управління організацією.

Таким чином, розуміння суті й змісту об'єктивних законів, що діють у сфері управління, буде сприяти підвищенню ефективності праці управлінців.

Усім, що нас оточує, управляють об'єктивні закони – суттєві, усталені, повторювані відношення між явищами у природі й суспільстві. Умовно ці закони можна поділити на три групи:

- закони матеріального світу (фізичні, хімічні, біологічні тощо);
- закони суспільного життя (історичні, економічні тощо);
- філософські закони, тобто ті, які діють та управляють і матеріальним світом, і суспільним життям (заперечення заперечення; єдності й боротьби протилежностей, переходу кількості в якість).

Основою створення і функціонування організації виступають закони менеджменту. Вони об'єктивні, а їхня дія виявляється тільки в діяльності людини.

Закони та закономірності менеджменту відображають об'єктивні й достатньо стійкі зв'язки та взаємодії елементів системи в просторі (в структурах) й у часі (процесах, явищах). Умовно вони поділяються на дві групи (табл. 1):

Таблиця 1.

### Перелік і короткий зміст законів організації

Назва	Короткий зміст
<b>1. Закони організації, які виявляються переважно в статистичі (структурах)</b>	
Закон композиції	Відображає необхідність погодження цілей організації: вони повинні бути спрямовані на підтримку основної мети більш загального характеру.
Закон пропорційності	Відображає необхідність співвідношення між частинами цілого, а також їх відповідальність або залежність.
Закон найменших	Структурна стійкість цілого визначається найменшою стійкістю окремих складових цього цілого.
Закон онтогенезу	Вивчає, що кожна організація проходить у своєму розвитку наступні фази життєвого циклу: становлення, розквіт, згасання.
<b>2. Закони організації, які виявляються у динаміці</b>	
Закони синергії	Сума цілого не дорівнює арифметичній сумі кожного із його складових елементів (компонентів).
Закон інформованості впорядкованості	Стверджується, що в організаційному цілому не може бути більшого порядку, ніж в упорядкованій інформації.
Закон єдності аналізу і синтезу	Процеси аналізу (тобто роз'єднання, диференціації тощо) доповнюються синтезом (тобто протилежними процесами об'єднання, інтеграції). Спочатку виконується аналіз, а потім - синтез.
Закон самозбереження	Будь-яка реальна фізична (організована) система прагне зберегти саму себе як цілісне утворення й більш економно витратити свій ресурс.



- які виявляються в статичі (структурах);
- які виявляються в динаміці (процесах).

Закони менеджменту мають економічний зміст. Економічні закони виявляються при формуванні механізму і методів управління, а також у результатах діяльності колективу організації.

Враховання лише економічних законів в управлінні недостатньо для ефективної роботи організації. Менеджмент – це специфічний вид трудової діяльності, тому його відносини і залежності формуються під впливом власних законів.

Слід також підкреслити, що успішна діяльність підприємства залежить також від ефективного управління, яке передбачає раціональне впорядкування в просторі елементів виробництва і синхронізацію в часі виробничих процесів, тобто базується на раціональній організації виробничої діяльності.

На управління виробництвом впливають економічні закони, закони соціології, кібернетики тощо. З метою підвищення ефективності виробництва, вирішення соціально-економічних завдань будь-яка організація повинна враховувати об'єктивні економічні закони.

**Закон попиту.** Відомо, що між ціною товару і величиною купівельного попиту існує зворотній зв'язок. Тобто, при зниженні ціни попит має тенденцію до зростання і за її підвищення – до зменшення. З підвищенням попиту на окремі товари зростають ціни на них, а отже, і прибуток товаровиробників.

**Закон пропозиції** свідчить про те, що запропонована для продажу кількість товару залежить від ціни на нього.

Співвідношення попиту та пропозиції відбиває конкретні пропозиції виробництва і споживання з урахуванням вартісно-цінової визначеності товарів (послуг). Попит відіграє складну і вагомую роль як стимул розвитку виробництва і пропозиції. Співвідношення сукупних попиту та пропозиції показує можливості суспільного виробництва щодо задоволення народногосподарських і особистих потреб, сукупна пропозиція не обов'язково формується тільки за рахунок внутрішнього виробництва. Додатковим джерелом задоволення сукупного попиту є імпорт продукції.

Ринковий попит та пропозиція формується під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів безпосередньо на ринку товарів, послуг, цінних паперів, робочої сили тощо. Вони визначають відповідність платоспроможної потреби в окремих видах товарів, їх наявності в обігу на ринку.

**Закон економії часу** передбачає раціональне розміщення елементів управління у просторі, яке забезпечувало б мінімізацію витрат часу на їх взаємодію.

**Закон синергії** стверджує, що існує таке поєднання елементів управління, яке забезпечує отримання результату більшого за сумарний результат виокремленого функціонування цих елементів.

**Закон синхронізації** свідчить про важливість злагодженої взаємодії елементів управління в часі для забезпечення його ефективності.

**Закон прибутковості.** Виробничо-господарська діяльність організації повинна бути прибутковою, тобто доход має перевищувати витрати. Прибуток є основою перспективного розвитку організації. Свідоме використання цього закону вимагає аналізу динаміки доходу, постійних та змінних витрат.

Крім економічних законів, в управлінні використовуються ще й закони соціології, так як кожна людина належить одночасно до багатьох суспільних спільнот.

Наука менеджменту досліджує також закономірності поведінки індивіда і групи, що виявляються у процесі спільної діяльності людей у межах виробничо-господарської організації, на які необхідно орієнтуватися менеджерів для ефективного управління колективом, окремими працівниками. Д.е.н., проф. Хміль Ф. І. виділяє наступні закони.

**Закон соціалізації особистостей.** Його сутність полягає в тому, що протягом трудового життя людини відбувається складний процес засвоєння соціальних ролей і культурних потреб. З одного боку, без процесу соціалізації формування особистості неможливе, а з іншого, оскільки організація зацікавлена в ефективній діяльності соціальних структур, що існують всередині її, вона сприяє соціальному розвитку працівників. Управління процесами соціалізації індивідів, подолання елементів стихійності має соціальну і стратегічну економічну значущість для діяльності організації.

**Закон соціальної структуризації організації.** Кожній організації властива множинність внутрішньої структурної побудови, яка відображається в існуванні багатьох формальних і неформальних груп. Усвідомлення цього дає змогу менеджеру побудувати ефективну структуру організації (досягти гармонії між формальною і неформальною структурами), поєднати загальні організаційні та групові цілі, визначити зони конфліктів в організації, управляти конфліктними ситуаціями тощо.

**Закон соціального статусу (соціальних ролей).** Кожна людина має певну позицію в соціальній структурі організації, пов'язану з іншими позиціями через статус індивіда як систему його прав і обов'язків. Статус у розумінні місця в ієрархії організації є рангом. Крім того, кожний індивід виконує певні ролі, взаємодіючи з іншими працівниками організації, тобто із його статусом асоціюється комплекс ролей.

Спираючись на **закон соціальних ролей**, можна стверджувати, що для ефективної діяльності організації менеджер повинен:

- сприяти глибокому внутрішньому засвоєнню кожним індивідом мотивації і орієнтирів поведінки, визначених організацією;
- забезпечити умови для виконання визначених індивіду (і ним самим обраних) ролей;
- вимагати від індивідів виконання визначених для них ролей.

**Закон соціальної мобільності.** Людина у процесі трудової діяльності переміщується в соціальному просторі організації. Це пов'язано з і кваліфікаційним, і службовим розвитком (або деградацією), виявляється у

зростанні (або падінні) престижу, посиленні чи послабленні влади над співробітниками, зміні матеріального становища. Мобільність індивіда (переміщення у межах соціальної ієрархи) може бути висхідною і низхідною, добровільною і примусовою. Висхідна мобільність активізує його потенціал. Інколи інтереси організації зумовлюють потребу в низхідній мобільності індивіда. Вона теж може бути добровільною і примусовою, спричиненою структурними змінами в організації. Знаючи дію закону мобільності, менеджер має змогу передбачати виникнення напружених ситуацій, спричинених недостатньою мобільністю працівників організації, а також управляти мобільністю індивідів в інтересах організації.

**Закон соціального контролю.** Контроль є цілеспрямованим впливом організації на поведінку індивіда, який забезпечує засвоєння ним організаційних цінностей і норм культури. Груповий тиск з метою об'єднання інтересів і цілей спонукає індивіда пристосовуватися до існуючих у групі колективних думок, цінностей і норм. Соціальний контроль реалізується поєднанням факторів схильності до підкорення, примусу і відданості соціальним цінностям, що виявляються у діяльності індивіда.

**Закони індивідуальної і соціальної психології людини** описують причини поведінки людини у виробничому середовищі як особистості, наділеної індивідуальними психологічними характеристиками. Знання цих законів допомагає менеджеру вибудовувати стратегію і тактику своєї поведінки у процесі спілкування з конкретними працівниками, виробляти ефективні етичні норми взаємин, обирати заходи впливу на людей з урахуванням їх психологічних характеристик.

**Закон спільності цілей.** Ефективна спільна діяльність людей в організації можлива лише за наявності загальної мети. Люди створюють організації і свідомо координують свою діяльність тільки для того, щоб досягти визначеного кінцевого результату, тобто загальної мети. Чим складніша мета, тим більше людей бере участь у її досягненні. Ефективною колективна праця буде тоді, коли отриманий результат задовольняє потреби кожного з учасників. Якщо отриманий результат не задовольняє кого-небудь з членів організації, то ефективність його праці знижується, або ж дана людина припиняє свою роботу в колективній діяльності. Загальна мета є основою створення організації. Саме мета визначає основний напрямок діяльності організації. Зміст загальної мети визначає види ресурсів, які споживає організація, а також функціональні області діяльності (засоби та способи досягнення мети) працівників організації. Необхідність досягнення загальної мети за допомогою колективної праці визначає сенс існування менеджменту у всіх його проявах. Загальна мета визначає ступінь залежності організації від зовнішнього середовища як джерела ресурсів і умов її діяльності. Формуючи загальну мету, працівники організації змушені враховувати можливість зовнішнього середовища в забезпеченні їх необхідними ресурсами, а також характер їхньої роботи в умовах, що задаються зовнішнім середовищем. Отже, загальна мета відбиває не тільки

бажаний результат організації, але й умови, за яких вона може бути досягнута.

**Закон поділу праці.** Цей закон відбиває сутність менеджменту як виду діяльності людини. У зміст цього закону входить така категорія, як спеціалізація управління. Цілі організації досягаються колективною працею. У цьому процесі бере участь праця як суб'єкта, так і об'єкта управління, їхні види діяльності являють собою результати процесу поділу і спеціалізації праці. Продуктом процесу поділу праці є виробничі (поділ фізичної праці) і управлінські функції (поділ розумової творчої праці).

Функціональний поділ праці в організації розкриває сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях менеджменту.

**Закон зовнішнього доповнення.** Суть даного закону можна сформулювати в такий спосіб. Будь-яка організація повинна мати потенціал, який здатний компенсувати наслідки, обумовлені різного роду зовнішніми збурюваннями, вплив яких на організацію не може бути завчасно передбачено.

Зовнішнє доповнення варто розглядати з двох сторін:

- вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність організації;
- вплив вищих рівнів управління на нижчі рівні всередині самої організації.

У будь-якій нормально функціонуючій організації зовнішні та внутрішні впливи знаходяться у визначеному зв'язку: посилення зовнішнього впливу відповідно ініціює посилення заходу внутрішнього впливу, і навпаки.

Отже, розвиток організації визначається співвідношенням і характером зовнішніх і внутрішніх збурювань, що порушують умови нормального її функціонування. Під впливом збурювань організація змушена удосконалювати свій потенціал. Оскільки збурювання мають постійний характер, то й організація повинна сповідати принцип постійного удосконалення. У силу цього організація здобуває здатність зберігати свою основну якість в умовах зовнішнього середовища, що змінюється, забезпечувати власне відтворення, наступність і стабільність.

Наявність рівнів управління в організації породжує властивість зовнішнього доповнення. Один рівень управління стосовно іншого є своєрідним зовнішнім середовищем. У їхній взаємодії завжди зберігаються фактори в достатній мірі не описані, а значить і не регламентовані. Однак непередбачувані впливи одного рівня на інший повинні бути керованими.

**Закон інерції.** Відповідно до цього закону, для ефективної діяльності будь-якої організації, підданій впливу різноманітного зовнішнього середовища, необхідно, щоб інформація про результати її власних дій передавалася їй як частина тієї інформації, відповідно до якої вона повинна продовжувати функціонувати, зберігаючи свої властивості.

Суть цього закону в менеджменті полягає в тому, що всі організації володіють деякими загальними ознаками.

Інертність організації забезпечується складом її елементів і способами їхнього взаємозв'язку. Організація за своєю структурою являє собою

кінцевий набір елементів, що утворюють єдине ціле і взаємодіють один з одним, а також із зовнішнім середовищем. Особливості, місце і призначення кожного елемента визначається власною метою і способами поділу праці. Елементи в організації відносно автономні. Відносна автономність елементів визначається їхніми функціями. Саме функції як результат спеціалізації праці додають елементу властивості автономності, одночасно дозволяють йому взаємодіяти з декількома іншими елементами і зовнішнім середовищем.

Властивість взаємодії служить ознакою цілісності організації й умовою стійкої цілеспрямованої її життєдіяльності. Внутрішня побудова кожного елемента й організації як цілого структурного утворення є не що інше, як відповідь на різні за своєю природою впливи зовнішнього середовища й існуючих у ньому функціональних зв'язків та інформаційних потоків.

Володіючи властивістю інерційності, кожен елемент, діючи в безпосередньому зв'язку з іншими елементами, забезпечує інерційність організації в цілому.

Організації, здатні до збереження свого стану і підвищення міри своєї інерції, приводять себе у відповідність з умовами зовнішнього середовища. Це відбувається завдяки особливому типу взаємодії організації з зовнішнім середовищем на основі зворотних зв'язків.

Таким чином, дієвість закону інерції забезпечує організації стан постійного удосконалювання.

**Закон економії часу.** У менеджменті даний закон зв'язаний із продуктивністю, що показує міру використання часу, витраченого на одержання результату. Продуктивність є головним джерелом економічного росту організації. У сучасних умовах діяльності організації в складі продуктивності перше місце займає економія живої праці. Отже, менеджмент організації повинен бути сформований таким чином, щоб одержання результатів кожним елементом вимагало мінімальної кількості часу.

Чинність закону економії часу, трансформованого через продуктивність організації, буде залежати від менеджменту, тобто від якості робочої сили, умов її використання, від відповідності професійної структури, форм організації та мотивації праці.

Якщо закон виражає внутрішні суттєві зв'язки явищ, то закономірності – це частковий вияв його дії.

Закономірності управління відбивають об'єктивно існуючі, істотні взаємозв'язки різних елементів, що повторюються, а також явищ у процесі управління. Їх розділяють на загальні й одиничні. Загальні закономірності властиві всім системам управління, а одиничні пов'язані з функціонуванням окремих галузей, підприємств і організацій.

До загальних закономірностей управління можна віднести закономірність відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва; закономірність переважної ефективності свідомого рівномірного управління; закономірність співвідношення керуючих і керованих систем, суб'єкта й об'єкта управління; закономірність

посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні. Розглянемо ці закономірності.

*Закономірність відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва* призводить до створення систем управління адекватних формам власності на засоби виробництва. Так приватизація підприємств торгівлі обумовила різноманіття організаційно-правових форм цих підприємств і послабила централізоване керівництво їхньою діяльністю. *Переважає ефективність свідомого планомирного управління* також закономірна, так як система управління з плановою регуляцією цих процесів, що протікають у ній, і потенційно, і фактично ефективніша за системи управління зі стихійною регуляцією цих процесів. Підтвердженням тому є широке застосування програмно-цільового підходу, системного підходу й аналізу на всіх рівнях управління в сучасному суспільстві.

*Закономірність співвідношення керуючої і керованої систем, суб'єкта й об'єкта управління* означає співвідношення сфери управління вимогам об'єкта управління. Оскільки якісні зрушення в розвитку економіки, що намітилися в 70-і роки, зажадали визначеної трансформації всього апарату управління в Китаї, що одержало своє відображення в комплексі реформ, здійснення яких почалося з 1975 р. У результаті китайська економіка й управління нею стали більш сприятливі до вимог науково-технічного прогресу, знайшли тенденцію стійкого майбутнього розвитку, без криз і потрясінь був здійснений перехід до регулювання ринкових відносин.

До загальних закономірностей управління можна віднести *посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні*. Закономірність відображає, з одного боку, майбутній горизонтальний і вертикальний поділ праці в управлінні, що пов'язані з розвитком галузей (у тому числі й торгівлі), збільшенням масштабів управлінських систем, появою нових функцій і видів діяльності. З іншого боку, поділ праці обумовлює його координацію, тобто погодженість дій суб'єктів управління, що виражається в кооперації управлінської праці.

Якщо загальні закономірності властиві управлінню в цілому, то часткові закономірності характерні для окремих сторін і систем управління. До часткових закономірностей можна віднести закономірність зміни функцій управління, закономірність оптимізації числа стадії управління, закономірність концентрації функцій управління і закономірність розповсюдженості контролю.

Закономірність зміни функцій управління означає зростання деяких функцій і знищення інших на різних ієрархічних рівнях управління. Так, якщо на рівні торгового дому вирішуються стратегічні завдання, які охоплюють інвестиційну політику фірми та розподіл прибутку, то на рівні кожного магазину, який входить до торгового будинку, вирішуються переважно тактичні питання, які зв'язані з реалізацією товарів населенню.

*Закономірність оптимізації числа ступенів управління* припускає усунення зайвих ланок управління, що підвищує його гнучкість і оперативність.

*Закономірність концентрації функцій управління* полягає в тому, що кожна ступінь управління прагне до більшої концентрації функцій, тобто до розширення і росту чисельності управлінського персоналу. Цю закономірність заочно ілюструють дані про ріст чисельності бюрократичного апарату, що спостерігається у всіх країнах.

*Закономірність поширеності контролю* відображає залежність між числом підлеглих і можливостями ефективного управління їх діяльністю і контролю їхніх дій з боку керівника. Оптимальним вважається наявність семи підлеглих у безпосереднім підпорядкуванні в одного керівника.

Хміль Ф.І. виділяє *таку систему закономірностей менеджменту*:

1. Відповідність організації та управління стану розвитку суспільства. Ця закономірність відображає об'єктивний характер формування систем управління відповідно до умов функціонування економіки праці. З становленням ринкових відносин в економіці України організація та управління підприємствами повинні ґрунтуватися на загально визначених у світі засадах менеджменту.

2. Диверсифікація виробництва та управління. Диверсифікація виробництва виявляється в освоєнні нових галузей і сфер, розширенні асортименту і перетворенні підприємств на багатогалузеві комплекси. Відповідно, диверсифіковане підприємство потребує диверсифікації управління.

3. Співвідносність керуючої і керованої систем. Полягає вона в досягненні пропорції між усіма елементами керованих і керуючих систем під час їх формування і в процесі функціонування.

Оскільки керуюча і керована системи безперервно взаємодіють, то структура і процеси керованої системи визначають структуру і рух керуючої, що виявляється в удосконаленні форм і методів управління.

Забезпечення відповідності керуючих систем сучасному рівню розвитку виробництва, його вимогам є основною проблемою вдосконалення систем управління. Суть її полягає в тому, щоб керуюча система здійснювала такий вплив, якого потребує виробництво як керована система. Тобто необхідна відповідність складності керуючої підсистеми вимогам оптимального функціонування керованої, або багатоманітності керованої системи повинна відповідати багатоманітності керуючої, яка повинна не тільки реагувати на зміни у виробництві, а створити систему управління, орієнтовану на майбутнє, здатну забезпечити перехід керованої системи в новий стан.

4. Децентралізація і демократизація управління. Децентралізація управління передбачає передавання низовим рівням максимуму повноважень і відповідальності у здійсненні управлінських процесів. Її переваги полягають у стимулюванні ініціативи низових керівників і виконавців, кращій відповідності особливостям функціонування об'єктів управління.

Децентралізацію супроводжує демократизація управління, адже чим більше повноважень і відповідальності передано на низові рівні, тим більше працівників залучається до процесу їх реалізації.

5. Визначальна роль людського фактора у виробництві й управлінні. Одним із здобутків світового менеджменту є визнання нової ролі людини у виробництві та управлінні, створення відповідного механізму її активізації.

Закономірності управління мають об'єктивний характер і реалізуються в процесі управлінської діяльності людей. Закономірності управління повинні повною мірою враховуватися при формуванні принципів управління.

*Серед законів менеджменту соціальної роботи можна виділити такі:*

- закон єдності та цілісності системи менеджменту соціальної роботи;
- забезпечення необхідної міри свободи у системі менеджменту соціальної роботи;
- закон необхідної розмаїтості системи менеджменту соціальної роботи;
- закон організації менеджменту соціальної роботи та інші закони.

Визначені закони менеджменту соціальної роботи предметно розглянуті в сучасній вітчизняній літературі з проблем соціального управління.

Поряд із законами менеджменту виділяють ще й закономірності. Закономірності менеджменту – об'єктивні, стійкі зв'язки між управлінськими процесами та явищами. Вони являють собою логічні форми відображення реальної практики управління. Серед основних закономірностей менеджменту виділяють такі:

- процесу менеджменту;
- методів та функцій менеджменту;
- внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- управлінських рішень;
- залежність результативності та компетентної діяльності органу управління (менеджера);
- розвитку менеджменту та інші.

Визначені та інші закономірності менеджменту мають об'єктивний характер, тобто вони не залежать від волі та свідомості людей і проявляють себе, здійснюються лише через свідому, доцільну діяльність людей, спрямовану на реалізацію власних інтересів.

### **3. Методи, форми та функції менеджменту соціальної роботи.**

Теорія і практика менеджменту соціальної роботи не дають конкретних рекомендацій чи зразків на окремо взяті, існуючі випадки, а навчають загальним прийомам, методикам та способам вирішення тих чи інших управлінських проблем в контексті професійної соціальної роботи.

Менеджмент соціальної роботи підпорядковується наступним законам:

- єдність системи соціального управління, яка проявляється у нерозривному ланцюгу відносин управління (від вищих органів



адміністративно-державного управління до нижчих його ланок), у поєднанні основних функцій та методів менеджменту;

- пропорційність керуючої та керованої підсистем, яка передбачає раціональну співвідносність всередині них і між ними з метою забезпечення більш ефективного функціонування цих підсистем;
- участь різних верств населення у соціальному управлінні, у підвищенні його ефективності та відповідальності, оскільки суспільне виробництво матеріальних і духовних благ підкорене єдиній меті – задоволення потреб населення.

В науковому управлінні використовуються закономірності управління, в яких проявляються закони суспільного розвитку. Рівень наукового управління визначається глибиною пізнання і здатністю додержуватися у практичній діяльності вимог законів і закономірностей створення, функціонування та розвитку систем соціального управління. Знання закономірностей дає можливість не тільки правильно оцінювати управлінські явища і процеси, але й прогнозувати їх розвиток.

Специфічною закономірністю управління є співвідношення керуючої та керованої системи.

Принципи управління представляють собою результат узагальнення людьми об'єктивно діючих законів та закономірностей, притаманних їм спільних рис, характерних фактів та ознак, які стають загальним початком їх діяльності.

Принципи соціального управління – це керівні ідеї, вихідні положення, які відображають закони розвитку відносин управління.

Під принципами соціального управління слід розуміти також правила, основні положення та норми поведінки, якими керуються органи управління в соціальних умовах, що склалися у суспільстві. Вони визначають вимоги до системи, структури, процесу та механізму соціального управління.

Система принципів управління змінюється у процесі суспільного розвитку і соціального управління. Тим не менше основні принципи менеджменту повністю зникнути не можуть, оскільки виражають вимоги до системи соціального управління. Форми ж і методи використання цих принципів на різних етапах соціального розвитку можуть і повинні бути різними.

В менеджменті соціальної роботи важлива операційна, системна роль відводиться принципам, групі принципів управління. Принципи менеджменту соціальної роботи – вагомий інструмент методичного та організаційного підґрунтя кожної соціальної системи.

Науковці виділяють групу принципів менеджменту соціальної роботи не тільки як окремої складової соціальної політики, але й як менеджерського методу в контексті операційної соціальної роботи.

*Методи менеджменту в теоретичному аспекті* є способами і прийомами впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління, а в прикладному аспекті – сукупністю способів і прийомів

впливу на колектив працівників та окремих виконавців для досягнення місії організації та її цілей. Змістом методів менеджменту є специфіка прийомів та способів впливу.

Наявність, використання, розвиток групи методів менеджменту соціальної служби є свідченням високої професійної культури управління та спроможності врахувати особливості, ресурсну специфіку соціальної служби на шляху досягнення оптимального рішення соціальної проблеми, соціальної ситуації клієнта або проблеми власне соціальної служби.

Структура методів управління в менеджменті соціальної роботи з дітьми та молоддю:

- група економічних методів (економічне стимулювання);
- група адміністративних методів (регламентація діяльності з іншими соціальними службами та спеціалістів з соціальної роботи, їх нормування, інші питання роботи з кадрами, прогнозування, моделювання, програмування діяльності соціальної служби);
- група методів супервізії;
- група методів психолого-педагогічного впливу (встановлення сприятливого клімату, стимулювання творчості, ініціативи, інновацій, формування умов для прийняття соціальним працівником самостійного рішення тощо);
- методи суспільного впливу (розвиток команди соціальних працівників, збільшення ресурсів соціальної роботи в громаді, запровадження моральних тренувань, підвищення престижу та іміджу соціальної роботи).

*Функції менеджменту соціальної роботи* – це види діяльності керівних осіб соціальної служби, управління соціальними службами, з допомогою яких вони впливають на об'єкт менеджменту соціальної роботи. Якщо максимально враховувати механізми функціонування соціальної служби, то стає можливим запропонувати наступну класифікацію функцій менеджменту соціальної роботи.

У науковій літературі визначено *п'ять основних факторів, що сприяють розвитку співробітництва між організаціями:*

- наявність схожих цінностей та культури;
- досягнення консенсусу з приводу сфери взаємодії (узгодженість з питання розподілу ролей та відповідальності);
- усвідомлення важливості створення мережі;
- наявність обміну (чи всі сторони виграють від соціальної діяльності);
- наявність альтернативних ресурсів.

*Головна мета менеджменту соціальної роботи* – це забезпечення реалізації основних принципів державного підходу до організації соціальної роботи в умовах конкретної соціальної служби:

- від принципу практичного результату: аналіз, виявлення тенденції та визначення пріоритетів соціального розвитку суспільства, розвиток ресурсів ефективного вирішення соціальних проблем;

- від принципу прогнозування: формування перспектив розвитку соціальної роботи, її спроможності вирішувати актуальні завдання громади, інтереси групи, запити особистості;
- від принципу комплексності: попередження проявів галузевої завуальованості, низької якості та недоступності соціальних послуг, безвідповідальності та некомпетентності спеціалістів з соціальної роботи, недооцінки ними етичних стандартів, тобто усього, що наносить шкоду особистості, сім'ї, громаді.

Порівняльний аналіз основних аспектів соціальної політики та соціальної роботи (рис.1) дозволяє представити менеджмент соціальної роботи як політичний процес, в ході якого встановлюється коли, як, скільки, кому надавати соціальних послуг відповідною соціальною службою.

Соціальна політика	Соціальна робота
Історичні витоки поняття «соціальна політика» беруть свій початок за часів грецьких міст - полісів, де зародилося уявлення про громадянство, пов'язане з принципом прямої дії демократії.	Головне завдання соціальної роботи полягає в тому, щоб повернути «клієнту» (дитині, молодій особі, їх батькам, сім'ї, групі, громаді) здатність діяти самостійно у певних соціальних умовах.
Об'єктами соціальної політики є не стільки індивіди, як певні групи населення.	Суттєвим моментом соціальної роботи є такий спосіб допомоги людям, який не принижує їх гідності. Тому велика увага приділяється характеру стосунків з клієнтами.
Тому соціальна політика цікавиться результатами, залишаючи поза увагою ті процеси, за допомогою яких ці результати досягаються.	Часом соціальних працівників звинувачують у тому, що вони більше уваги приділяють процесу допомоги, ніж результатам.
Соціальна політика уникає «спілкування» з «Заплямованими» - соціальними низами та прагне утверджувати свій імідж як захисниця інтересів більшості	Соціальна робота має справу переважно з малозабезпеченими, маргіналізованими прошарками населення.

Рис.1 Порівняльний аналіз основних аспектів соціальної політики та соціальної роботи.

*Класифікація рівнів взаємозв'язку соціальної політики та соціальної роботи дозволяє визначити наступні рівні застосування менеджменту соціальної роботи:*

- Рівень (базовий) соціальної роботи (ОПЕРАЦІЙНИЙ РІВЕНЬ МЕНЕДЖМЕНТУ).
- Робочий рівень соціальної політики і соціальної роботи.
- Системний рівень соціальної політики і соціальної роботи.

- Рівень всебічності соціальної політики і соціальної роботи (ВИЩИЙ РІВЕНЬ).
- Рівень соціальної політики (СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ).

У теорії менеджменту соціальної роботи **функція** виступає як сукупність дій людини або групи людей (керівників, менеджерів, соціальних працівників) заради досягнення визначеної мети в рамках більш широкої та цілеспрямованої діяльності. Функції є специфічними частинами або напрямками управлінської діяльності, які в сукупності й утворюють управління соціальною роботою як таке.

У теорії менеджменту соціальної роботи виділяється щонайменше три основні групи конкретних або спеціальних функцій: інформаційні, технологічні, організаційні.

*До інформаційної групи* входить п'ять основних функцій: пізнання, оцінювання, запам'ятовування, цілепокладання, нормування.

*У технологічній групі* цілком виразно виділяються три функції: підготовки управлінських рішень, прийняття управлінських рішень, виконання управлінських рішень.

*До організаційної групи* включається чотири основних функції: кадрового забезпечення, безпосереднього організаційного забезпечення, матеріально-технічного забезпечення, фінансово-господарського забезпечення.

*Соціально-пізнавальна функція менеджменту соціальної роботи*, що входить до групи інформаційних функцій, є основою всієї управлінської діяльності людей. Для того щоб розпочати врегулювання будь-якого процесу, взаємодію предметів або соціальних спільнот, необхідно їх вивчити, одержати достовірні знання про їхню сутність і особливості.

Пізнання – це є ідеальне відтворення людьми (соціальними спільнотами) особливостей тих предметів і людей, з якими вони взаємодіють. У пізнанні відбиваються реальні властивості і зв'язки зовнішнього й внутрішнього світу, але лише того, котрий уже є, тобто реального. Результатом пізнання завжди є знання, які виступають суб'єктивними копіями певних предметів, що об'єктивно існують, або їхніх властивостей.

Отже, пізнавальна функція в системі менеджменту соціальної роботи полягає у збиранні різноманітної інформації щодо знань про керовані об'єкти, їх узагальнення і систематизація для з'ясування стану і дієздатності об'єктів соціальної роботи.

*Функція соціального оцінювання* – це найменш досліджена функція в теорії менеджменту соціальної роботи, яка полягає у виробленні оптимальних оцінок діяльності керованих об'єктів, а також у виявленні їхньої значимості й ролі в системі соціальних зв'язків. Загалом під оцінюванням мається на увазі порівняння якостей оцінюваного об'єкта управління з потребами оцінюючого суб'єкта управління соціальною роботою. Одержавши знання про предмети й процеси природи чи

суспільства, люди відразу намагаються визначити, що корисного для них міститься в цих предметах і процесах. В результаті оцінювання пріоритетної ваги набувають ті предмети й процеси, що мають користь або є благом для людей.

Отже, оцінювання – це вираження інтересів оцінюючого суб'єкта управління, що стосуються оцінюваного об'єкта управління соціальною роботою.

*Функція соціального запам'ятовування* – це вироблення і використання соціальних технологій нагромадження й зберігання необхідної управлінської інформації. Дану функцію можна назвати соціальною пам'яттю суспільства. В її основі лежить соціальний, насамперед державний документ, який підтверджує факт чогось чи право на щось, тобто офіційне письмове свідчення про це. Щоб скористатися управлінською інформацією, що надходить до установи соціальної роботи в процесі її пізнання й оцінювання, працівники повинні мати можливість її запам'ятати. Адже запам'ятовування – це форма свідомої (духовної) діяльності, за допомогою якої відбувається нагромадження необхідної інформації про явища, події у світі та в головах людей. Результатом запам'ятовування, таким чином, виступає соціальна пам'ять, яка являє собою здатність соціальної свідомості зберігати інформацію про події зовнішнього світу і реакції соціального організму, а також багаторазово вводити її у сферу управлінської діяльності.

До числа основних інформаційних функцій менеджменту соціальної роботи належить також і *функція соціального цілепокладання*. Дана функція формується на базі трьох уже розглянутих функцій – пізнання, оцінювання й запам'ятовування. Після того, як соціальне явище, предмет або процес пізнаний і оцінений з погляду його корисності, виникає питання про можливість його використання.

Цілепокладання – це інтелектуальна діяльність людей Щодо вироблення цілей. Під соціальною метою розуміється бажаний стан будь-якої соціальної системи (установи, організації, підприємства), відмінний від існуючого; це – усвідомлений образ бажаного результату управлінської діяльності.

Отже, у процесі цілепокладання відбувається вироблення Ідеального «образу бажаного майбутнього», у якому знайдуть застосування корисні властивості вивченого й оціненого явища, предмета або процесу.

Функція соціального цілепокладання, таким чином, полягає у виробленні професійними управліннями (керівниками та менеджерами) чи вченими соціального прогнозу (передбачення) для формування оптимальної мети при вирішенні будь-якої актуальної соціальної проблеми. Вироблена суб'єктом управління соціальна мета як усвідомлений образ майбутнього результату діяльності установи соціальної роботи набуває, таким чином спонукальноуправлінської сили. Вона виступає як механізм інтеграції різних соціальних дій у певну систему, орієнтовану на досягнення соціальної мети.

Тому цілепокладання – це вироблення сутнісного проекту діяльності установи соціальної роботи, що визначає характер і системну упорядкованість різних конкретних управлінських актів і операцій.

До основних інформаційних функцій менеджменту соціальної роботи належить і *функція соціального нормування*, яка передбачає вироблення й прийняття моральних і правових норм для вирішення назрілої соціальної або управлінської проблеми. Після того як явище, предмет або процес пізнаний і оцінений, а також вироблено мету (скажімо, як це явище або процес використовувати в інтересах людей), необхідно прийняти рішення про шляхи й засоби досягнення мети. Сутністю всякого рішення є управлінська діяльність з вироблення або вибору оптимальної норми належної роботи, тобто нормування.

Функція нормування – це процес вироблення стійких стандартів і правил, за допомогою яких суб'єкт управління регулює (упорядковує) діяльність індивідів або персоналу установи соціальної роботи. За допомогою нормування формується система регламентованих вимог, що ставляться в конкретний період до соціальних умов і процесів життєдіяльності людей.

Отже, результатом соціального нормування є соціальні норми, які становлять типовий рівень вимог до тих чи інших сфер, галузей або видів людської діяльності. Вони, таким чином, виступають регулятором соціальних взаємодій різних соціальних груп і їх членів. При цьому норми відіграють роль своєрідних заходів, обов'язкових і припустимих типових варіантів поведінки, що сприяють збереженню соціальної спільноти як деякої Цілісності. Уявлення про норми можна одержати з таких прикладів, як правила внутрішнього розпорядку установи соціальної роботи, встановлена тривалість робочого часу, оптимальні режими праці, відпочинку тощо.

#### **4. Інструменти менеджменту соціальної роботи.**

Інструментальний підхід щодо прийняття та реалізації управлінського рішення в соціальній службі дозволяє виділити *дві складові*:

1. Перелік інструментів менеджменту соціальної роботи, що застосовуються у період становлення соціальної служби або використовуються як одиниці аналізу та демонстрації здатності прийняти чи виконати рішення.

Інструменти менеджменту соціальної роботи на рівні умовної соціальної служби для молоді наступні: мета соціальної роботи, критерії оцінки ефективності соціальної роботи, соціальна технологія, соціальна послуга, соціальна модель, соціальна програма, соціальна інновація, етичні правила соціальної роботи.

2. Інструментальні етапи організації прийняття та виконання рішення, які характерні для соціальної служби в період її розвитку, а саме:

- *визначення проблеми*: повністю визначити проблему часто досить важко, оскільки і в соціальній проблемі, і в соціальній системі(організації) всі складові пов'язані між собою. Варто звернути увагу на те, що дуже часто проблемою вважають лише її наявні симптоми. У такій ситуації прийняте рішення може тільки поглибити проблему;
- *аналіз проблеми*: збір інформації щодо певної проблеми можливий разом з її визначенням. Не слід боятися, що фактів замало, їх ніколи не буває достатньо, тому потрібно аналізувати ту інформацію, яка є, і вміти приймати на її основі рішення. Досить важко вберегтися від суб'єктивізму при сприйнятті інформації, від прийняття рішення під впливом симпатій чи антипатій, роздратованості чи емоційного піднесення;
- *визначення альтернативних рішень*: будь-яка проблема завжди має кілька шляхів розвитку та вирішення. Чим більшу кількість альтернативних рішень знайде керівник, тим більша вірогідність, що серед них він вибере найоптимальніше. Альтернативи будуть неоднозначні за цінністю, однак їх потрібно уважно проаналізувати з метою пошуку оптимальних елементів розв'язання проблеми;
- *оцінка альтернатив і вибір найкращої*: мета прийняття рішення – серед чисельних альтернатив знайти ту, яка призведе до найоптимальнішого результату і матиме найменше негативних наслідків;
- *виконання рішення та оцінка результату*: важливо домагатися виконання прийнятого рішення. Якщо здобуті результати відповідають очікуваням, то на цьому можна завершити процес.

Якщо ж виникає якась неузгодженість на шляху отримання очікуваного результату, то керівник соціальної служби повинен розглянути цю ситуацію як нову проблему і знову пройти всі етапи прийняття рішення. На результативність реалізації управлінських рішень впливають якості її розробки, прийняття та виконання.

Процедура прийняття рішення залежить від обставин, в яких працює організація, а не від стилю керування директора соціальної служби, менеджера організації.

Помилки керівника служби криються в тому, що він також не враховує обставин діяльності своєї організації та використовує 1-2 прийоми в межах відомих процедур, тоді як у менеджменті соціальної роботи має використовуватись мінімум 5 прийомів процедури прийняття рішення, а саме:

- *авторитарний прийом*: рішення приймається керівником служби самостійно, без консультування з підлеглими;
- *квазіавторитарний прийом*: керівник використовує штатних працівників служби як збирачів інформації для прийняття рішення, але рішення приймає самостійно;

- *консультативний прийом*: керівник проводить консультації з підлеглими (частіше за все – з кожним окремо) та самостійно приймає рішення (враховуючи або не враховуючи очку зору підлеглого);
- *квазіколегіальний прийом*: збір інформації та обговорення варіантів рішення проводиться керівником спільно з підлеглими. Однак останнє слово залишається за керівником служби;
- *колегіальний прийом*: усі етапи роботи проводяться спільно. Директор служби бере участь у формуванні, затвердженні прийнятого варіанта рішення разом із фахівцями (підлеглими). У цьому випадку рішення має характер загальної думки колективу, команди тощо.

*Контроль* у соціальній роботі має дуже важливе спрямування: забезпечення ефективності, результативності соціальної роботи. Ефективний контроль має віддзеркалювати пріоритети соціальної служби. При контролі обов'язково слід підтримувати стратегічні напрями конкретної соціальної служби.

Характеристика ефективного контролю – своєчасність.

Контроль повинен бути досить гнучким, щоб адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища; але достатньо жорстким, щоб забезпечити стабільність діяльності організації.

*Види контролю:*

- попередній контроль – до початку роботи соціального працівника, реалізації соціальної програми;
- поточний контроль – безпосередньо в ході виконання соціальної роботи;
- заключний контроль – після того, як роботу виконано (закриття справи клієнта, затвердження звіту про виконання соціальної програми).

*Вимоги до управлінських рішень у соціальній службі:*

- виражена цілеспрямованість;
- максимальна обґрунтованість;
- адресність;
- узгодженість;
- правомірність;
- ефективність;
- конкретність;
- своєчасність;
- повнота;
- чіткість;
- стислість.

*Менеджерський цикл у соціальній роботі* як циклічність або закономірність прийняття, виконання, коригування рішення щодо соціальної ситуації в менеджменті соціальної роботи можна представити наступним чином:





### Перелік рекомендованої літератури

1. Менеджмент соціальної роботи : курс лекцій. Київ : Каравела. 40 с.
2. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
3. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
4. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.
5. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.
6. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль : Астон, 2002. 416 с.
7. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 440 с.
8. Шегла А.Б. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

### Рекомендовані джерела інформації

1. Надвичина С.П. Соціальний менеджмент: перспектива технологізації.  
URL: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/socgum/psis/2011\\_1/nadvyn.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/socgum/psis/2011_1/nadvyn.pdf).
2. URL: <http://infomanagement.ru/>.
3. Социальный менеджмент.  
URL: [http://www.twirpx.com/files/humanitarian/social\\_work/management/](http://www.twirpx.com/files/humanitarian/social_work/management/).
4. Шавкун І.Г. Соціальний менеджмент: суб'єкти, особливості, спрямованість.

URL: [http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Gileya/2010\\_3\\_8/Gileya38/F1\\_1\\_doc.pdf](http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gileya/2010_3_8/Gileya38/F1_1_doc.pdf).

### **Питання для самоконтролю**

1. Які закони, закономірності менеджменту соціальної роботи Вам відомі?
2. Назвіть основні групи методів менеджменту соціальної роботи?
3. Назвіть основні форми менеджменту соціальної роботи?
4. Назвіть основні функції менеджменту соціальної роботи?
5. Назвіть основні вимоги до управлінських рішень?
6. Які основні інструменти менеджменту соціальної роботи Вам відомі?

## Лекція 5. Типологія менеджменту соціальної роботи

### План лекції

1. Різновиди соціального менеджменту.
2. Моделі та методи взаємозв'язку об'єктів і суб'єктів менеджменту.
3. Типи менеджменту соціальної роботи.
4. Проектування як специфічний та актуальний інструмент менеджменту соціальної роботи у менеджменті соціальної роботи.
5. Організація у менеджменті соціальної роботи.

### Анотація змісту лекції

Загальнонауковою методологічною базою менеджменту соціальної роботи є системний підхід. Систему соціального управління складають об'єкт і суб'єкт управління та існуючі між ними різноманітні зв'язки. Одна з основних вимог системного підходу полягає у вимозі здійснювати керування соціальною роботою в комплексі економічних і соціокультурних завдань.

Атрибутом системи управління виступає його організація. Системоутворюючим елементом організації є організаційні методи управління, за допомогою яких досягаються його цілі.

Сучасний період розвитку соціального управління, як теорія і практика, використовує всю різноманітність великої кількості «напрацьованих теорій, методів, досліджень, методик найрізноманітніших напрямків і змісту, підходів. Аналогів, типових рішень, навчальних засобів і технологій».

Менеджмент соціальної роботи – це управління, але управління імовірною системою – організацією, що в умовах протиріч (існують, динамізують, накопичуються, трансформуються), спрямоване на досягнення цілей соціальної роботи.

Об'єктом управлінської діяльності в закладі соціальної роботи є організація, ресурси соціальної служби; ресурси соціальної роботи; клієнти соціальних служб (ресурси клієнта); спеціалісти з соціальної роботи; вся система взаємовідносин, що складається при наданні соціальної послуги.

Суб'єктом управління соціальною роботою є керівний склад соціальних служб та органів управління соціальними службами.

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної цілі.

За наявністю однієї цілі така організація називається простою, за наявністю кількох – складною.

*Соціальні властивості організацій:*

1. Організація утворюється як інструмент вирішення суспільних завдань, засіб досягнення цілей, тому на першому плані при її вивченні постають такі проблеми, як з'ясування її цілей і функцій, ефективності результатів, мотивацій і стимулювання персоналу.

2. Організація є сукупністю соціальних груп, статусів, норм, відносин, лідерства, згуртованості, конфліктності.

3. Організація об'єктивується як безособова структура зв'язків і норм,

детермінована адміністративними і культурними факторами. Предметом аналізу організації в загальному розумінні виступає цілісність, побудована ієрархічно, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем.

### **Перелік проблемних питань**

1. Які є різновиди соціального менеджменту?
2. Які існують моделі та методи взаємозв'язку об'єктів і суб'єктів менеджменту?
3. Які типи менеджменту соціальної роботи?
4. Що таке проектування як специфічний та актуальний інструмент менеджменту соціальної роботи у менеджменті соціальної роботи?
5. Які основні складові організації та закономірності їх взаємозв'язку у менеджменті соціальної роботи?

### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Характеристика моделей та методів взаємозв'язку об'єктів і суб'єктів менеджменту.
2. Менеджерська логіка проектування у соціальній роботі.
3. Співвідношення компонентів проекту соціальної роботи.
4. Характеристика основних складових організації соціальної роботи.

### **Виклад навчального матеріалу**

#### **1. Різновиди соціального менеджменту.**

Існує декілька різновидів соціального менеджменту як підвида соціального управління:

*Традиційний.* Підхід заснований на уявленні про статистичного соціального об'єкта і передбачає статистичні(сталі) технологічні методи. Орієнтується на такі способи оптимізації системи, які можуть бути пояснені кінцевою кількістю технологічних приписів і знаходяться у відповідності із заданими параметрами мети.

*Командний.* Є вираженням волі керівника або центрального органу влади. Орієнтується на такі способи оптимізації, які засновані на вольовому, частіше всього ідеологічному уявленні про оптимізацію системи.

*Ринковий.* Оснований на дилемі двох основних параметрів: мети і результату, які можуть модифікуватись у параметри ресурсів і можливостей, попиту і пропозиції, ціни і ставки, основної стратегії і різноманітності тактик.

Орієнтується на такі способи оптимізації процесу, у відповідності з якими головним критерієм є результативна дія системи в заданих параметрах.

*Науковий.* Є розвитком класичного (організаційно-технічного)управління і ґрунтується на пошуку загальних законів управління.

*Соціально-поведінковий (біхевіористичний).* Заснований на аналізі поведінкових реакцій соціально-технологічного процесу у зв'язку з управлінськими діями. Критеріями оптимізації технологічної дії є

оптимальна взаємодія між людьми. Включає в себе координацію мотивації і раціоналізації дій.

*Ситуативний.* Заснований на пошуку оптимальних рішень у кожній конкретній ситуації. Орієнтований на характер випередження прийняття управлінських рішень, передбачення і прогнозування розвитку соціального процесу.

Системний. Є вираженням цілісного (комплексного, міждисциплінарного) методу упорядкування складних динамічних соціальних систем.

Таким чином, соціальний менеджмент в системі соціальних технологій є цілою системою(теорією і практикою) управління складними соціальними процесами, має свої пропорції, часові параметри, якісні та кількісні критерії гармонізації систем.

## **2. Моделі та методи взаємозв'язку об'єктів і суб'єктів менеджменту.**

Ефективне вирішення соціальними службами завдань потребує того, щоб їх структура складалася з елементів, необхідних для виконання завдань соціальної роботи. Якістю структури будь-якої соціальної служби є те, що вона пов'язана з усіма сторонами діяльності служби. Тому проблема вдосконалення структури соціальних служб є особливо актуальною для організації соціальної сфери України. Можна виділити різні за своєю структурою і змістом моделі взаємозв'язку суб'єктів і об'єктів менеджменту в організації:

*Ієрархічна модель* – характерна для багатьох соціальних систем в Україні (напр., лікарні); вона є більш раціональною для системного та базового рівнів соціальної роботи. Ця модель має такі домінуючі ознаки: уповноваження щодо рішення та контролю зосереджені виключно в керівника; комунікація відбувається, переважно, в одному напрямку; характер комунікації – «розпорядження зверху»; компетентність співробітників чітко регламентована; виробничий процес визначений; потенціал зміни структури організації невеликий.

*Коллективна модель* містить такі ознаки: ієрархія майже відсутня; серед спеціалістів із соціальної роботи домінує солідарність; висока значимість само визначеності та самоконтролю; рішення приймаються у процесі дискусій; функція керівника полягає, насамперед, у тому, щоб бути довіреним представником усіх співробітників служби; завдання керівника – моделювання та координація; шлях інформації досить короткий – «кожен інформує кожного». Неформалізована дискусія з різних робочих питань у колективі сприяє узагальненню досвіду, корегуванню завдань соціальної роботи з клієнтом.

*Розвиваюча модель.* Ця взаємодія між чітко сформованою метою та можливістю співробітників вносити зміни до складових політики служби. Так цінність розвиваючої моделі управління гарантує послідовність і гнучкість реагування служби на внутрішні та зовнішні зміни. На чолі такої організації завжди має перебувати менеджер вищого рівня – лідер, якому

належить право остаточного рішення; йому асистує група управлінців стратегічного та тактичного рівнів. Переваги розвивальної моделі полягають у наступному: кожний з підлеглих має тільки одного начальника, що сприяє чіткому та оперативному управлінню; відкритість, гласність управління; постійний, взаємний діалог керівника із співробітниками свого відділу(напрямку).

Характеристики та правила взаємодії суб'єкта та об'єкта підкреслюють принциповість менеджменту як свідомого впливу і вибору найкращого оптимального рішення щодо організації соціальної роботи в умовах конкретної організації, на відповідній території, у визначений час діяльності. Кожна група характеристик несе певний раціоналізм, але водночас не позбавлена суперечливості, невичерпаності.

### **3. Типи менеджменту соціальної роботи.**

Взагалі термін «менеджмент» на думку багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників правомірно відносити лише до класу управління соціальними системами.

*Менеджмент* – це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління підлеглим персоналом і координації його діяльності з метою досягнення поставлених цілей, вирішення завдань, створення оптимальних умов і забезпечення ефективності організації роботи. Він (менеджмент) є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо).

А *менеджмент соціальної роботи* є одним із видів соціального управління, тобто такого управління, де головним об'єктом та об'єктом діяльності на рівні відповідної організації виступає людина.

Такі вчені, як: І. Пінчук, С. Толстоухова, М. Туленков вивчали генезу, зміст та типологію менеджменту соціальної роботи. У своїх наукових роботах вони простежили концептуальну еволюцію менеджменту соціальної роботи, розкрили зміст цього поняття та надали типологію (класифікацію) управління. За їх визначенням, *менеджмент соціальної роботи* – це самостійний вид професійної діяльності, яка спрямована на досягнення установою соціальної роботи, що діє в ринкових умовах, визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, людських ті інших ресурсів із застосуванням науково обґрунтованих форм, принципів, функцій та методів управління.

*Типологія менеджменту соціальної роботи*, яка являє собою упорядковане розмаїття типів і видів управління, ще недостатньо висвітлена в сучасній науково-методичній літературі. Однак в організації сучасних управлінських знань вона виконує, на наш погляд, дві основні функції.

*По-перше*, вона, показуючи можливі типи управління, дозволяє глибше зрозуміти, як здійснюється управління соціальною роботою, від чого залежить його успіх.

*А по-друге*, типологія менеджменту дозволяє ще й розкрити сутнісні властивості і характеристики видових особливостей менеджменту соціальної роботи.

Поряд з цим, типологія менеджменту соціальної роботи надає також істотну допомогу управлінському персоналу у вирішенні багатьох проблем практичного використання управлінських знань, тому що вона показує, як розмаїтість умов, у яких здійснюється управління, вимагає не просто побудови одного якогось варіанта менеджменту, а вибору оптимального варіанта за визначеними правилами типологічного аналізу і подальшого його коригування на основі додаткових критеріїв, виходячи з конкретних обставин.

Одне слово, *типологія* – це упорядковане і систематизоване уявлення про менеджмент соціальної роботи. Виходячи із цього, правомірним буде виділення двох різновидів типологічного аналізу менеджменту соціальної роботи: *дуалістичної та багатокритеріальної (або багатofакторної) типології* менеджменту соціальної роботи.

*Перший різновид* типологічного аналізу відбиває дуалістичний підхід до визначення типів управління соціальною роботою, згідно з яким вони виділяються за двома протилежними характеристиками, які не виключають, а доповнюють одна одну в конкретних умовах управлінської діяльності.

До таких типів відноситься внутрішній (інтра-) та зовнішній (інфра-) менеджмент, стратегічний і тактичний менеджмент, формальне й неформальне, стале й нестале, централізоване й децентралізоване, традиційне й інноваційне, професійне та непрофесійне управління тощо.

*Другий різновид* типологічного аналізу, або багатокритеріальна типологія менеджменту соціальної роботи, дозволяє краще орієнтуватися у видовому розмаїтті управління соціальною роботою, а відтак, і більш обґрунтовано обирати його необхідні типи.

Важливо, щоб ті або інші критерії типологічного аналізу не були випадковими, неупорядкованими, а також щоб вони максимально покривали широке поле характеристик і ознак управління соціальною роботою та сучасних практичних проблем його здійснення.

Одним з найважливіших критеріїв багатofакторної типології менеджменту соціальної роботи є пріоритети в засобах управління. Відомо, що можна спиратися на різні засоби управління і, в залежності від того, яким засобам надається перевага, управління соціальною роботою може бути *адміністративно-командним, економічним, соціально-економічним і технократичним.*

*Адміністративно-командне управління соціальною роботою* в якості головного засобу управлінської діяльності (головної опори менеджера) визнає адміністративну вказівку (команду), виконання якої жорстко контролюється, а система відповідальності при цьому адекватна потребам такого контролю. Тут пріоритет головним чином надається командному розпорядженню і виконанню передусім завдань, а не людині, яка здійснює реальну справу або потребує певної допомоги.

*Економічне управління соціальною роботою* характеризується пріоритетом економічних засобів над іншими, у тому числі й адміністративними. Для здійснення такого типу управління необхідна спеціальна підготовка менеджерів, що володіють економічними методами управління і розуміють економічні процеси. Однак економічне управління при всіх своїх позитивних якостях, як і будь-який інший тип управління взагалі, не можна вважати ідеальним. У реальному житті воно часто виявляється не зорієнтованим на врахування соціальних і психологічних чинників, яким у соціальній роботі надається перевага.

Як показує світова практика, роль людського фактора у сучасному суспільному виробництві постійно зростає в зв'язку з духовним розвитком людини під впливом науково-технічного прогресу, а також загальносвітових тенденцій соціально-культурного розвитку. Досвід багатьох країн світу і, насамперед, високорозвинутих, показує, що управління соціальною роботою має спиратися на людський фактор у комплексному розумінні його прояву, а також враховувати повний перелік динамічних інтересів і потреб особистості. Таке управління соціальною роботою можна назвати *соціально-економічним*. Воно не заперечує використання економічних засобів впливу, а навпаки – припускає їх, але у сполученні з іншими соціальними засобами. Це управління, у центрі якого – людина, її інтереси, потреби і цінності.

Разом з тим, прискорені тенденції розвитку нової техніки і новітніх технологій народжують і такі уявлення, де вирішальним засобом розвитку суспільного виробництва, а отже, і управління, є техніка і технологія виробничої діяльності. Перебільшення ролі техніки і її протиставлення людині у вирішенні ключових проблем сучасності характерно для так званого *технократичного управління*. Це такий тип управління соціальною роботою, де панує технократичне мислення, де людина сприймається лише як елемент більш великої технічної системи. При такому типі управління вся увага менеджера поглинена техніко-технологічними проблемами як у виробничій, так і в управлінській діяльності. Інші ж проблеми або просто не помічаються, або вважаються другорядними. Таке технократичне управління за своїми ознаками дуже близьке до адміністративного управління соціальною роботою.

*За другим важливим критерієм* – пріоритетністю ринкових важелів у здійсненні управління соціальною роботою можна виділити наступні його типи: *планово-директивне, маркетингове, цільове і проблемно-орієнтоване управління*.

*Планово-директивне управління* соціальною роботою являє собою такий тип управління, де план відіграє вирішальну роль і ніби поглинає собою все управління. На його розробці зосереджено головну увагу і головні зусилля всього управлінського персоналу, а сам план зводиться у ранг закону, що передбачає беззаперечне його виконання. Формула такого типу управління – «план за будь-яку ціну»?



Іншим типом менеджменту соціальної роботи є *маркетинговий менеджмент*. Це такий тип управління соціальною роботою, що зорієнтований на ринок послуг і спирається головним чином на ринкові механізми соціально-економічного життя. Цей тип управління виявляє свої особливості в самих різних характеристиках: у структурі системи управління, його механізмах і процесах, у методології й організації управління. При такому типі управління в його керуючій підсистемі обов'язково є відділ маркетингу, що відіграє вирішальну роль у функціонуванні всієї системи управління, а також у вирішенні всіх найважливіших проблем, пов'язаних із організацією та наданням послуг, їх якістю.

За цим же критерієм можна виділити наступний тип менеджменту – *цільове управління соціальною роботою*, яке не заперечує маркетингу і не заміняє його. Воно вдало доповнює маркетингове управління визначенням і передбаченням в соціальній роботі ринкових тенденцій, обліком можливого і ймовірного майбутнього у прийнятті відповідних рішень, а також здійсненням (там, де це можливо) цілеспрямованого впливу на ринкові процеси відповідно до прийнятої стратегії розвитку соціальної роботи.

Одне слово, *цільове управління* – це управління за цілями з максимальним обліком у соціальній роботі усіх ринкових тенденцій розвитку економіки та життєдіяльності соціуму та використання цих тенденцій для зміцнення позицій системи соціального захисту певних верств населення.

Разом з тим, за ринкових умов установам соціальної роботи не завжди вдається чітко сформулювати діючу і реальну мету, а також зорієнтувати на неї управління. Тому виникає ще один тип управління соціальною роботою, іменованій *проблемно-орієнтованим*. Він характеризується орієнтацією соціальної роботи на вирішення проблем, що виникають у процесі функціонування суспільства в умовах ринку. При такому типі управління проблема соціального захисту людей є головним вихідним фактором щодо розробки й прийняття найважливіших управлінських рішень. Крім того, це таке управління, за якого ринок відіграє лише ту роль, що визначається виникненням соціальних проблем. Недоліком цього типу управління є деяка стихійність, що виникає при оцінці соціальних проблем.

Можна виділити різні типи управління і за *ступенем організаційної жорсткості, тобто формалізації і статичності менеджменту соціальної роботи*. Адже в управлінні соціальною роботою організаційно-стабілізуючі його механізми можуть бути сформовані по-різному. За цим критерієм можна виділити *регламентне, нормативне, соціально-регулююче і розпорядницьке управління*.

*Регламентне управління соціальною роботою* – це таке, в основі якого лежить ідея забезпечення погодженості за допомогою ретельно вивірених і добре розроблених регламентів.

Регламент – це організаційне положення, що граничне та жорстко вказує види дій, а також умови й обмеження їхнього здійснення. Це, як правило, управління неповоротке, негнучке, що не встигає за потребами

клієнтів та реального життя людей, але в той же час воно дозволяє якнайкраще побудувати систему контролю, відповідальності і дисципліни.

*Нормативне управління соціальною роботою* – це в організаційному відношенні більш «м'який» тип управління, який будується переважно на відповідних нормативах, що відіграють у ньому вирішальну роль.

Нормативи – це такі організаційні положення, які неоднозначно описують дії персоналу установи соціальної роботи і вимоги до них за допомогою встановлення певного діапазону діяльності, а також середньої величини її організаційної оцінки на підставі диференціації дій за факторами дійсності або умовами управління. Звичайно, нормативне управління будується не лише за нормативами. Воно включає також і регламенти, без яких неможлива реальна організація управління установою соціальної роботи. Однак у нормативному управлінні регламенти складають лише незначну частину у всій сукупності його організаційних норм та положень.

Наступний тип менеджменту соціальної роботи – *це соціально-регулююче управління*. Воно відрізняється тим, що головною опорою в організації соціальної роботи є не формальні положення, а соціально-психологічні зв'язки і відносини в колективі установи, що відбивають взаєморозуміння і взаємопідтримку, взаємоповагу і доброзичливість, розуміння місії (головної мети) установи соціальної роботи та патріотичне відношення до неї. Це досягається за допомогою впровадження спеціальних програм стосовно роботи персоналу, стилю керівництва, обліку людського фактора і системи мотивації визначених аспектів поведінки людей у спільній діяльності. Одне слово, це самоорганізація колективу установи соціальної роботи, яка не вимагає посилення формальних регламентів і нормативів, а достатнім є їх мінімальний обсяг. Цей тип управління використовує, головним чином, нормативи соціально-психологічного характеру: колективні звички, групові норми і цінності, традиції, ритуали, а також відповідні форми взаємовідносин між людьми.

*Розпорядницьке управління соціальною роботою* спирається головним чином на поточні розпорядження та рішення виникаючих проблем на основі оперативного розподілу завдань. Його перевага полягає в тому, що це максимально гнучкий тип управління, який оперативно реагує на усі виникаючі проблеми. Воно виявляється дуже ефективним за певних умов: позитивного соціально-психологічного клімату і невеликих розмірів колективу установи соціальної роботи.

На практиці розпорядницьке управління соціальною роботою будується на підставі оперативних розпоряджень менеджера, які фіксуються підлеглими в індивідуальному блокноті, що є основним організаційним документом, за допомогою якого здійснюється контроль діяльності та її регулювання. Однак розпорядницьке управління виявляється неефективним з погляду на рівномірність завантаження персоналу, ритмічність його роботи і дисципліну, а також за умов вирішення стратегічних завдань соціальної роботи.

*Різні типи управління соціальною роботою можна виділити і за критерієм розподілу повноважень.* Різна концентрація повноважень на різних рівнях управлінської ієрархії визначає й велику розмаїтість типів менеджменту соціальної роботи. В узагальненому вигляді їх можна звести до наступних чотирьох типів: *централізоване, децентралізоване, гнучке і ситуаційне управління.*

*Централізоване управління соціальною роботою* характеризується наростаючою концентрацією владних повноважень при русі до верхніх рівнів ієрархії системи управління. В той же час при русі до нижніх рівнів в такому ж ступені знижуються можливості ініціативи і творчості, оперативного реагування на швидкі зміни ситуації. Така система управління стає неповороткою, інерційною та зорієнтованою лише на глобальні проблеми. Вона також нездатна забезпечувати довгостроковий і стійкий ефект. При цьому в деяких випадках, особливо в умовах тривалого конфлікту чи розпаду установи соціальної роботи, або за умов гострої кризової ситуації, централізоване управління соціальною роботою може мати позитивний (хоча і тимчасовий) ефект, а також виявитися ефективним засобом стабілізації установи та її діяльності.

*Децентралізоване управління соціальною роботою*, на відміну від вищезгаданого, має гранично низький ступінь централізації. Тут реалізовано такий розподіл повноважень, за якого основним рівнем прийняття управлінських рішень є найнижчий рівень ієрархії установи соціальної роботи. Інакше кажучи, основні повноваження життєдіяльності соціальної системи і її розвитку делеговані (або передані) на нижні поверхи системи управління соціальною роботою. Важливо, що при цьому природньо зберігається ієрархічна будівля установи соціальної роботи (чи іншої системи управління нею), але на верхніх її рівнях зосереджені лише повноваження щодо прийняття окремих, найбільш важливих управлінських рішень стратегічного, координаційного, рекомендаційного або ситуаційного характеру при виникненні кризових етапів функціонування об'єкту управління.

*Гнучке управління соціальною роботою* – це окремий тип управління, який припускає не жорсткий, а альтернативний йому гнучкий розподіл повноважень на усіх ієрархічних рівнях системи управління соціальною роботою. Гнучке управління побудовано на процесах делегування, тобто передачі повноважень з одного рівня системи управління соціальною роботою на інший у визначених обставинах функціонування установи соціальної роботи. Такий тип управління часто-густо виявляється у стилі діяльності менеджерів соціальної роботи; він може визначатися довірою до тієї чи іншої посадової особи, або бажанням чи небажанням брати на себе певну відповідальність.

Дуже близьким до гнучкого типу управління є його різновид – *ситуаційне управління соціальною роботою*, у якому повноваження щодо прийняття управлінських рішень розподіляються в залежності від можливих ситуацій. Варто зазначити, що типи управління соціальною роботою, які ми

назвали гнучким та ситуаційним, мають свої як позитивні, та і негативні сторони.

*За критерієм визначення особистісного фактору в управлінні соціальною роботою та ролі в ньому менеджерів можна виділити наступні типи управління: авторитарне, колегіальне, корпоративне і ліберальне.*

*Авторитарне управління соціальною роботою характеризується повною концентрацією влади чи повноважень в руках однієї керівної особи. Це не просто високоцентралізоване управління, а з'єднання майже усіх повноважень у однієї особи. Воно найчастіше викликано недовірою керівника установи соціальної роботи до своїх помічників та підлеглих, а також недооцінкою їхньої кваліфікації. Причиною зростання цього типу управління можуть бути і кризові ситуації, які нерідко провокують тенденції авторитарного управління. Цей тип управління не дає стійкого і значного ефекту, тому що він головним чином побудований на почутті страху покарання і недоброзичливого відношення начальства до підлеглих. Такий тип управління часто-густо породжує підлабузництво і нездорову соціально-психологічну атмосферу в колективі установи соціальної роботи, що вкрай негативно впливає на кінцеві результати спільної діяльності.*

*Колегіальне управління соціальною роботою базується головним чином на колегіальному прийнятті ключових управлінських рішень та наданні вирішальних повноважень саме колегії, що найчастіше складається з професіоналів і відповідальних працівників різних рівнів системи управління соціальною роботою. При цьому підготовка рішень може здійснюватися функціональними підрозділами установи соціальної роботи або спеціально сформованими для цього комісіями. Колегіальне управління не суперечить принципу особистої відповідальності, як це може показатися на перший погляд. Цей тип управління найбільшою мірою відповідає основним засадам професійного менеджменту, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень.*

Існує така думка, що *корпоративне управління* – це управління, об'єктом якого є корпорація. Однак це не зовсім повне і точне уявлення. Корпоративне управління може застосовуватися і у звичайних умовах будь-якої установи (підприємства), що не є акціонерним товариством.

Корпоративність – це, насамперед, якість інтеграції, спільності і єдності людей. Вона виникає там і тоді, де і коли формуються колективи (або команди) односторонніх, а також коли існує загальна цілеспрямованість та загальні інтереси, які поєднує загальна ідея. Корпоративність – це не тільки соціально-психологічна характеристика колективу, але і спосіб організації управління. Будувати управління соціальною роботою на корпоративній основі – це значить враховувати комплекс принципів, відповідно до яких здійснюється об'єднання персоналу установи соціальної роботи та передбачається його широка участь у розробці і, головне, у прийнятті управлінських рішень. Такий тип управління формує корпоративний дух і корпоративну культуру будь-якої установи соціальної роботи. Більше того, в

сучасних умовах цей тип управління виявляється дуже ефективним, а головне – співзвучним розумінню ролі людського фактора в управлінні.

*При ліберальному управлінні соціальною роботою* керівник ніби взагалі розчиняється в колективі установи і реалізує свої повноваження в мінімальному обсязі. Це управління здійснюється за схемою мінімального втручання менеджера в процеси вирішення протиріч.

Ліберальне управління дуже слабко структуроване за функціями і повноваженнями, а також будується головним чином на взаємодії індивідуальних інтересів. Інколи воно асоціюється з демократичним типом управління. Однак тут існує лише зовнішня подібність, тому що демократичне управління не може не бути чітко організованим і здійснюватися за принципом «само собою зробиється». Тому ліберальний тип управління установою соціальної роботи нерідко грішить рецидивами анархізму і некерованості. Таке управління може бути прийнятним лише в тому випадку, коли члени колективу зорієнтовані на самостійне вирішення багатьох проблем (наприклад, у науковому колективі), а також коли існує позитивна і продуктивна взаємодія між працівниками установи, високий рівень колективної свідомості, глибоке розуміння проблем управління і тенденцій розвитку об'єкта менеджменту соціальної роботи.

*За пріоритетами в організації управління соціальною роботою прийнято виділяти наступні типи управління: функціонально-виробниче управління, управління за результатами, стратегічне і програмно-цільове управління.*

*Функціонально-виробниче управління* соціальною роботою характеризується тим, що в основі його побудови лежить організація виробництва соціальних послуг, тобто функції їхнього виробництва відіграють вирішальну роль. Цим визначається і структура системи управління, і мотивація (механізм управління), і процеси управління. За такого типу управління вся проблематика і вся увага зосереджені на внутрішніх виробничих процесах. Зовнішнє управління існує лише в міру необхідності щодо вирішення внутрішніх, переважно виробничих завдань. Коли не виникає гострих проблем із виробництвом та реалізацією соціальних послуг (що буває дуже рідко), тоді таке управління соціальною роботою може бути виправданим і прийнятним. Але коли існує конкуренція, а також коли вона загострюється, або коли виникає, наприклад, проблема якості виробництва та реалізації соціальних послуг, тоді й виникає потреба в іншому типі управління соціальною роботою.

Цей тип – *управління соціальною роботою за результатами*. Він існує там і тоді, де і коли результат виробництва або надання соціальних послуг клієнтам розглядається як матеріалізація діяльності у виготовленому продукті. Довкола нього концентруються всі пріоритети управління. Іноді такий вид управління має назву «управління по продукту». Якщо ж результатом виступають позиції соціальних послуг, що надаються на їх ринку, то це буде вже розглянутий нами маркетинговий тип управління соціальною роботою. Слід зазначити, що в управлінській практиці результат

може розумітися по-різному. Інколи результатом управління вважається якість продукції (товару або послуги), імідж фірми або прибуток; інколи поняття результату ототожнюється з метою, що не зовсім виправдано, оскільки ціль – це маяк у діяльності, тобто далека перспектива або орієнтир розвитку установи соціальної роботи.

Але якщо управління соціальною роботою зорієнтоване на мету, і для нього характерним є *пріоритет стратегії установи соціальної роботи, то воно є стратегічним*. Особливість стратегічного менеджменту соціальної роботи полягає в тому, що всі процеси його здійснення в обов'язковому порядку погоджуються з розробленою та прийнятою стратегією розвитку установи соціальної роботи, її поведженням на ринку соціальних послуг, її суспільним іміджем та її місією, а також досягненням нею у майбутньому визначеного положення. Такий стратегічний підхід знаходить висвітлення в усіх параметрах управління соціальною роботою, в усіх його проявах і особливостях.

Разом з тим необхідно зазначити, що стратегія управління може бути реалізована по-різному. Якщо для забезпечення стратегічного менеджменту соціальної роботи служить програма, яка зорієнтована на досягнення стратегічних цілей, і всі пріоритети управління укладаються в таку програму, то таке управління називається програмно-цільовим. Його специфіка полягає в тому, що в концептуальному й організаційному відношенні *програмно-цільовий тип управління соціальною роботою* будується виключно за попередньо розробленою відповідною програмою (або проектом) дій.

*Мотивація, будучи найважливішою характеристикою сучасного менеджменту, так само, як і інші його ознаки, може також визначати різні типи менеджменту соціальної роботи*. Виходячи з цього, можна виділити такі його типи: *адміністративний менеджмент, менеджмент природної мотивації, мотиваційний менеджмент, антимотиваційний менеджмент*.

*Адміністративний менеджмент соціальної роботи* характеризується мінімальним обсягом мотиваційної діяльності менеджера і його апарата управління, або мотивацією переважно адміністративно-організаційного характеру. Для цього типу характерним є вибір такого варіанта розподілу функцій, що відповідає спеціальності, досвіду фахівця, а також сприяє створенню сприятливих організаційних умов для виконання відповідної ділянки соціальної роботи. Звичайно, це має велике значення в організації управління і відповідним чином мотивує працю персоналу установи соціальної роботи, але при цьому не завжди виправдуються чекання людини, задовольняються його прагнення й інтереси. Тому таке адміністративне мотивування не завжди буває досить ефективним.

Крім того, мотивування персоналу установи може здійснюватися і на основі природного та обмеженого набору мотивів, що враховуються і використовуються в управлінні продуктивною діяльністю людини. В реальному житті найчастіше саме так і буває, тому що дуже важко буває врахувати повний набір мотивів людської діяльності. Для цього треба дослідити їхні особливості і взаємозв'язки. Однак на це вимагаються і певні

уміння з боку менеджерів, а також і додаткові ресурси. До того ж у конкретних обставинах максимізація мотивування не завжди виявляється необхідною і виправданою. Звідси й виникає інший тип управління соціальною роботою – менеджмент природної мотивації, або управління з обмеженою мотивацією. Його особливість, головним чином, полягає в тому, що мотивація тут здійснюється за обмеженим складом (або переліком) мотивів, який встановлюється природним, тобто еволюційним шляхом на підставі досвіду і обмежується конкретними ситуаціями.

Але прагнення до забезпечення максимального ефекту від мотивації продуктивної діяльності персоналу установи соціальної роботи або якості цієї діяльності вимагають вивчення повного комплексу мотивів діяльності людини і побудови на цій основі мотиваційного менеджменту комплексного типу. Він спирається, головним чином, не на окремі мотиви, а вже на систему (комплекс) мотивів, взаємозалежних з іншими факторами діяльності людини (такими, як установки, звички, цінності і т.д.).

За таких умов буде вже інший тип менеджменту соціальної роботи, що називається *мотиваційним*.

Однак існує управління установою соціальної роботи й *антимотиваційного типу*, чи управління на основі негативної мотивації, причому на практиці такий тип управління зустрічається досить часто. Воно виникає іноді випадково, а іноді в зв'язку з недбалим або несерйозним відношенням керівництва установи соціальної роботи до проблем мотивації діяльності персоналу, незрозумінням значення мотивації як потужного фактору досягнення успіху в сфері управління персоналом. Дуже часто «ефект» анти-мотиваційного менеджменту пояснюється спорадичними і непослідовними спробами мотивації людської праці. Часто-густо такий тип управління обумовлений також недостатнім досвідом роботи менеджерів, або відсутністю у них необхідної професійної підготовки та кваліфікації.

Наступний критерій типологічного аналізу менеджменту соціальної роботи – *ступінь кризисності*, у якій здійснюється управління установою соціальної роботи. Його можна сформулювати як відношення суб'єкта управління до циклічності розвитку і функціонування об'єкта управління.

*За цим критерієм виділяють такі типи менеджменту соціальної роботи, як вірогідно-кризове, передкризове, антикризове та стабілізаційне управління.*

*Вірогідно-кризове управління установою соціальної роботи* – це таке управління, що підвищує імовірність кризи чи припускає її. Це буває у тих випадках, коли менеджери не бачать виникнення небезпеки кризи та не реагують на ознаки її поглиблення, або підвищення її імовірності. Причиною такого положення може бути також ризиковане управління, коли приймаються управлінські рішення ризикового типу, але при цьому не вживається ніяких заходів щодо страхівки можливих ускладнень. Найчастіше це непрофесійне і недальновидне управління, яке не здатне прогнозувати та передбачати тенденції розвитку установи соціальної роботи.

*Другий тип управління* – це передкризове управління установою соціальної роботи, тобто управління у зоні небезпеки кризи, або у зоні підвищеного ризику. Воно враховує можливість кризи і створює умови для страховки, а також виключає руйнівні чинники кризи, знижує їхню можливу небезпеку. Таке управління установою соціальної роботи побудовано на принципах передбачення й оцінки наслідків кризи. Воно може суттєво пом'якшити кризу, якщо неможливо її уникнути.

Наступним типом менеджменту соціальної роботи є *антикризове управління*. Воно побудовано на запобіганні кризових явищ в процесах функціонування та розвитку установи соціальної роботи. Це високопрофесійний тип управління, відсоток помилкових рішень у якому зводиться до мінімуму. Таке управління здатне не тільки прогнозувати й оцінювати ознаки кризових явищ, але й вчасно усувати ті негативні тенденції, що призводять до виникнення кризи. Однак антикризовий менеджмент – це не тільки управління, що обходить кризові ситуації. Адже криза в тій чи іншій формі може бути об'єктивним явищем, оскільки будь-який соціальній системі, установі соціальної роботи, зокрема, притаманний циклічний характер розвитку, який не виключає її кризових станів. Тому антикризове управління установою соціальної роботи – це ще й успішне управління в умовах кризи, тобто управління, яке дозволяє пройти кризову стадію розвитку цієї установи з меншими втратами і швидше вийти з цієї стадії. Сьогодні в умовах розбудови ринково-підприємницького суспільства цей тип управління стає все більш важливим і актуальним.

І нарешті ще один тип управління за цим критерієм – *стабілізаційне управління установою соціальної роботи*, або управління виходом цієї установи із кризи. Це теж специфічний тип управління, що вимагає особливих знань, прийомів і підходів з боку менеджменту соціальної роботи. Вивчення тенденцій розвитку багатьох організаційних структур в сфері соціальної роботи показує, що тут необхідні, перш за все, оригінальні підходи і неординарні рішення з боку менеджерів.

Існує ще один дуже важливий критерій, за яким необхідно зробити типологічний аналіз менеджменту соціальної роботи, – *це критерій особливостей об'єкта управління*. В сучасній практиці розвитку соціальної роботи як певного виду суспільної діяльності спостерігається велика розмаїтість об'єктів управління від невеликих соціальних служб до потужних установ, що охоплюють цілі галузі соціальної сфери, тобто монопольних об'єднань. Звичайно, що у різних об'єктів, управління має бути різним, що й підтверджує практика соціальної роботи.

*За цим критерієм можна виділити наступні типи менеджменту соціальної роботи: галузеве управління, диверсифіковане управління, проектне управління та управління установою соціальної роботи в цілому.*

*Галузеве управління* – це управління великою установою соціальної роботи комплексом чи цілою галуззю (наприклад, освітою, культурою, спортом, туризмом або проблемами сім'ї і молоді тощо). Цьому типу управління характерна багатоступенева ієрархія, бюрократичні процедури



прийняття рішень, особливо у нерозвиненій ринково-економічній системі. За такого типу управління дуже складно вирішуються проблеми мотивації персоналу, а також негативно виявляє себе жорстка субординація спільної діяльності персоналу.

*Диверсифіковане управління* установою соціальної роботи, як правило, буває матричним. Воно характеризується гнучкістю, що визначається умовами диверсифікованості (тобто різноманітності) соціальних послуг, потребою варіювання ресурсами та пошуком різноманітних варіантів їх ефективного використання. Диверсифіковані установи соціальної роботи можуть бути як великими, так і порівняно невеликими, але загальною рисою такого типу управління ними є диверсифікованість функцій управління та матрична організаційна структура об'єкта управління.

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку суспільства в якості об'єкта управління часто-густо може виступати й відповідний *соціальний проект*.

Проект – це певний комплекс дій (необхідних для одержання будь-якого результату, або для досягнення визначеної мети), який здійснюється у визначеному взаємозв'язку і у відповідній послідовності. *Проектне управління соціальною роботою* має свою специфіку: у ньому пріоритети надаються, перш за все, послідовному вирішенню соціальних проблем, із яких власне і складається програма дій; до цього ж прив'язані і функції, і всі характеристики організації управління. За своєю формою це такий тип управління соціальною роботою, який здійснюється за сукупністю проміжних результатів. В цих умовах кращою формою побудови системи управління є, насамперед, матрична організаційна структура. Вона передбачає диференціацію повноважень не за напрямками діяльності або за масштабами управління, а за проблемною специфікою управлінських рішень.

Управління проектами – це особливий тип узгодження управлінських рішень, що закладений у програмі (проекції) та передбачає їх ефективну реалізацію у сфері соціальної роботи.

*Нарешті, внутрішньо-фірмове управління, тобто управління установою соціальної роботи як певної цілісності* – це також окремий тип менеджменту соціальної роботи. Найчастіше це традиційне лінійно-функціональне управління, що здійснюється на основі побудови лінійно-функціональної організаційної структури управління установою соціальної роботи, яка й забезпечує необхідний рівень спільної діяльності заради досягнення наміченої мети.

Менеджмент соціальної роботи може відрізнятися й *ступенем науковості*, або сукупністю тих наукових підходів, що характеризують, якою мірою в управлінні соціальною роботою присутні ті або інші наукові методології, яку роль вони в цьому управлінні відіграють, а також як до них відносяться керівники-менеджери. Адже якщо говорити про професійне управління, то чи може воно здійснюватися без застосування наукових знань та методологій наукового аналізу, без наукового дослідження ситуацій і проблем? Звичайно, що ні.

*За цим критерієм можна виділити наступні типи менеджменту соціальної роботи: політизоване (або ідеологізоване), наукове, емпіричне та прагматичне управління соціальною роботою.*

*Політизоване управління соціальною роботою* спостерігається в багатьох випадках розвитку сучасного виробництва соціальних послуг. Сьогодні для деяких установ соціальної роботи нерідко політика стає головним фактором успішного функціонування та подальшого соціально-економічного розвитку. Участь у політичному житті дозволяє їм лобювати певні інтереси, допомагає одержувати нові ринки збуту для наданих ним послуг, державні пільги і замовлення, фінансову підтримку і коштовну інформацію щодо соціально-економічного стану тієї чи іншої країни або конкуруючої установи. Це не може не впливати на процес управління та не політизувати його. При використанні цього типу управління з боку установи соціальної роботи ставляться цілі суто політичного характеру, а також завдання лобювання політичних інтересів та участі у політичних процесах і на цій основі одержання визначених переваг.

Однак менеджмент соціальної роботи може бути і *науковим*. Основні риси наукового управління установою соціальної роботи – це побудова і прийняття науково обґрунтованої концепції розвитку соціальної сфери, розширення системи соціальних послуг і, звичайно, стратегії управління ними. Практика показує, що це найбільш успішний тип управління, але він вимагає додаткових витрат на дослідження ринку соціальних послуг і багатьох інших соціальних процесів, суспільного розвитку в цілому, а також соціально-психологічних факторів мотивації персоналу щодо якості та ефективності взаємодії з клієнтами.

*Емпіричне управління установою соціальної роботи* побудоване на успішному й ефективному використанні практичного досвіду. Тут головним критерієм оцінок і вибору оптимальних рішень, побудови системи і технологій управління є, перш за все, опора на багатий і підтверджений успіхом практичний досвід. Емпіричне управління не суперечить науковому, а в ідеалі воно доповнює його. Але в сучасних умовах управління соціальною роботою в Україні, головною опорою якого є лише практичний досвід, такий тип управління нерідко може виявитися неефективним. Досвід буває різним, а, крім цього, він може швидко застарівати, тому що постійно змінюються умови соціального розвитку й обставини. Можливі випадки, коли досвід заважає інноваціям, що робить цей тип управління соціальною роботою зайве консервативним та неефективним.

*Прагматичне управління соціальною роботою* – це такий тип управління, який орієнтований на вирішення безпосередніх проблем, що знаходяться на поверхні подій. Це так би мовити управління безпосереднього ефекту. Воно часто-густо позбавлено передбачення і не прагне до нього. Це управління поточного моменту і вирішення тільки тих проблем, що досить помітні, зрозумілі і можуть бути розв'язані. В той же час прагматичне управління соціальною роботою в деяких випадках може бути виправданим і ефективним. Бувають випадки, коли менеджеру соціальної роботи не

вистачає саме прагматики, коли він думає про щось надто велике, не помічаючи та пропускаючи дрібниці, а також найбільш очевидні проблеми. Такий менеджер багато втрачає у досягненні успіху в сфері управління установою соціальної роботи. Але якщо панує прагматичний тип управління, якщо він є домінуючим у діяльності менеджера соціальної роботи, то надто можливим стає поява кризи, а також суттєвих проблем у більш ускладненому вигляді, що заважає їх несвочасному вирішенню. Це головні недоліки прагматичного управління установою соціальної роботи.

У поданій типології менеджменту соціальної роботи немає абсолютно «поганих» або абсолютно «гарних» типів управління. Кожен із них відбиває певну реальність, а також тією чи іншою мірою використовується в управлінській практиці. Кожний із розглянутих типів менеджменту соціальної роботи в чомусь добрий, а у чомусь і поганий. Але завдяки цьому визначається і певна цінність запропонованої типології або класифікації менеджменту соціальної роботи. Адже вона дозволяє усвідомлено будувати певну систему управління установою соціальної роботи, орієнтуючись на вибір необхідного, за конкретних умов, типу управління, а надалі – постійно вдосконалювати його, виходячи із конкретних ситуацій, наявних можливостей, певних деталей і особливостей.

Варто підкреслити, що перелік розглянутих типів менеджменту соціальної роботи, який подано у такий типологічний спосіб, далеко не вичерпує усіх його варіантів і, звичайно, може бути доповнений. Але це найбільш важливі із існуючих типів управління, які мають неабияке значення для сучасних умов становлення та розвитку соціальної роботи як сфери професійної діяльності. Ця типологія допомагає глибше уявити та осмислити основні характерні риси сучасного управління, що іменується менеджментом. Адже кожний з типів управління – це цілий комплекс ознак і характеристик, йому властивих. А особливість менеджменту як сучасного типу суспільного управління саме і полягає у своєрідному комплексі різноманітних ознак і характеристик, які мають бути враховані при вдосконаленні систем управління соціальною роботою.

#### **4. Проектування як специфічний та актуальний інструмент менеджменту соціальної роботи у менеджменті соціальної роботи.**

На сучасному етапі розвитку суспільства важливого значення набуває формування мети проєктивної діяльності в соціальній роботі. Розв'язання будь-яких соціальних проблем, прийняття будь-якого рішення, а відповідно, і проєктування, планування соціальної роботи здійснюється за відповідною менеджерською логікою.

Під логікою у менеджменті соціальної роботи розуміють процес упорядкування послідовності, взаємоузгодженості, обґрунтованості процедур, технологій, методів, прийомів відповідно до мети конкретної соціальної ситуації, проблеми на обмеженій території діяльності соціальної служби.

Проєкт завжди розуміється як відповідна менеджерська логіка:

- сформованих і зіставлених з альтернативними цілей, конкретизації кінцевого результату та переліку досягнень (досвіду) соціальної служби;
- визначених для створення проектних завдань спеціалізованими закладами професіоналів і волонтерів;
- розробки управлінських рішень, заходів щодо досягнення цілей. (Чому і як має бути зроблено; чому саме цій службі робота є під силу; сильні, слабкі сторони, ризик; конкуренти та партнери);
- розроблених та затверджених відповідних документів – планів, кошторисів, розрахунків щодо використання певних ресурсів(максимально, оптимально).

*Проектування в соціальній роботі* – це, переважно, індивідуалізована творчість фахівця соціальної сфери, його особистісний стиль.

Мета може бути недосяжною у межах періоду, що планується соціальною службою, але наближення до неї за цей час має бути можливим. Завдання мають бути реальними, можливими для виконання, хоча з урахуванням обмежень має існувати так званий векторний простір «обов'язковості – необов'язковості». Потрібно зазначити, що мету, яку неможливо досягти, але до якої можна безмежно наблизитися, у менеджменті визначають як ідеал.

*Програма соціальної служби* – це розроблена відповідно до проектного рішення, затверджена (рівень відповідальності) норма практичної діяльності конкретного соціального працівника, команди працівників або соціальні служби, що має певну визначеність через кроки діяльності, параметри оцінки результативності, спрямованої на досягнення мети практичної соціальної роботи.

Таким чином, у контексті концептуальних аспектів проектування в соціальній діяльності менеджмент соціальної роботи – це творчий пошук управлінського рішення щодо ефективності, оптимального розв'язання соціальної проблеми, моделювання та формування підзвітного відповідального рішення програмованої норми практичної діяльності соціального працівника, соціальної служби.

## **5. Організація у менеджменті соціальної роботи.**

Якщо в класичному менеджменті організація – це систематизоване, свідоме об'єднання дій людей для досягнення певних цілей, то *організація соціальної сфери (соціальна система, організація, яка здійснює соціальну роботу, соціальна служба тощо)* – це систематизоване, структуроване, публічне, свідоме об'єднання дій людей для досягнення ефективного результату в розв'язанні соціальної проблеми в контексті мети соціальної роботи.

Соціальні властивості організацій соціальної сфери залежать від отримання ресурсів від зовнішнього середовища (напр., громади міста) та від оптимального використання ресурсів власне соціальної роботи; виробництва соціальної послуги або надання соціальної допомоги; збільшення ресурсів

клієнта та ресурсів громади. На сьогодні існують правила розуміння компонентів соціальної служби як організації:

- компоненти соціальної служби, які виступають в межах організації зв'язаними попарно, функціонують і як єдине ціле;
- мінімальні зміни в одному з компонентів призведуть до змін в інших компонентах;
- вплив зовнішнього середовища на кожний із компонентів є непрямим, тоді як на організацію в цілому цей вплив є безпосереднім (прямим).

*Основні складові організації та закономірності їх взаємозв'язку:*

- зовнішнє середовище (громада, оточення, партнери, конкуренти) Оточення буває різним за своєю складністю, здатністю сприяти конкурентоспроможності організації;
- призначення (мета). Призначення або мета соціальної служби певною мірою визначає головні завдання, які потрібно виконати, а також визначає, які технологічні та кадрові ресурси необхідно залучати до цього.

*Передумови визначення мети:*

- Визначення ознак, реєстрація індикаторів проблеми: отримання інформації, яка свідчить про необхідність певних змін.
- Аналіз ситуації: проведення аналізу сильних і слабких сторін організації, зовнішніх можливостей і загроз, їх взаємозв'язків.
- Опис (формування) проблеми: що, де, як, чому, з якої причини виникло, чому це погано, до чого може призвести, якщо не вирішити проблему?
- Проектування соціальної послуги (планування роботи).
- Структура служби. На відміну від планування роботи, при плануванні структури соціальної служби увага зосереджується, насамперед, на загальному розподілі влади та повноважень, обробці інформації, визначення ролі тих, хто може приймати рішення у межах організації, на тому як будуть пов'язані між собою окремі виробничі групи, підрозділи. Структура і побудова соціальної служби мають відповідати її призначенню, стратегії, технологічному рівню та оточенню.
- Міжорганізаційні відносини. У міру того, як виникає складність щодо оточення сфери надання соціальних послуг і прискорюються темпи змін, ключовим елементом стратегії багатьох соціальних служб є формування відносин між співробітниками.
- Зміни (оновлення, інновації та новаторство). На сьогодні, як ніколи, соціальні служби покликані розвивати свою здатність до змін, інновацій та новаторства. Вони можуть відрізнитися функцією, яку виконує певна організація в системі соціального обслуговування, допомогою, захистом тощо. Для більшості соціальних служб здатність працювати творчо та керувати змінами, а також уміння бути новаторами, є ключем для довголіття.
- Стратегічні питання. Існує багато стратегічних рівнів: від ролі організації в суспільстві в цілому до конкретних ділянок роботи чи соціального обслуговування, які організація обирає для себе.

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Менеджмент социальной работы : учеб. пособ. для вузов / под. ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. Москва : ВЛАДОС, 2001. 288 с.
2. Менеджмент соціальної роботи : курс лекцій. Київ : Каравела. 40 с.
3. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
5. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.
6. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.
7. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 440 с.
8. Шегла А.Б. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

### **Питання для самоконтролю**

1. Назвіть відомі Вам різновиди соціального менеджменту?
2. Назвіть відомі Вам моделі та методи взаємозв'язку суб'єктів і об'єктів менеджменту?
3. Що таке програма соціальної служби?
4. Назвіть основні компоненти соціальної служби

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2**

### **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОСНОВИ**

### **МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

#### **Лекція 1. Структура менеджменту соціальної роботи**

##### **План лекції**

1. Трирівнева структура управління соціальною роботою в Україні.
2. Поняття і структура соціальних організацій.
3. Різновиди соціальних організацій.
4. Специфіка управління закладом соціальної роботи.
5. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи.
6. Основні якості сучасного менеджера.

##### **Анотація змісту лекції**

Управління соціальною роботою виступає як складова соціального управління в цілому і має загальні характерні ознаки соціального управління. Разом з тим, існують специфічні характеристики, пов'язані з особливостями соціальної роботи як об'єкта управління.

Управління соціальною роботою здійснюється на трьох рівнях соціальної організації – України в цілому, регіональному рівні і на рівні конкретного закладу соціальної роботи.

Для здійснення управління соціальною роботою доцільно на всіх рівнях спиратися на теоретичні та методичні засади менеджменту, зокрема:

- заклад соціальної роботи розглядати як об'єкт управлінської діяльності;
- як суб'єкт управлінської діяльності в закладі соціальної роботи виділяти управлінський персонал, який реалізує управлінські функції – планування, організацію, мотивацію та контроль, а також об'єднуючі функції – прийняття рішень і комунікації;
- доцільно, на наш погляд, структурувати управлінську діяльність у закладі соціальної роботи, виділяючи вищий, середній та низовий рівні, передбачаючи при цьому відповідні вимоги до професійної управлінської підготовки персоналу кожного рівня.

У соціальній організації основною одиницею виступає не індивід як такий, а його роль. Тому соціальну організацію можна визначити як сукупність ролей, об'єднаних у систему завдяки каналам комунікації. Крім того, соціальна організація – це і цільова група, тобто об'єднання людей, що прагнуть реалізації певної мети впорядковано.

Сучасне суспільство важко уявити без соціальних організацій – університетів, банків, прокуратури, підприємств, магазинів, транспортної системи тощо. Кожна соціальна організація має свою назву, статут, цілі, сферу діяльності, порядок роботи, штат співробітників, головний офіс, уніформу і т. ін. Втім головне, що привертає увагу соціологів до соціальної

організації, – це наявність у ній соціальної ієрархії, особливої системи розподілу ролей і статусів, складної мозаїки соціальних відносин і взаємодії. Сюди включаються види, типи і форми влади, лідерство, престиж, службова кар'єра, винагороди, санкції, норми і правила поведінки і т. ін. Велика соціальна організація нагадує суспільство в мініатюрі, бо в ній ми знайдемо все основне, що існує в суспільстві. Якщо суспільна ієрархія складається з великих соціальних груп (класів, страт, каст), то організаційна – з малих: вища адміністрація, лінійні керівники, штабні керівники, нижчі управлінські кадри і службовці і нарешті рядові працівники.

Менеджмент соціальної роботи структурно складається з організаційного менеджменту, менеджменту персоналу та самоменеджменту.

Виходячи з особливостей професійної діяльності менеджера соціальної роботи й соціального працівника, з одного боку, і вимог, запропонованих до управлінської підготовки, з іншого, виділяють не менш трьох груп основних якостей особистості спеціаліста, які найбільше впливають на ефективність управлінської діяльності.

#### **Перелік проблемних питань**

1. Трирівнева структура управління соціальною роботою в Україні.
2. Основні положення загальної управлінської теорії.
3. Поняття і структура соціальних організацій.
4. Різновиди соціальних організацій.
5. Специфіка управління закладом соціальної роботи.
6. Принципи управління закладом соціальної роботи.
7. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи.
8. Моделі взаємозв'язку суб'єктів і об'єктів менеджменту в організації?
9. Основні якості сучасного менеджера.

#### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Скласти логічні схеми баз знань.
2. Використовуючи рекомендовану літературу підготувати відповіді на наступні запитання:
  - охарактеризувати трирівневу структуру управління соціальною роботою в Україні;
  - окреслити заклади соціальної роботи;
  - охарактеризувати специфіку управління закладом соціальної роботи;
  - дати визначення управлінській праці менеджерів соціальної роботи;
  - характеризувати основні вимоги сучасного менеджера.

#### **Виклад навчального матеріалу**

##### **1. Трирівнева структура управління соціальною роботою в Україні.**

Управління соціальною роботою може бути структуроване за рівнями. У системі соціальної роботи України передбачається трирівнева структура управління.



З погляду *масштабності*, соціальна робота може здійснюватися на декількох рівнях: макро-, мезо- і мікрорівні.

На *макрорівні* соціальна робота виступає як система певних заходів щодо поліпшення соціальної сфери суспільства і положення в ньому людей.

Ця діяльність пов'язана з соціальною політикою країни, соціальним управлінням, з прийняттям законодавчих заходів, організацією інфраструктури соціального обслуговування, питаннями громадського та державного вирішення соціальних проблем. Вона полягає у сприянні та створенні гідних умов для життєдіяльності людини в суспільстві; запобіганні соціально-політичних і національно-етнічних конфліктів; виявленні категорій громадян, які потребують допомоги, і освоєнні джерел фінансування.

На *мезорівні* соціальна робота виступає як вид діяльності з надання допомоги різним групам нужденних громадян у межах їх місця проживання (регіон, місто, село, ОТГ тощо.).

З одного боку, групи нужденних можуть бути визначені державою, що пов'язано з реалізацією державної соціальної політики та стратегії допомоги найменш захищеним категоріям громадян. У цьому випадку пріоритети встановлює уряд. З іншого – пріоритети підтримки можуть встановлюватися окремими благодійними організаціями соціального обслуговування. Форми діяльності в цьому випадку будуть досить різноманітні – від надання різних матеріальних посібників до організації найважливіших сфер життя людей.

На *макрорівні* соціальна робота будується, виходячи із запитів особистості (клієнта). На цьому рівні соціальна робота як вид професійної діяльності спрямована на те, щоб відновити або зберегти соціальні та психологічні зв'язки індивіда з соціумом, групою або іншим індивідом. Форми та методи допомоги в цьому випадку досить широкі: від надання індивідуальних консультацій і патронажу до роботи в групах, у тому числі в сім'ї.

Залежно від конкретних об'єктів соціальна робота може проводитися як з окремим індивідом, так і сім'єю, тим чи іншим шаром (групою), населенням в цілому.

Різні дослідники висувають своє бачення щодо управління соціальною роботою.

Представники однієї групи вважають, що управління закладом соціальної роботи може здійснюватися на засадах загальної теорії управління без урахування специфіки соціальної роботи, яка начебто надумана соціальними працівниками – нефахівцями в управлінні

Дослідники іншої групи стверджують, що управління закладом соціальної роботи настільки специфічне у зв'язку з неповторністю соціальної роботи, що не має нічого спільного із загальними теоріями управління, а є невід'ємною частиною соціальної роботи.

*Визначимо основні положення загальної управлінської теорії:*

- Спрямованість управлінської діяльності на забезпечення цілеспрямованої та організованої роботи людей.

- Забезпечення за допомогою управління функціонування та розвитку організації.
- Здійснення управління через реалізацію основних функцій: планування, організації, мотивації, контролю та процесів, які їх пов'язують – прийняття рішення та комунікації, а також лідерства (керівництва).
- Управління може бути ефективним за умов цілеспрямованості, прогностичності, циклічності.
- Управління може бути ефективним за умов відповідності таким вимогам: адекватність критеріїв ефективності управління; врахування людського фактору, наявності зворотного зв'язку.
- Наявність обов'язкових атрибутів управління: функцій, організаційної структури та організаційних механізмів.

## **2. Поняття і структура соціальних організацій.**

Об'єктом будь-якої управлінської діяльності є *організація*, під якою, за визначенням американського дослідника Честера Бернарда: *«Організація – група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей»*.

Стосовно соціальних об'єктів термін «організація» вживається, в основному, у трьох значеннях:

1. Організацією називається штучне об'єднання інституціонального характеру, що займає певне місце в суспільстві і призначене для виконання в більшій чи меншій мірі окресленої функції. У цьому розумінні організація виступає як соціальний інститут з певним статусом і розглядається як автономний об'єкт. У такому значенні організацією можна назвати, наприклад, підприємство, орган влади, добровільне товариство (спілка) тощо.

2. Термін організація може означати певну організаційну діяльність або діяльність з організації, яка включає в себе розподіл функцій, налагодження стійких зв'язків, координацію тощо. Тут організація виступає як процес, пов'язаний із цілеспрямованим впливом на об'єкт і, відтак, з присутністю особи організатора і контингенту організовуваних. У цьому значенні поняття організація збігається з поняттям управління, хоча й не вичерпує його.

3. Під організацією може також розумітися характеристика ступеня впорядкованості якогось об'єкта. Тоді цим терміном позначають певну структуру, будову і тип зв'язків, що виступають як спосіб поєднання частин у ціле, специфічний для кожного класу об'єктів. У цьому значенні організація об'єкта – це властивість, атрибут останнього. В такому розумінні термін вживається, наприклад, коли йдеться про організовані та неорганізовані системи, політичну організацію суспільства, ефективну і неефективну організацію тощо. Саме таке значення властиве поняттям формальна і неформальна організація.

Визначальною ознакою будь-якої соціальної організації є цільова спільність. Саме колективне ціледосягнення викликає необхідність впроваджувати ієрархію та управління.

В соціології організацій виділяють такі соціальні властивості організації як об'єкта менеджменту:

1. Організація утворюється як інструмент вирішення суспільних завдань, засіб досягнення цілей, тому на першому плані при її вивченні стоять такі проблеми, як з'ясування її цілей і функцій, ефективності досягнення результатів, мотивації та стимулювання персоналу.

2. Організація складається як людська спільнота, специфічна соціальність, тобто як сукупність соціальних груп, статусів, ролей, норм, відносин, лідерства, згуртованості, конфліктності тощо.

3. Організація об'єктивується як безособова структура зв'язків і норм, що детермінована адміністративними і культурними факторами.

*Предметом аналізу організації* в загальному розумінні виступає агрегована цілісність, що має ієрархічну будову та взаємодіє із зовнішнім середовищем. А основу її функціонування складають такі проблеми, як рівновага, самоуправління, самоорганізація, розподіл праці, керованість організації. Певна річ, що всі ці сторони організації як об'єкту менеджменту мають лише відносну самостійність, між ними немає певних меж, вони постійно переходять одна в одну.

Всі організації мають загальні для них характеристики.

1) всі організації використовують чотири види ресурсів:

- людські ресурси;
- фінансові ресурси;
- фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо);
- інформаційні ресурси.

2) будь-яка організація є відкритою системою. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг) вона забирає із зовнішнього середовища. В свою чергу продукція, що виробляється організацією також реалізується у зовнішньому середовищі. Отже організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем. Це означає, що будь-яка реально існуюча організація є відкритою системою.

3) всі організації здійснюють *горизонтальний і вертикальний поділ праці*. Якщо навіть дві людини працюють спільно для досягнення єдиної мети, вони повинні поділити роботу між собою. Поділ загальної роботи в організації на її складові частини називається *горизонтальним поділом праці*. *Результатом горизонтального поділу праці* є формування окремих підрозділів організації (відділів, цехів, виробництв, ділянок тощо). Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їх діяльність. Внаслідок цього об'єктивно виникає потреба у так званому *вертикальному поділі праці*, тобто у відокремленні діяльності із координації дій від самих дій, що координуються. Діяльність з координації роботи інших людей в широкому розумінні і становить сутність управління організацією.

У широкому розумінні менеджмент – це вміння досягати поставлених цілей шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей.

4) всі організації мають структуру (сукупність підрозділів та зв'язків між ними, а також взаємовідносин між рівнями управління та функціональними сферами діяльності), яка надає їм цілісність й спроможність реалізувати своє призначення.

Глобальною метою діяльності будь-якої організації – є досягнення успіху. Організація вважається успішною, коли вона досягає поставлених перед собою цілей. Складовими успіху при цьому виступають:

- виживання, тобто можливість існування якомога довше;
- результативність та ефективність.

Щоб бути успішною впродовж тривалого часу, вижити та досягти своїх цілей, організація має бути як ефективною, так і результативною. За словами П. Дракера:

- результативність є наслідком того, що робляться потрібні слушні речі (doing the right things);
- ефективність є наслідком того, що вірно (правильно) створюються ці самі речі (doing things right).

Перше і друге є однаково важливим. Якщо мета організації обрана правильно, це означає, що діяльність організації задовольняє певну важливу, реально існуючу потребу (створюються речі, на які є попит).

Результативність у такому розумінні – це щось невідчутне, непомітне.

Ефективність, навпаки, можна вимірювати, передати кількісно. Ефективність організації має назву продуктивності і вимірюється як співвідношення вартісної оцінки усіх виходів з організації та вартісної оцінки усіх входів в організацію.

Із соціальними інститутами тісно пов'язані соціальні організації. Суспільство неможливе без організацій – банків, підприємств, університетів, магазинів, транспортної системи тощо. Ми починаємо наше життя в організації і всюди з ними пов'язана наша діяльність: пологовий будинок, дитячий садок, школа, інститут, армія, служба і т. п. Всі вони – різновиди організацій і часто ототожнюються із соціальними інститутами.

В широкому розумінні, соціальна організація – це така форма і такий спосіб спільної діяльності людей, за яких вона виглядає чітко впорядкованою, скоординованою, налагодженою.

Термін «соціальна організація» використовується у кількох значеннях:

- як елемент соціальної структури суспільства. Це цільова група, об'єднання людей інституційного характеру, які прагнуть до реалізації певних цілей організованим чином (підприємство, орган влади, союз);
- як вид діяльності певної групи. Це засоби керування, управління людьми, це способи координації функцій людей, це гармонія сил, напрямів діяльності людей на досягнення певної мети;
- як ступінь внутрішньої впорядкованості, узгодженості функціонування елементів системи. Це система засобів діяльності людей, інститутів, соціального контролю, соціальних ролей, системи цінностей, які забезпечують співжиття членів спільності, забезпечують порядок у

суспільному житті (певна структура, тип зв'язків, властивість-атрибут певного об'єкта).

Організація є вищим рівнем розвитку соціальних систем (елементами яких є люди і відносини, які виникають між ними).

Синтезуючи вищеподані вектори розуміння категорії «організація», можна дати таке визначення, *соціальна організація* – це велика соціальна група (цільова група), котра створена для реалізації певних цілей за допомогою раціональних засобів, економії зусиль, раціонального поділу праці між членами групи, координації керівних органів.

У широкому розумінні – це сукупність зразків поведінки, установ, соціальних ролей, засобів соціального контролю, котра забезпечує співжиття членам спільноти, гармонізує множину їхніх прагнень і дій у процесі задоволення потреб, а також сприяє розв'язанню проблем і конфліктів. Всі організації мають власні назви, статuti, цілі, сфери діяльності, порядок роботи.

Але найважливіше, з точки зору соціології, – це наявність у ній соціальної ієрархії, статусів, розподіл ролей, системи соціальних відносин.

Організація в мініатюрі нагадує суспільство. Їй властива:

- ієрархія (вертикальне розміщення людей за рангами);
- управління (механізм, який впорядковує взаємодії людей, котрі прагнуть отримати більш високий статус та місце).

Якщо в соціальній структурі суспільства люди розподілені відповідно до каст, станів, класів, то в соціальній організації ієрархія поділяє людей згідно з посадами. Найбільш великою організацією суспільства є держава.

Однозначно визначити поняття «організація» складно, оскільки воно вельми багатоаспектне і може поширюватися на різні ситуації. Поняття «організація» включає дві складові – диференціація, «розчленовування», й об'єднання і координація одночасно. У класичній теорії управління поняття організації пов'язане з розподілом праці. При цьому розподіл праці характеризується як форма координації виробництва; працівники повинні знати, чим займаються їх колеги, і погоджувати свою діяльність з їх роботою.

На підставі зазначеного організацію можна визначити як соціальну систему, в якій суб'єкти, що усвідомлюють свою належність до даної системи, діють задля досягнення загальної мети.

Організації є результатом цільового раціонального мислення і регульованої співпраці. Їм властиві такі ознаки:

- по-перше, соціальну організацію створюють свідомо на певному етапі історичного розвитку задля певних інтересів-цілей, пов'язаних із соціальними потребами;
- по-друге, соціальна організація включає керівний орган (і апарат управління), який формулює цілі, розробляє програми їх досягнення, вибирає засоби, контролює розуміння цілей виконавцями, а також виконання потрібних рішень по всій управлінській вертикалі за принципом зворотного зв'язку;

- по-третє, організація діє на підставі статуту і інструкцій (внутрішньо-організаційних норм), розроблених керівним органом. Вони регламентують соціальні статуси і ролі членів організації, а також заохочення і покарання за їх діяльність;
- по-четверте, соціальна організація є складною системою посад (соціальних ролей і статусів), а також має чіткий розподіл праці, виконуваної її членами, між якими існують чітка субординація і координація діяльності, підпорядкування одних іншим;
- по-п'яте, соціальна організація включає систему не тільки інституційних регуляторів (норм, цінностей, традицій), що надають соціального статусу і ролі її членам, але і всебічних санкцій, здійснюваних керівним органом за допомогою матеріальних ресурсів: фінансів, будівель, транспорту, зв'язку, охорони тощо.

Організація до певної міри є інструментом для досягнення мети. Цікаво, що певна мета, переслідувана організацією, не обов'язково збігається з метою людей, які беруть участь в її діяльності. Тому організація вимушена створювати різні системи стимулювання і заохочення, за допомогою яких вона залучає індивідів до дії для досягнення загальної мети.

Диференціація завдань і пов'язана з нею координація впливають на структуру і форму організації. Чим більш розвиненою є спеціалізація, тим багатобічними і складнішими будуть адміністративні функції організації, її планування, координація, мотивування тощо та складнішою є структура організації.

Структура організації – прийнятий в організації спосіб розподілу діяльності, спосіб її поєднання, координація і контроль, закріплені в системі взаємопов'язаних безособових статусів (посадових і професійних), юридично закріплених спеціальних норм і формально-рольових розпоряджень підрозділів, функцій, закріплених за кожним підрозділом, і рольових позицій, системи ділових комунікацій між ними, форм і способів ухвалення рішень. Структура організації, таким чином, є однією з головних характеристик внутрішнього середовища і будови організацій.

Структури організацій розрізняються за:

- ступенем диференціації і спеціалізації видів діяльності і структурних підрозділів;
- мірою централізації в ухваленні рішень;
- рівнем централізації влади;
- числом поверхів ієрархії і довжини скалярного ланцюга;
- ступенем стандартизації і формалізації ділових відносин;
- мірою автономії працівників і структурних підрозділів;
- прийнятими формами і ступенем жорсткості контролю;
- способами комунікацій тощо.

Найтипівішими організаційними структурами, що застосовуються в різних умовах і розрізняються за цими підставами, є *функціональна, лінійно-штабна, дивізійна і матрична структури*. Формування того або іншого типу

структур багато в чому залежить від ряду чинників, так званих «ситуативних змінних» і належать як до внутрішнього, так і до зовнішнього середовища організацій. До ситуативних змінних, що належать до внутрішнього середовища і впливають на структуру організації, можуть бути віднесені цілі, стратегія, технологія, розмір організації, тип персоналу, тип організаційної культури. Під цілями організації звичайно розуміють ідеальний образ бажаного майбутнього або планований результат. Управління сучасною організацією припускає наявність не однієї мети, а їх розгалуженої системи. Наприклад, П. Дракер, один з авторів популярної на Заході концепції «управління за цілями», стосовно ділової комерційної організації виділяє такий зразковий набір цілей, орієнтованих на реалізацію в різних сферах: визначення секторів ринку, з якими організація працює; цілі, пов'язані зі ставленням до нововведень і галузей нововведень; забезпечення продуктивності організації; забезпечення певного рівня продуктивності; забезпечення матеріальних і фінансових ресурсів; досягнення певного рівня прибутків; розвиток ефективності системи управління і розвиток самих менеджерів; забезпечення визнання організації з боку зовнішнього оточення.

Під стратегією розуміють різновид довгострокового плану розвитку організації, орієнтованого на перспективи взаємовідносин із зовнішнім середовищем з урахуванням реальних і потенційних можливостей організації. Стратегія завжди виникає з приводу й у зв'язку зі зміною стану зовнішнього середовища та деякою мірою враховує актуальні і потенційні можливості організації. Визначаючи логіку розвитку організації, стратегія водночас значно впливає на формування організаційної структури. Наприклад, так звана оборонна стратегія, орієнтована на утримання і зміцнення вже завойованих раніше фірмою позицій на ринку і така, що припускає її розвиток за допомогою злиття з організаціями-постачальниками і продавцями, приводила до створення централізованої функціонально розділеної (лінійно-штабної) структури. Позитивна стратегія, пов'язана з активним пошуком нових ринків і створенням нових напрямів діяльності (диверсифікація), приводила до формування децентралізованої (дивізійної) структури.

Технологія – сукупність засобів діяльності (устаткування, інфраструктура, інструменти, технічні знання і навички персоналу), що дозволяють забезпечити переробку сировини у кінцевий продукт (послугу) із заданими властивостями. У ширшому трактуванні – алгоритм будь-якої діяльності, що забезпечує досягнення запланованого результату, який дозволяє вживати це поняття до процесів переробки інформації і процесів управління.

Розмір організації – важливий чинник, що зумовлює ступінь розподілу праці в організації, ступінь її структурної диференціації (кількість спеціалізованих підрозділів), ступінь стандартизації і формалізації діяльності. Персонал, будучи суб'єктом діяльності, носієм навичок, знань, культури і об'єктом організаційної дії, справляє могутній вплив на організаційну структуру і форми контролю.

Під персоналом організації розуміють усю сукупність працівників, які виконують різні види діяльності в організації. Від морального стану персоналу, його відповідальності і сумлінності, здатності до конструктивної активності, кваліфікації, освіти залежить встановлення оптимальних форм організації, контролю і типу структур.

І завершальний компонент – тип організаційної культури.

Американський дослідник Г. Саймон саме з рівнем і глибиною засвоєння персоналом норм і цінностей організаційної культури, яку він називає організаційною мораллю, пов'язує ступінь демократизації системи управління.

У концепціях сучасних дослідників організаційна культура розглядається як один з елементів внутрішнього середовища організації, як формуючий і керуючий чинник, що зумовлює форми організаційної поведінки і тим самим способи організації діяльності. Згідно з таким підходом *організаційна культура* – це свідомо формований керівництвом або селекціонований чинник, що безпосередньо детермінує поведінку людини.

За Е. Шейном, організаційна культура в концепції розуміється як набір базових уявлень, що розділяється більшістю членів організації, і які група винайшла, запозичила в ході вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища, і вони визнані гідними і дієвими для того, щоб бути переданими іншим поколінням. Відповідно до таких уявлень культура звичайно описується як багаторівнева система, що має ієрархічну будову:

- ядро культури – набір апріорних базових уявлень працівників організації, що розділяються більшістю, але неусвідомлених ними і які зумовлюють сприйняття реальності і детермінують їх поведінку;
- середній рівень – «рівень декларованих цінностей», більш усвідомлених членами групи, ніж базові уявлення;
- третій рівень – «рівень видимої культури», спостережувана поведінка, відтворювані зразки поведінки, організаційної структури, системи лідерства.

Зміст цих уявлень визначається прийнятими принципами взаємодії із середовищем, уявленнями про повсякденне життя, відносини між природою і людиною, зміст людської діяльності, принципи людських взаємовідносин. Існує й інша парадигма організаційної культури, запропонована дослідниками, що працюють у рамках феноменологічної традиції (П.Бергером, Д. Сильверманом та ін.).

Розглядаючи єдність організаційної культури як передумову комунікацій і спільної діяльності і самого існування організації, вони в той же час заперечують маніпулятивну роль культури і розглядають людину не як «маріонетку культури», а як творця культури. Суть цієї концепції: принципова відмова від розгляду культури як елемента внутрішнього середовища, але розгляд її як самої природи організації. Організація не може діяти ізольовано від зовнішнього оточення. Від нього вона отримує різноманітні ресурси та інформацію; виробляє продукт з урахуванням його



потреб; виконує певні функції відносно соціуму; формує свою поведінку з урахуванням правил, встановлених зовнішнім оточенням.

У широкому розумінні зовнішнє середовище – це сукупність зовнішніх стосовно організації чинників, що впливають на процеси життєдіяльності організації (природних, технологічних, культурних, економічних, юридичних тощо).

У вузькому розумінні зовнішнє середовище має на увазі інші організації, з якими ця організація співпрацює або конкурує і від яких безпосередньо залежать її ефективність і життєздатність.

Ступінь передбаченості, міра визначеності – головні характеристики зовнішнього середовища, що впливають на поведінку організації. Передбачуваність змін зовнішнього середовища багато в чому зумовлює вибір стратегії, структури, напряму розвитку організації, поведінку організації. Таким чином, соціальна організація є сукупністю ієрархічно розташованих соціальних позицій, виконуваних функцій, форм діяльності, відносин і зв'язків працівників.

У соціальній організації основною одиницею виступає не індивід як такий, а його роль. Тому соціальну організацію можна визначити як сукупність ролей, об'єднаних у систему завдяки каналам комунікації. Крім того, соціальна організація – це і цільова група, тобто об'єднання людей, що прагнуть реалізації певної мети впорядковано.

Сучасне суспільство важко уявити без соціальних організацій – університетів, банків, прокуратури, підприємств, магазинів, транспортної системи тощо. Кожна соціальна організація має свою назву, статут, цілі, сферу діяльності, порядок роботи, штат співробітників, головний офіс, уніформу і т. ін. Втім головне, що привертає увагу соціологів до соціальної організації, – це наявність у ній соціальної ієрархії, особливої системи розподілу ролей і статусів, складної мозаїки соціальних відносин і взаємодій. Сюди включаються види, типи і форми влади, лідерство, престиж, службова кар'єра, винагороди, санкції, норми і правила поведінки і т. ін. Велика соціальна організація нагадує суспільство в мініатюрі, бо в ній ми знайдемо все основне, що існує в суспільстві. Якщо суспільна ієрархія складається з великих соціальних груп (класів, страт, каст), то організаційна – з малих: вища адміністрація, лінійні керівники, штабні керівники, нижчі управлінські кадри і службовці і нарешті рядові працівники.

### **3. Різновиди соціальних організацій.**

В залежності від ступеня формалізації існуючих в соціальних організаціях відносин розрізняють *формальні й неформальні організації*.

*Формальні організації.* Будують соціальні відносини на підставі регламентації зв'язків, статусів, норм. Ними є, наприклад, промислове підприємство, фірма, університет, муніципальна структура (мерія). В основі формальної організації лежить розподіл праці, її спеціалізація за функціональною ознакою. Чим розвиненіша спеціалізація, тим багатостороннішими і складнішими будуть адміністративні функції, тим

багатогранніша структура організації. Формальна організація нагадує піраміду, в якій завдання диференційовані на кількох рівнях.

Крім горизонтального розподілу праці, їй притаманна координація, керівництво (ієрархія посадових позицій) і різні спеціалізації по вертикалі. Формальна організація раціональна, для неї характерні виключно службові зв'язки між індивідами. Саме М.Вебер розглядав організацію як систему влади і розробляв теоретичні основи її управління. На його думку, вимогам спеціалізованої і багатогранної організації найліпше відповідає бюрократична система. Переваги бюрократії найпомітніші, коли їй (бюрократії) під час виконання службових обов'язків вдається виключити особисті, ірраціональні та емоційні елементи. Відповідно до цього бюрократії притаманні: раціональність, надійність, економічність та ефективність, невиразність, нейтральність, ієрархічність, законність дій, централізація влади. Головний недолік бюрократії – відсутність гнучкості, шаблонність дій.

*Неформальні організації.* Грунтуються на товариських взаєминах та особистому виборі зв'язків учасників і характеризується соціальною самостійністю. Ними є любительські групи, відносини лідерства, симпатій тощо. Неформальна організація має значний вплив на формальну і прагне змінити існуючі в ній відносини за своїми потребами. Члени неформальної організації більш самостійні в досягненні індивідуальних та групових цілей, володіють більшою свободою у виборі форми поведінки, взаємодії.

Одним із критеріїв, за яким формальну організацію відрізняють від неформальної, є принцип легальності. Формальним є все те, що легальне, встановлене розпорядженнями або за допомогою демократичних процедур волевиявлення. Поняття формальної та неформальної організації ввів у світову соціологію американський соціолог Е.Мейо. Завдяки своїм соціальним експериментам (Хоторнські експерименти, 20-ті роки) він виявив, що в будь-якій компанії, чи то на заводі, окрім офіційних службових відносин (елементи формальної організації) у людей обов'язково виникають неофіційні, дружні відносини (елементи неформальної організації), котрі не менше впливають на ефективність діяльності організації.

Одним з перших, хто науково обґрунтовано дослідив природу організації, був видатний німецький соціолог М. Вебер. Він же висловив і припущення про перетворення формальних організацій на своєрідний феномен, назва якого бюрократія. Трансформування організації в більш складну бюрократичну систему виникає внаслідок того, що тут управлінська діяльність, контроль, функціонування влади здійснюється постійно, і управлінська функція документується, розчленовується на ряд вузьких підфункцій, проявляється принцип безособистісності, чіткості ієрархії влади.

На думку багатьох дослідників, у суспільстві утворюються такі організаційні форми:

1. *Ділові організації* – фірми та установи, які або виникають самі для комерційних цілей, або створюються ширшими організаційними системами для вирішення окремих завдань. До них належать:

- організації з виробництва товарів і послуг (промислові, сільськогосподарські, сервісні підприємства і фірми, фінансові установи, банки);
- організації в галузі освіти (дошкільні, шкільні, вищі навчальні заклади, заклади додаткової освіти);
- організації в галузі медичного обслуговування, охорони здоров'я, відпочинку, фізичної культури і спорту (лікарні, санаторії, туристичні бази, стадіони);
- науково-дослідні організації;
- органи законодавчої, виконавчої влади (уряд, місцева адміністрація, міліція).

У ділових організаціях цілі найманих працівників не завжди пов'язані з цілями власників або держави. Членство в них забезпечує працівників засобами до існування. Основа внутрішнього регулювання – адміністративний розпорядок, принципи єдиноначальності, призначення, комерційної діяльності. Ділові організації виконують суспільно корисні функції:

- кооперацію;
- співробітництво;
- підпорядкування (співпідпорядкування);
- управління;
- соціальний контроль.

2. *Громадські спілки або масові організації*, цілі яких виробляються «зсередини» і є узагальненням індивідуальних цілей учасників. До них належать: партії, профспілки, асоціації міст і підприємств, наукові товариства, жіночі ради, громадські рухи, товариства рибалок, мисливців, колекціонерів та ін. Регулювання в них забезпечується спільно прийнятим статутом, принципом виборності, тобто залежності керівництва від керованих. Членство в таких організаціях задовольняє політичні, соціальні, економічні, аматорські (любительські) потреби та ін.

3. *Проміжні форми організацій*, наприклад, кооперативні (сільськогосподарські, риболовецькі колгоспи, артіль, ланки, бригади тощо), які поєднують у собі основні ознаки спілок, але виконують підприємницькі функції. Їх необхідно відрізнити від споживчих кооперативних організацій (споживспілки, житлокооперативи тощо). У суспільстві виникають організаційні утворення й іншого виду, які не є власне організаціями, але мають деякі ознаки останніх.

4. *Асоціативні організації* – сім'я, наукова школа, неформальна група. В них помітні деяка автономія від середовища, відносна стабільність складу, ієрархія (верховенство, лідерство), порівняно стійкий розподіл учасників (за ролями, престижем), прийняття спільних рішень.

Регулятивні функції здійснюються спонтанно на основі вироблених колективних інтересів, норм і цінностей. Однак ступінь їх формалізацій незначний. Але більш важлива їх відмінність від організацій перших двох

типів полягає в особливостях цільових властивостей: вони будуються на взаємному задоволенні інтересів, коли не спільна мета є фактором об'єднання, а цілі один одного, тобто мета одного учасника є засобом досягнення мети іншого. Кінцеве, ціле тут не тотожне його складовим, але спільні цілі збігаються з індивідуальними.

Схожі організаційні ознаки має і такий тип спільноти, як поселення. Спочатку люди оселяються разом, щоб через сусідські зв'язки використовувати діяльнісні спроможності (здібності) один одного, підкоряючись при цьому певній доцільності цілого (дотримуючись планування вулиць, форм і розмірів житла, структури спеціалізації і т. ін.), яка кожному окремо не потрібна. В міру урбанізації фактор цілісності зростає, знеособлюється і виокремлюється ще більше. Всі зазначені організаційні форми взаємопов'язані і перетинаються між собою. На території більшості поселень розташовані адміністративні організації (міліція, державна адміністрація та ін.), а в деяких – апарат управління і навіть підприємства. Іноді виявляється ефективним їх злиття, коли, наприклад, дослідний інститут створюється на базі наукової школи або Персонал віддаленої метеорологічної станції формується із членів однієї сім'ї. В інших же випадках подібні поєднання вважаються шкідливими, дезорганізуючими. Особливе місце в організації займає система управління (методи, способи, форми, культура).

Сукупність норм, цінностей, думок, що відображаються у діях на всіх рівнях організації і створюють неписаний кодекс поведінки, можна назвати *організаційною культурою*. Організаційна культура відкриває велику палітру понять, котрі описують та пояснюють поведінку людей в організації (престиж, мотивація, влада, авторитет, лідерство). *Влада та авторитет* є найбільш важливими перемінними організаційної поведінки.

*Влада* – це форма соціальних відносин, котра характеризується властивістю впливати на поведінку інших завдяки адміністративно-правовим механізмам. *Авторитет* – це персональна характеристика, загальноприйняте значення, вплив, яким користується певна особа в силу власних якостей та заслуг. Він заснований на повазі та визнанні іншими індивідуальних достоїнств особи. Якщо авторитет, передусім, є добровільне підкорення особи, то влада – вимушене.

Із цими поняттями тісно пов'язаний феномен *лідерства*. *Лідерство* – це відносини підпорядкування, впливу та наслідування в системі внутрішньогрупових відносин (соціально-психологічний процес впливу на інших формально рівних людей). Під лідером розуміють члена групи, за котрим вона визнає право вирішення в найбільш важливих ситуаціях.

5. *Складні організації*. Т. Парсонс виділив три рівні управління в складних організаціях.

Керівники нижчої ланки (операційні керівники) здійснюють контроль за виконанням виробничий завдань, відповідають за безпосереднє використання виділених людських ресурсів. Типовими представниками низової ланки є майстер зміни, старша медична сестра, завідувач кафедрою,

сержант тощо. Другий рівень управління здійснюється керівниками середньої ланки, які очолюють підрозділи чи відділи в організаціях. Це – начальники цехів декани факультетів, керівники відділів та ін. Над ними піднімається прошарок керівників вищої ланки – директор заводу, ректор навчального закладу, генерали, міністри.

#### 4. Управління закладом соціальної роботи.

Управління – це складна і багатоманітна діяльність людей, заснована на достовірному знанні, систематична дія суб'єкта управління на соціальний об'єкт. Причому управлінням вважається не всяка дія на об'єкт (соціальну організацію), а тільки та, яка керує процесом без його руйнування або зміни його природи. Керованість процесом – це реальна можливість раціонального втручання в його хід, можливість впливу на нього в бажаному для суспільства напрямі.

Основоположник соціологічного дослідження організації М. Вебер розглядав її як систему влади і розробляв теоретичні основи управління, оптимальні для організації як такої. На його думку, вимогам спеціалізованої і багатогранної організації як найкраще відповідає бюрократична система. Переваги бюрократії виявляються найяскравіше тоді, коли їй (бюрократії) при виконанні службових обов'язків можливо більшою мірою вдається виключити всі особисті, ірраціональні і емоційні елементи.

Відповідно до цього бюрократії властиві такі ознаки:

- строгий розподіл праці, причому кожну функцію повинен виконувати компетентний і досвідчений фахівець. Останні приймаються на роботу згідно з наймом або за контрактом і одержують за свою працю заробітну платню;
- строга ієрархія влади на зразок піраміди.

Керівник кожної ланки має чітко визначений обсяг владних повноважень. Представники нижчої ланки зобов'язані:

- підкорятися керівникам вищого рівня; усі рішення і дії посадовців базуються на певних правилах і посадових інструкціях. Ці правила поведінки одноманітні і універсальні, тобто кожен член бюрократичної організації у своїх діях керується тільки ними;
- працівники такого роду організації зобов'язані забезпечувати позбавлений індивідуальності підхід до рішення управлінських завдань, тобто бути максимально об'єктивними, не допускати будь-яких суб'єктивних пристрастей або моральних оцінок до всіх справ, документів, осіб клієнтів, з якими має справу дана організація;
- формування персоналу бюрократичної організації також ґрунтується на раціональних критеріях. Службова кар'єра урядовця залежить перш за все від його ділових, професійних якостей, рівня професійної підготовки. Бюрократична система управління раціональна і сприяє досягненню цілей організації. Проте таке ідеальне положення не існує насправді, більше того, бюрократія, спочатку призначена для досягнення цілей організації, на ділі часто відходить від них і починає

не тільки працювати вхолосту, але і гальмувати всі прогресивні процеси. Вона доводить формалізацію діяльності до абсурду, захищаючись формальними правилами і нормами від реальності.

Негативні якості, властиві бюрократії, частково аналізуються в моделі бюрократії Роберта Мертона. Він вважає, що постійне неухильне слідування формальним правилам, поступливість і конформізм, що виникає при цьому, зрештою приводять до втрати індивідами здатності ухвалювати самостійні рішення. Постійна опора на правила і керівництво до дії приводить до того, що вони стають загальними і остаточними, а їх дотримання – основним завданням і результатом. Усе це обумовлює відмову представників бюрократії від творчого, самостійного мислення і навіть від компетентності. Р. Мертон назвав це явище «навчанням нездатності». Наслідком такого «навчання» є стереотипний бюрократ, що не має уяви і здатності до творчості, негнучкий у застосуванні офіційних норм і правил у ситуаціях, простих і зрозумілих для всіх, окрім нього. Інше слідство бюрократизації – кастовість, замкнутість бюрократів, піднесення їх над іншими людьми, спроба показати, що вони знають таємні пружини управлінського механізму.

Модель бюрократії Р. Мертон починається з вимог встановлення контролю над елементами соціальної структури організації. Ці вимоги полягають у спробі вироблення в членів організації необхідної поведінки і мотивації на виконання завдань. Керівник-бюрократ у таких умовах починає піклуватися перш за все про безпеку свого становища, а тому вважає за краще спиратися на формальні правила і свою формальну владу. За правилами він не бачить реальних виконавців і все більше втрачає контроль над ситуацією. Це примушує його ще більше піклуватися про зміцнення і захист свого службового становища. Коло змикається. Керівник не може забезпечувати належний контроль і ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Незважаючи на спочатку закладену в бюрократії небезпеку втрати компетенції і «обюрократчування» діяльності у сфері управління, така форма управління в цей час є єдино працездатною і прийнятною.

Тому одне з основних завдань сучасного управління – зміна ролі бюрократії в діяльності організації відповідно до принципів, розроблених М. Вебером. Шлях до досягнення цієї мети багато дослідників бачать у зміні установок представників бюрократії, у встановленні зв'язку їх благополуччя і кар'єри з кінцевим результатом діяльності організації.

Основоположні ідеї і правила поведінки керівників по здійсненню управлінських функцій називаються принципами управління. Ці принципи можна розподілити на три групи: *загальні, організаційно-технічні і часткові*. Усі вони взаємопов'язані, і лише їх цілісне застосування забезпечує успіх в управлінні.

*Загальні принципи* властиві всім видам соціальної управлінської діяльності:

- *Принцип соціальної орієнтації управління*: у системі управління перше місце повинні займати люди. Людський капітал зараз є основою

конкурентоспроможності і ефективності, а витрати на людину розглядаються не як витрати, а як активи компанії.

- *Принцип наукової обґрунтованості*: всі управлінські дії повинні виходити з наукових методів і підходів.
- *Принцип системності*: у найзагальнішому вигляді цей принцип можна визначити як упорядкування системи. У діловій практиці це означає всебічне опрацювання ухвалюваних рішень, координацію зусиль на різних напрямках.
- *Принцип ефективності (оптимальності)*: його суть полягає в тому, щоб досягти поставленої мети у якомога коротший термін і за менших витрат матеріальних засобів і людської енергії.
- *Принцип демократизму*: наявність у системі широкого спектра прямих і зворотних зв'язків не тільки по вертикалі – відповідно до ієрархії підпорядкування, але і по горизонталі – на основі сумісних інтересів. Але демократія – це не вседозволеність, а порядок, заснований на самоконтролі суспільства, громадянській зрілості людей.
- *Принцип змагальності, конкуренція*: вибір найефективніших шляхів соціально-економічного розвитку, що виявляється в порівнянні, відборі і перетворенні в суспільне надбання кращих способів виробництва і господарювання.
- *Принцип стимулювання*: найзагальнішим виразом цього принципу є поєднання матеріальних і моральних стимулів підвищення трудової активності. Головний супротивник матеріального стимулу – зрівнялівка, що руйнівно діє на мораль, знижує престиж добросовісної праці, ослаблює дисципліну.
- *Принцип саморегулювання*: протистояння зовнішній дії і перебудові з метою збереження, саморозвитку системи.

*До організаційно-технічних принципів належать*: принцип розподілу праці, ієрархічності і зворотного зв'язку, оптимального поєднання централізації і децентралізації. Сфера часткових принципів обмежена. Наприклад, існують принципи соціального партнерства, державної служби, принципи управління кадрами, принципи моралі тощо.

Успішне управління організації цілком залежить від стилю роботи керівника. *Стиль роботи керівника* – це певна манера поведінки, сукупність типових і стійких конкретних засобів і методів дії на колектив з метою ефективного вирішення завдань управління.

*Стиль керівництва* визначається такими його складовими, як професійна компетентність, організаторські здібності, увага до людей, принциповість і коректність, демократичність керівництва, практика ухвалення рішень і здійснення контролю, оцінка праці підлеглих, ставлення до вищестояючого керівництва, морально-психологічний клімат у колективі.

Основними і найвідомішими є демократичний (колегіальний), авторитарний (директивний) і нейтральний (популістський, ліберальний) стилі керівництва. Хоча в управлінській науці приводиться достатньо велика

кількість стилів керівництва і відповідних їм типів керівників, серед яких розрізняють новаторський, консервативний, інтуїтивний, дистанційний тощо, їх можна розглядати як проміжні або такі, що поєднують у собі елементи трьох основних типів. У житті жоден з цих типів керівництва не реалізується в чистому вигляді. Для того щоб керівник працював ефективно, він повинен використовувати різні стилі керівництва залежно від конкретної ситуації. Тому кращий стиль керівництва – це гнучкий стиль керівництва, орієнтований на реальність. Ефективні керівники – ті, які можуть обирати поведінку залежно від вимог реальності.

У ХХІ ст. управління організацією починає зазнавати певних змін, оскільки ускладнюється функціонування самих організацій і процесу ухвалення рішень. Особливої значущості набуває проблема лідерства. Вимоги до керівників лідерів організацій дедалі ускладнююватимуться. На перший план виходить стратегічне лідерство. Це складне комплексне явище включає здатність маневрувати за тих ситуацій, що склалися, а саме: уміння охоплювати перспективу, виявляти необхідність змін, розробити стратегію, плани і програми цих змін, мобілізувати енергію людей, використовуючи переконання і навчання для здійснення змін усередині організації.

Аналізуючи специфіку управління закладом соціальної роботи, слід зазначити, що вона походить від головного призначення закладу – надання допомоги клієнту для виходу із складної життєвої ситуації.

До таких особливостей відносять:

- невідповідність соціальної допомоги у часі з результатами (для управління закладом практично неможливе точне прогнозування та вимірювання результатів управління);
- важливість як кінцевого, так і проміжних результатів управління закладом соціальної роботи;
- обмеженість використання директивних методів управління на користь методів мотивації, переконання, створення ситуації успіху та зацікавленості;
- пріоритет контактного управління;
- значна вікова розбіжність груп людей – учасників процесу управління (персонал і клієнти різного віку);
- характер соціальної інформації в управлінських відносинах у закладах соціальної роботи;
- обов'язкова компетентність керівників закладів соціальної роботи.

Управління закладом соціальної роботи за змістом управлінської діяльності та орієнтованістю на процес надання соціальної допомоги відрізняється також і від управління соціальною роботою на державному та регіональному рівнях. Отже, при управлінні закладом соціальної роботи необхідно враховувати як загальні управлінські закономірності, так і специфіку управління соціальною організацією.



## 5. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи.

За умов формування моделі соціальної політики в Україні на тлі суперечливих тенденцій перехідного періоду соціально-економічного розвитку та невизначеності статусу соціальної роботи, що тільки набуває форми професійної діяльності, комплексний, векторний та підхід «між полюсами» дозволяють враховувати загальні риси соціальної роботи та використовувати в умовах систематичного дефіциту ті ресурси, які в конкретному регіоні орієнтують на оптимальну пропозицію від соціальної служби.

В сучасний період утвердження нових аспектів соціальної політики, зміни соціальної свідомості в контексті збільшення повноправ'я місцевих громад соціальна робота набуває все більш чіткого структурного виміру як особливий вид професійної, наукової та навчальної діяльності. Для прикладу, соціальні служби для молоді реалізують запит дитини, молоді особи, сім'ї, громади в умовах систематичних змін зовнішнього середовища, намагаються передбачати тенденції цих змін та адаптуватися до них.

Саме адаптаційний підхід до розуміння місця менеджменту в теорії та практиці соціальної роботи – найбільш актуальне питання розвитку ресурсів, становлення базового рівня соціальної роботи з дітьми та молоддю, що умовно тимчасово домінує над концептуальною, технологічною компетенцією професійної діяльності.

Складовими елементами управління (в контексті адаптаційного підходу) є: мета соціальної роботи; ресурси соціальної роботи; ресурси соціальної служби; ресурси клієнта; результати (якісні та кількісні) діяльності соціальної служби; якість (етичні стандарти та правила) соціальної роботи; партнерська ідеологія соціальної роботи (міжсекторальні зв'язки та міжпрофесійна взаємодія соціальної служби); досвід соціальної роботи конкретної служби як певна соціальна норма, яка здатна виступати аргументом для аналітиків, політиків, громадськості.

Важливим для розуміння та використання моделі адаптаційного підходу в менеджменті соціальної роботи є те, що характеристики верхнього кола обертаються навколо характеристик центрального кола. Цей трохи «механістичний закон» адаптаційного підходу цілеспрямовано виділяє ціннісну основу управління.

Ефективне вирішення завдань соціальними службами потребує того, щоб їх структура будувалася з елементів, які необхідні для виконання завдань соціальної роботи. Якістю структури будь-якої соціальної служби є те, що вона пов'язана з усіма сторонами діяльності служби. Тому проблема вдосконалення структури соціальних служб особливо актуальна для центрів соціальних служб для молоді.

Ефективне вирішення соціальними службами завдань потребує того, щоб їх структура складалася з елементів, необхідних для виконання завдань соціальної роботи.

Якістю структури будь-якої соціальної служби є те, що вона пов'язана з усіма сторонами діяльності служби. Тому проблема вдосконалення

структури соціальних служб є особливо актуальною для організації соціальної сфери України.

*Можна виділити різні за своєю структурою і змістом моделі взаємозв'язку суб'єктів і об'єктів менеджменту в організації:*

1. *Ієрархічна модель* – характерна для багатьох соціальних систем в Україні (напр., лікарні); вона є більш раціональною для системного та базового рівнів соціальної роботи. Ця модель має такі домінуючі ознаки: уповноваження щодо рішення та контролю зосереджені виключно в керівника; комунікація відбувається, переважно, в одному напрямку; характер комунікації – «розпорядження зверху»; компетентність співробітників чітко регламентована; виробничий процес визначений; потенціал зміни структури організації невеликий.

2. *Колективна модель* містить такі ознаки: ієрархія майже відсутня; серед спеціалістів із соціальної роботи домінує солідарність; висока значимість само визначеності та самоконтролю; рішення приймаються у процесі дискусій; функція керівника полягає, насамперед, у тому, щоб бути довіреним представником усіх співробітників служби; завдання керівника – моделювання та координація; шлях інформації досить короткий – «кожен інформує кожного». Неформалізована дискусія з різних робочих питань у колективі сприяє узагальненню досвіду, корегуванню завдань соціальної роботи з клієнтом.

3. *Розвиваюча модель*. Ця взаємодія між чітко сформованою метою та можливістю співробітників вносити зміни до складових політики служби. Так цінність розвиваючої моделі управління гарантує послідовність і гнучкість реагування служби на внутрішні та зовнішні зміни. На чолі такої організації завжди має перебувати менеджер вищого рівня – лідер, якому належить право остаточного рішення; йому асистує група управлінців стратегічного та тактичного рівнів. Переваги розвивальної моделі полягають у наступному: кожен з підлеглих має тільки одного начальника, що сприяє чіткому та оперативному управлінню; відкритість, гласність управління; постійний, взаємний діалог керівника із співробітниками свого відділу(напряму).

Характеристики та правила взаємодії суб'єкта та об'єкта підкреслюють принциповість менеджменту як свідомого впливу і вибору найкращого оптимального рішення щодо організації соціальної роботи в умовах конкретної організації, на відповідній території, у визначений час діяльності.

Кожна група характеристик несе певний раціоналізм, але водночас не позбавлена суперечливості, невичерпаності.

В практиці менеджменту соціальної роботи достатньо методів побудови структури соціальної служби.

Зупинимося на найпоширеніших із них.

*Лінійний тип менеджменту* є найпростішим. Суть його полягає в тому, що на чолі кожної служби стоїть керівник, який здійснює всі функції організації. Кожен член колективу підпорядковується, як і вся служба, лише цьому керівнику і виконує тільки його розпорядження. Керівник

підпорядковується вищому керівникові. Ієрархія основна ознака лінійного типу менеджменту. Між ланками ієрархії встановлюються чіткі взаємовідносини.

*Функціональний тип менеджменту* – звільняє лінійних керівників від потреби детального знання всіх сторін управління організацією. Фахівці добре знають конкретні ланки соціальної служби і готують кваліфіковані рішення. Лінійно-штабний тип менеджменту – створення при лінійних керівниках певних «штабів» (бюро, групи, сектори, колегії тощо), які спеціалізуються на виконанні певних менеджерських функцій. Штаби не приймають рішень, а лише забезпечують їх якісну підготовку.

*Матричний тип менеджменту.* В цій моделі на традиційну, поділену за функціями організацію (вертикальне структурування), нашаровується орієнтована на проект чи окрему соціальну послугу організація (горизонтальне структурування). Суть такого типу полягає в сприянні горизонтальним комунікаціям всередині організації та гарантуванні суворой відповідальності за хід робіт, проектів та процесів у ній. Завданням проект-менеджерів є координація всіх точок зору щодо соціальної послуги чи проекту.

Зазначені типи методів побудови структур соціальних служб підкреслюють принциповість менеджменту як свідомого вибору і впливу найкращого, оптимальнішого рішення щодо організації соціальної роботи в умовах конкретних ресурсів на відповідній території.

## **6. Основні якості сучасного менеджера.**

У теорії менеджменту соціальної роботи виділяється щонайменше три основні групи конкретних або спеціальних функцій: *інформаційні, технологічні, організаційні.*

*До інформаційної групи* входить п'ять основних функцій: пізнання, оцінювання, запам'ятовування, цілепокладання, нормування.

*У технологічній групі* цілком виразно виділяються три функції: підготовки управлінських рішень, прийняття управлінських рішень, виконання управлінських рішень.

*До організаційної групи* включається чотири основних функції: кадрового забезпечення, безпосереднього організаційного забезпечення, матеріально-технічного забезпечення, фінансово-господарського забезпечення.

Технологічні й організаційні функції управління (як і його загальні функції) досить докладно описані в численних літературних джерелах, тому в цьому підрозділі звертається увага на інформаційні функції менеджменту соціальної роботи, які не набули ще такого поширення в теорії та практиці управління соціальною роботою.

У науковій літературі нерідко інформаційну діяльність як вид управлінської діяльності зводять тільки до одного лише пізнання, тобто до одержання певних знань. Однак це не зовсім відповідає реальному стану речей.

*Соціально-пізнавальна функція* менеджменту соціальної роботи, що входить до групи інформаційних функцій, є основою всієї управлінської діяльності людей. Для того щоб розпочати врегулювання будь-якого процесу, взаємодію предметів або соціальних спільнот, необхідно їх вивчити, одержати достовірні знання про їхню сутність і особливості. Пізнання – це є ідеальне відтворення людьми (соціальними спільнотами) особливостей тих предметів і людей, з якими вони взаємодіють. У пізнанні відбиваються реальні властивості і зв'язки зовнішнього й внутрішнього світу, але лише того, котрий уже є, тобто реального. Результатом пізнання завжди є знання, які виступають суб'єктивними копіями певних предметів, що об'єктивно існують, або їхніх властивостей.

Отже, пізнавальна функція в системі менеджменту соціальної роботи полягає у збиранні різноманітної інформації щодо знань про керовані об'єкти, їх узагальнення і систематизація для з'ясування стану і дієздатності об'єктів соціальної роботи.

*Функція соціального оцінювання* – це найменш досліджена функція в теорії менеджменту соціальної роботи, яка полягає у виробленні оптимальних оцінок діяльності керованих об'єктів, а також у виявленні їхньої значимості й ролі в системі соціальних зв'язків. Загалом під оцінюванням мається на увазі порівняння якостей оцінюваного об'єкта управління з потребами оцінюючого суб'єкта управління соціальною роботою. Одержавши знання про предмети й процеси природи чи суспільства, люди відразу намагаються визначити, що корисного для них міститься в цих предметах і процесах. В результаті оцінювання пріоритетної ваги набувають ті предмети й процеси, що мають користь або є благом для людей.

Отже, оцінювання – це вираження інтересів оцінюючого суб'єкта управління, що стосуються оцінюваного об'єкта управління соціальною роботою.

*Функція соціального запам'ятовування* – це вироблення і використання соціальних технологій нагромадження й зберігання необхідної управлінської інформації. Дану функцію можна назвати соціальною пам'яттю суспільства. В її основі лежить соціальний, насамперед державний документ, який підтверджує факт чогось чи право на щось, тобто офіційне письмове свідчення про це. Щоб скористатися управлінською інформацією, що надходить до установи соціальної роботи в процесі її пізнання й оцінювання, працівники повинні мати можливість її запам'ятати. Адже запам'ятовування – це форма свідомої (духовної) діяльності, за допомогою якої відбувається нагромадження необхідної інформації про явища, події у світі та в головах людей. Результатом запам'ятовування, таким чином, виступає соціальна пам'ять, яка являє собою здатність соціальної свідомості зберігати інформацію про події зовнішнього світу і реакції соціального організму, а також багаторазово вводити її у сферу управлінської діяльності.

До числа основних інформаційних функцій менеджменту соціальної роботи належить також і функція *соціального цілепокладання*. Дана функція

формується на базі трьох уже розглянутих функцій – пізнання, оцінювання й запам'ятовування. Після того, як соціальне явище, предмет або процес пізнаний і оцінений з погляду його корисності, виникає питання про можливість його використання. Цілепокладання – це інтелектуальна діяльність людей Щодо вироблення цілей. Під соціальною метою розуміється бажаний стан будь-якої соціальної системи (установи, організації, підприємства), відмінний від існуючого; це – усвідомлений образ бажаного результату управлінської діяльності.

Отже, у процесі цілепокладання відбувається вироблення ідеального «образу бажаного майбутнього», у якому знайдуть застосування корисні властивості вивченого й оціненого явища, предмета або процесу.

Функція соціального цілепокладання, таким чином, полягає у виробленні професійними управлінцями (керівниками та менеджерами) чи вченими соціального прогнозу (передбачення) для формування оптимальної мети при вирішенні будь-якої актуальної соціальної проблеми. Вироблена суб'єктом управління соціальна мета як усвідомлений образ майбутнього результату діяльності установи соціальної роботи набуває, таким чином спонукально-управлінської сили. Вона виступає як механізм інтеграції різних соціальних дій у певну систему, орієнтовану на досягнення соціальної мети. Тому цілепокладання – це вироблення сутнісного проекту діяльності установи соціальної роботи, що визначає характер і системну упорядкованість різних конкретних управлінських актів і операцій.

До основних інформаційних функцій менеджменту соціальної роботи належить і *функція соціального нормування*, яка передбачає вироблення й прийняття моральних і правових норм для вирішення назрілої соціальної або управлінської проблеми. Після того як явище, предмет або процес пізнаний і оцінений, а також вироблено мету (скажімо, як це явище або процес використовувати в інтересах людей), необхідно прийняти рішення про шляхи й засоби досягнення мети. Сутністю всякого рішення є управлінська діяльність з вироблення або вибору оптимальної норми належної роботи, тобто нормування. *Функція нормування* – це процес вироблення стійких стандартів і правил, за допомогою яких суб'єкт управління регулює (упорядковує) діяльність індивідів або персоналу установи соціальної роботи. За допомогою нормування формується система регламентованих вимог, що ставляться в конкретний період до соціальних умов і процесів життєдіяльності людей.

Отже, результатом соціального нормування є соціальні норми, які становлять типовий рівень вимог до тих чи інших сфер, галузей або видів людської діяльності. Вони, таким чином, виступають регулятором соціальних взаємодій різних соціальних груп і їх членів. При цьому норми відіграють роль своєрідних заходів, обов'язкових і припустимих типових варіантів поведінки, що сприяють збереженню соціальної спільноти як деякої Цілісності. Уявлення про норми можна одержати з таких прикладів, як правила внутрішнього розпорядку установи соціальної роботи, установлена тривалість робочого часу, оптимальні режими праці, відпочинку та ін.

Виходячи з особливостей професійної діяльності менеджера соціальної роботи й соціального працівника, з одного боку, і вимог, запропонованих до управлінської підготовки, з іншого, виділяють не менш трьох груп основних якостей особистості спеціаліста, які найбільше впливають на ефективність управлінської діяльності.

До першої групи ввійшли якості, що характеризують професійне спілкування фахівця з підлеглими, клієнтами – товариськість, гнучкість в стосунках, повага до всіх членів колективу, демократичність, делікатність, емпатія, толерантність.

До другої групи ввійшли якості, що виявляються при здійсненні професійної діяльності, виражаються в ставленні фахівця до неї – відповідальність, креативність, підприємливість, справедливість, розсудливість, турботливість, соціальна активність.

І, нарешті, до третьої групи ввійшли якості, що характеризують особистість професіонала як суб'єкта специфічної діяльності – авторитетність, цілеспрямованість, компетентність, винахідливість, впевненість.

Сучасний соціальний менеджер виступає як:

1. Керівник, який наділений владою і керує колективом.
2. Лідер, який здатний вести за собою підлеглих, використовуючи свій авторитет, високий професіоналізм, позитивні якості і емоції.
3. Дипломат, який встановлює контакти з партнерами і владою, успішно долає внутрішні і зовнішні конфлікти.
4. Вихователь, який наділений високими моральними якостями, здатний створити колектив і направити його розвиток у потрібне русло.
5. Інноватор, який розуміє роль науки в сучасних умовах, уміє оцінити і впровадити у виробництво той чи інший винахід або «ноу-хау».
6. Просто людина – чесна, яка наділена глибокими знаннями і різносторонніми здібностями, високим рівнем культури, вирізняється рішучістю характеру і в той же час розсудливістю, яка здатна бути взірцем у всіх взаємовідносинах

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Менеджмент социальной работы : учеб. пособ. для вузов / под. ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. Москва : ВЛАДОС, 2001. 288 с.
2. Менеджмент соціальної роботи : курс лекцій. Київ : Каравела. 40 с.
3. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
5. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.
6. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.

7. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 440 с.
8. Шегла А.Б. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте трирівневу структуру управління соціальною роботою?
2. В чому полягає специфіка управління закладом соціальної роботи?
3. В чому полягають особливості управлінської праці менеджерів?
4. Назвіть основні якості сучасного менеджера

## **Лекція 2. Планування як функція менеджменту соціальної роботи**

### **План лекції**

1. Сутність функції планування.
2. Етапи стратегічного планування.
3. Програмно-цільове управління.

### **Анотація змісту лекції**

Соціальне планування – метод соціального управління, суть якого полягає у визначенні та обґрунтуванні цілей, завдань і темпів розвитку соціальних процесів і в розробці основних засобів їх реалізації.

Після вибору стратегії і розробки плану, керівництво повинне з'ясувати, чи сприяє структура організації досягнення цілей. Стратегія визначає структуру. Структура завжди повинна відображати стратегію.

Стратегічні і тактичні цілі управління соціальною роботою, головні напрями її розвитку можуть бути викладені в концепції соціальної роботи і програмно-цільової моделі управління соціальною роботою; фахівець соціальної сфери може брати участь у плануванні програм, соціальної політики.

В соціальній роботі застосовується програмно-цільове управління. При цьому виділяються дві найважливіші підсистеми: управління процесом розробки тієї чи іншої програми і управління процесом реалізації програми.

Важливе місце відводиться соціальному проектуванню.

Соціальне проектування – це науково-теоретична і предметно-практична діяльність, спрямована на пошук оптимальних механізмів перетворення навколишньої дійсності і на їх подальшу реалізацію в певному місці, часу і з конкретними ресурсами. Соціальні проекти володіють різним ступенем значущості для суспільства в цілому, спільноти або окремих груп. При цьому соціальний проект, так чи інакше, перетворює частина соціальної дійсності, переводить її в якісно новий стан.

Для методології соціального проектування велике значення має правильне визначення об'єктів, якими зазвичай стають соціальні інститути, соціальні процеси і явища. Відповідно цьому об'єкти проектування можуть класифікуватися по різних підставах.

### **Перелік проблемних питань**

1. В чому полягає сутність функції планування?
2. Для чого виробляється місія організації?
3. Якими повинні бути цілі організації?
4. Які етапи аналізу та вибору стратегічних альтернатив.
5. Як реалізується стратегічний план?
6. Для чого вибирається стратегія і розробляється стратегічний план?
7. Який зміст програмно-цільового управління в соціальній роботі.
8. Як здійснюється соціального проектування?
9. Яка існує схема соціальної технології проектування?



## **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Опишіть етапи аналізу та вибору стратегічних альтернатив.
2. Наведіть поняття програми і види програм.
3. Розкрийте зміст програмно-цільового управління в соціальній роботі.
4. Сучасні концепції проектування соціальної роботи
5. Розробити соціальний проект (тема за власним вибором).

## **Виклад навчального матеріалу**

### **1. Сутність функції планування.**

*Функції управління* – це види діяльності органів управління і посадових осіб, з допомогою яких вони впливають на керований об'єкт. Об'єктами управління є соціальні працівники, співробітники служб та установ соціального захисту, взаємини між людьми при наданні соціальної допомоги. Функція планування є функцією попереднього управління поряд з прогнозуванням.

*Соціальне планування* – метод соціального управління, суть якого полягає у визначенні та обґрунтуванні цілей, завдань і темпів розвитку соціальних процесів і в розробці основних засобів їх реалізації.

В даний час соціальне планування зосередилося на територіальному рівні, де об'єктами є місто, область, регіон, ОТГ. Соціальне планування має характер соціальних прогнозів і орієнтовано на рішення специфічних завдань, тісно пов'язаних з територією соціальних і економічних проблем - зайнятості населення, соціального захисту населення, охорони здоров'я, розвитку сфери соціально культурного обслуговування, екології тощо.

Планування являє собою завчасне прийняття рішень про те, що слід робити і що для цього необхідно, коли робити, хто буде робити, хто буде відповідати за отриманий результат.

Стратегічною метою соціальної роботи є найбільш повне задоволення потреб всіх верств населення соціального захисту.

Слово стратегія походить від грецького «мистецтво генерала». Стратегія – детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і її досягнення цілей.

Необхідно пам'ятати, що саме по собі стратегічне планування не гарантує успіху. Це підтверджує те, що всі функції управління взаємопов'язані.

Стратегічне планування забезпечує керівництву засіб створення плану на тривалий термін; дає основу для прийняття рішення; сприяє зниженню ризику для прийняття рішення, допомагає уточнити найбільш підходящі шляхи дій, а також створює єдність спільної мети всередині організації.

### **2. Етапи стратегічного планування.**

*На першому етапі* планування істотним рішенням є вибір цілей організації.

Основна мета організації, тобто чітко виражена причина її існування, позначається як її місія (відповідальне завдання, роль, доручення). Цілі

виробляються для здійснення цієї місії.

Місія деталізує статус організації і забезпечує напрямок і орієнтири для визначення цілей і стратегії на різних організаційних рівнях.

Формулювання місії повинна містити:

- завдання організації з точки зору її основних послуг, її основних споживачів, основних технологій – тобто якою діяльністю займається організація;
- фактори зовнішнього середовища по відношенню до організації;
- культуру організації – якого типу робочий клімат існує в організації, яких людей приваблює цей клімат.

Наприклад, місія управління соціального захисту – задоволення соціальних потреб населення. Місією центру соціальної допомоги сім'ї і дітей є надання комплексної допомоги і підтримки сім'ї та дітей.

Деякі керівники не надають значення вибору місії. Особливо це відноситься до керівників комерційних організацій. Вони вважають, що місія – отримання прибутку.

Місія представляє значення для організації, але й цінності і цілі керівників вищих рівнів впливають на організацію. Дослідники відзначають, що стратегічне поведінку знаходиться під впливом цінностей. Науковцями встановлено шість ціннісних орієнтацій, які впливають на прийняття управлінських рішень, а також, що від них залежать вибрані мети.

### *Другий етап.*

Цілі організацій соціального захисту формуються і встановлюються на основі місії організації. Цілі повинні володіти деякими характеристиками:

- конкретні і вимірювальні цілі – наприклад, надати підтримку багатодітним сім'ям, зареєстрованим у відділі (абсолютне число), наприклад, мета недержавного закладу вищої освіти – забезпечити підготовку фахівців з меншими витратами;
- орієнтація під час – коли повинен бути досягнутий результат (довгострокові – 5 років, середньострокові 1-5 років, короткострокові до року);
- досяжні цілі – щоб служити підвищення ефективності організації цілі повинні бути досяжними. Цілі повинні бути взаємно підтримуваними – тобто дії та рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягнення інших цілей організації. Якщо ця умова не буде виконуватися, то в організації може виникнути конфлікт між підрозділами.

Наприклад, цілями діяльності центру соціальної допомоги сім'ї і дітей

є:

- реалізація права на захист родини та дітей з боку держави;
- сприяння розвитку і зміцненню сім'ї, як соціального інституту;
- поліпшення соціально-економічних умов життя і благополуччя сім'ї;
- гуманізація зв'язків сім'ї з суспільством і державою;
- встановлення гармонійних сімейних відносин;
- профілактика дитячої злочинності та бездоглядності.

**На третьому етапі** процесу стратегічного планування, після встановлення місії та цілей організації, вивчається зовнішнє середовище організації.

Оцінюють зовнішнє середовище за трьома параметрами:

- зміни, які впливають на різні аспекти поточної стратегії;
- фактори, які становлять загрозу для стратегії;
- фактори, які представляють більше можливостей для досягнення мети шляхом коригування плану.

В основному звертають увагу на такі фактори, як соціальні, економічні, політичні, розвиток технологій, стан ринку робочої сили, інвестицій.

Аналіз зовнішнього середовища – процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації фактори, щоб визначити можливості та загрози для організації.

**Четвертий етап.** Управлінське обстеження сильних внутрішніх і слабких сторін організації – методична оцінка функціональних зон організації, призначена для виявлення її стратегічно сильних і слабких сторін.

Обстеження зачіпає вивчення таких внутрішніх факторів: маркетинг, фінансовий стан, виробництво, стан персоналу, культуру організації:

*Маркетинг* – частка ринку і конкурентоспроможність; пропоновані товари або послуги; демографічна ситуація; можливість просування на ринок нових товарів або послуг; ефективність обслуговування клієнтів; рекламні можливості; наприклад, для недержавного вузу важливі два аспекти маркетингу: маркетинг освітніх послуг і фахівців.

Поточний фінансовий стан організації необхідно враховувати при будь-якому плануванні, так як відсутність фінансових резервів здатне знищити будь-яке починання.

При аналізі фінансового стану основну увагу слід приділяти можливість зниження собівартості продукції, ступеня залежності підприємства від постачальників, ступеня фізичного і морального зносу обладнання.

Що стосується організації соціальної сфери, то їх фінансовий стан визначається їх організаційно-правовою формою. Джерелом фінансування для державних установ (якими є соціальні служби в даний час є, насамперед, бюджетні кошти. При цьому держава встановлює певні норми бюджетного фінансування відповідних витрат. Це означає, що управління фінансами має бути спрямована на оптимізацію витрат (вибір найкращого, оптимального варіанту). Тому багато види соціальних послуг є платними.

Можливо також використання *додаткових джерел фінансових ресурсів*.

*Виробництво* – цілеспрямована діяльність по створенню чого-або корисного; чи може організація виробляти товари або послуги за більш низькою ціною, ніж конкуренти; чи є доступ до нових матеріалів і технологій; чи є обладнання сучасним; виробництво, тобто надання соціальних послуг, є цілеспрямованою діяльністю всіх соціальних служб;

*Стан персоналу* – тип співробітників; компетентність працівників і вищого керівництва; система винагород; підвищення кваліфікації співробітників; оцінка діяльності;

*Культура* – звичаї, морально-психологічний клімат. Саме внутрішня культура формує імідж організації як у постачальників і споживачів, так і на ринку трудових ресурсів, привертаючи тим самим необхідних працівників.

**П'ятий етап.** Аналіз стратегічних альтернатив. Після того як дана оцінка зовнішнього середовища та обстежувалась внутрішнє середовище організації, керівництво може визначити стратегію, якої, і буде слідувати. Перед організацією коштують 4 основні стратегічні альтернативи:

- обмежений зростання – дотримується більшість організацій. Цілі встановлюються від досягнутої раніше, враховуючи інфляцію. Стратегія обмеженого зростання застосовується в зрілих галузях промисловості зі статичною технологією, при цьому організація задоволена своїм становищем. Це найлегший, найбільш зручний і найменш ризикований спосіб дії;
- зростання – щорічне підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей порівняно з рівнем показників попереднього року. Ця стратегія застосовується в галузях, що динамічно розвивається з змінюючимися технологіями. Зростання може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішній зростання – розширення товарів або послуг. Зовнішній зростання – придбання фірми постачальника або одна фірма набуває іншу;
- скорочення – цю стратегію керівники вибирають рідко. Цілі встановлюються нижче досягнутого в минулому. Може бути 3 варіанти:
  - а) ліквідація – повний розпродаж майна;
  - б) відсікання зайвого – відокремлюють деякі підрозділи;
  - в) зменшення або переорієнтація – скорочення частини своєї діяльності;

- поєднання – об'єднання будь-яких трьох стратегій. Цей вид зазвичай вибирають великі фірми.

**На шостому етапі** відбувається вибір стратегії. Вибирається стратегічна альтернатива, яка максимально підвищить довгострокову ефективність організації, тобто результат.

На вибір впливають наступні фактори:

- ризик – який рівень ризику вважається прийнятним. Висока ступінь ризику може зруйнувати організацію;
- знання минулих стратегій – часто керівництво знаходиться під впливом минулих стратегій;
- реакція на власників (якщо акціонерне товариство) – власники акцій обмежують гнучкість керівництва при виборі альтернативи (комерційні структури);
- фактор часу – рішення може сприяти успіху чи невдачі організації

(реалізація хорошої ідеї в невдалий момент може призвести до розвалу організації).

**Сьомий етап** – реалізація стратегічного плану. План повинен бути реалістичним.

Необхідно зупинитися на *основних компонентах формального планування*:

1. *Тактика* – короткострокові стратегії, які узгоджуються з довгостроковими планами;

*Характеристики тактичних планів*:

а) тактичні плани розробляють в розвиток стратегії;

б) тактика виробляється на рівні керівників середньої ланки;

в) результати тактичних планів з'являються швидко і співвідносяться з конкретними діями (результати стратегії можуть з'явитися через кілька років).

Тактичною метою соціальної роботи на даному етапі є задоволення потреб найбільш які потребують соціального захисту категорій населення з урахуванням можливостей економіки (оскільки в цей час реалізується адресна соціальна політика).

2. *Політика* – являє собою загальне керівництво для дій і прийняття рішень, що полегшує досягнення цілей. Політика зазвичай формулюється керівниками вищого рівня на тривалий період часу. Наприклад, політика надання рівних можливостей працевлаштування для жінок; нерозголошення комерційних таємниць організації.

3. *Процедури* – описує дії, які слід зробити в конкретній ситуації. Якщо ситуація при ухваленні рішення повторюється, то керівництво застосовує випробуваний часом спосіб дій, і для цього виробляє стандартизовані вказівки. По суті, процедура являє собою запрограмований рішення. Наприклад, процедура призначення трудової пенсії по старості.

4. *Правила* – складаються тоді, коли керівництво обмежує дії співробітників, щоб гарантувати виконання конкретних дій конкретними способами. Тобто правило визначає, що повинно бути зроблено в специфічній одиничній ситуації. Правила відрізняються від процедур тим, що вони розроблені на конкретний і обмежений питання. Процедура розрахована на ситуацію, у якій має місце послідовність декількох пов'язаних між собою дій.

Іноді виникають конфлікти, викликані небажанням працівників виконувати правила і процедури. Для того, щоб уникнути конфліктної ситуації, керівникові необхідно інформувати підлеглих про цілях правил, пояснювати, чому необхідно виконувати роботу саме так, як приписано правилами та процедурами.

Для виконання стратегічного плану необхідно управління реалізацією.

Розглянемо управлінські інструменти, які забезпечують узгодженість:

Бюджет являє собою метод розподілу ресурсів, охарактеризованих в кількісній формі, для досягнення цілей, представлених кількісно.

Управління за цілями являє собою процес, що складається з 4

взаємозалежних етапів:

- вироблення чітких, коротких формулювань цілей;
- розробка реальних планів їх досягнення;
- систематичний контроль, вимірювання та оцінка роботи і результатів;
- коригувальні заходи для досягнення запланованих результатів.

*Перший етап* – вироблення цілей – повторює схему процесу планування.

Після того, як розроблені довгострокові і короткострокові цілі для організації, керівники формулюють ці цілі для працівників наступного рівня по низхідній лінії.

Керівники повинні підтримувати працівників в наступних областях: інформація; уточнення відносин між рівнями повноважень і відповідальності; підтримка з боку штатного; горизонтальна і вертикальна координація; ресурси.

*На другому етапі* управління за цілями визначаються основні завдання і заходи, необхідні для досягнення цілей; встановлення взаємозв'язків між основними видами діяльності; уточнення ролей, взаємин, делегування відповідних повноважень; оцінка витрат часу для кожної основної операції; визначення ресурсів, необхідних для кожної операції; перевірка термінів і корекція планів дій.

*Після закінчення* встановленого періоду часу визначається ступінь досягнення цілей, виявлення проблем і перешкод, визначення причин проблем, виявлення особистих потреб та винагорода за ефективну роботу.

*Якщо мети не досягнуто*, керівництво точно встановило причину, необхідно вирішити, які слід вжити заходів для коригування відхилення.

*Якщо мети досягнуто*, то процес управління за цілями може початися знову – з встановленням цілей на майбутній період.

**Восьмий етап.** Оцінка стратегічного плану проводиться шляхом порівняння результатів роботи з цілями. Оцінка повинна проводитися системно і безперервно. При оцінці процесу стратегічного планування слід відповісти на 5 питань:

- Чи є стратегія внутрішньо сумісною з можливостями організації?
- Чи припускає стратегія допустиму ступінь ризику?
- Чи має організація достатніми ресурсами для реалізації стратегії?
- Чи враховує стратегія зовнішні небезпеки і можливості?
- Чи є стратегія кращим способом застосування ресурсів організації?

Критерії оцінки: кількісні (зростання обсягу послуг, рівень витрат); якісні (спроможність привернути висококваліфікованих керівників і фахівців, розширення обсягу послуг клієнтам, використання можливостей).

Після вибору стратегії і розробки плану, керівництво повинне з'ясувати, чи сприяє структура організації досягнення цілей. Стратегія визначає структуру. Структура завжди повинна відображати стратегію.

Стратегічні і тактичні цілі управління соціальною роботою, головні напрями її розвитку можуть бути викладені в концепції соціальної роботи і програмно-цільової моделі управління соціальною роботою; фахівцеві

соціальної сфери може брати участь у плануванні програм, соціальної політики.

### **3. Програмно-цільове управління.**

В соціальній роботі застосовується метод програмно-цільове управління. При цьому виділяються дві найважливіші підсистеми: управління процесом розробки тієї чи іншої програми і управління процесом реалізації програми.

Програма – це розроблений і реалізований комплекс завдань і заходів, що мають певний зміст і спрямованих на досягнення кінцевої мети. Соціальні програми – один з видів програм, які бувають економічними, виробничими, науково-технічних, організаційно-управлінськими, комплексними.

За рівнем розробки і реалізації програми бувають: президентськими, федеральними, регіональними та місцевими, а також підприємств.

З урахуванням фактора часу ці програми можуть бути: довгостроковими (5-7 років), середньостроковими (3-5 років), короткостроковими (1-3 роки), поточними або оперативними (до 1 року).

Зміст програмно-цільового управління можна представити в наступному вигляді:

- мета програми (що має бути досягнута в результаті); складові цілі, завдання, перелік заходів, які потрібно провести для досягнення кінцевої мети);
- ресурсне забезпечення – інформаційне, матеріальна, фінансова, трудове (які ресурси і в якому обсязі потрібні для реалізації програми);
- тимчасова характеристика програми (на який період часу розрахована програма);
- організаційна структура, включаючи керівника програми та ланки, відповідальні за виконання завдань, заходів і взаємодія між ними (який механізм організації управління реалізацією програми);
- обліковий, звітний і контрольний механізм або механізм зворотного зв'язку (як відстежується і оцінюється виконання програми);
- корективи змісту і механізмів реалізації програми - які зміни слід внести в зміст і реалізацію програми;
- підведення підсумків, закінчення та закриття програми (як і наскільки виконана програма).

Важливе місце відводиться *соціальному проектуванню*.

*Соціальне проектування* – це науково-теоретична і предметно-практична діяльність, спрямована на пошук оптимальних механізмів перетворення навколишньої дійсності і на їх подальшу реалізацію в певному місці, часу і з конкретними ресурсами. Соціальні проекти володіють різним ступенем значущості для суспільства в цілому, спільноти або окремих груп. При цьому соціальний проект, так чи інакше, перетворює частина соціальної дійсності, переводить її в якісно новий стан.

Найбільш повне визначення соціальному проекту, на наш погляд, дає С. Луків в роботі «Соціальне проектування».

*«Соціальний проект – це сконструйоване ініціатором проекту соціальне нововведення, метою якого є створення, модернізація або підтримання в змінливій середовищі матеріальної чи духовної цінності, яке має просторово-часові і ресурсні межі і вплив якого на людей визнається позитивним за своїм соціальним значенням».*

Проте, дане твердження вимагає певного коригування, оскільки об'єктом соціального проектування часто виступають складні саморозвиваючі соціальні системи, на функціонування яких впливає величезна кількість факторів, які можуть бути не враховані суб'єктом проектування в повному обсязі в процесі проектної діяльності.

У результаті соціальний проект може, по-перше, мати латентні наслідки не завжди позитивні, по-друге, викликати різку негативну реакцію у певних груп громадськості.

У структурі соціального проекту виділяються *суб'єкт і об'єкт проектування*. Суб'єктом можуть виступати окремі індивіди, групи людей, організації різного ступеня складності, соціальні інститути тощо. Суб'єкт – це носій управлінської діяльності. Його основні характеристики – соціальна активність, включеність у процес проектної діяльності. Об'єктом є системи, процеси організації соціальних зв'язків, взаємодій, включених в проектну діяльність, що піддаються впливам суб'єктів проектування і виступаючі підставою для цього впливу. В якості основних об'єктів соціального проектування виступають соціальні системи. При здійсненні проектної діяльності необхідно враховувати особливості об'єкта проектування як соціальної системи.

Соціальний проект може існувати у двох основних формах, як:

- самодостатня одиниця, покликана модифікувати існуючий стан об'єкта, локалізованого за часом і простором;
- частина соціальної програми, що складається з безлічі підпроектів, яка може не мати кінцевих термінів завершення.

Соціальні проекти можуть бути класифіковані за різними ознаками. Розглянемо три основні класифіковані групи: специфіка організації проекту, особливості суб'єкта і об'єкта проектування.

#### ***Група 1. Специфіка організації проекту.***

*Характер проектів змін:* інноваційні проекти; підтримуючі проекти.

*Особливості фінансування:* інвестиційні проекти, спонсорські проекти, кредитні проекти, бюджетні проекти, благодійні проекти.

*Масштаб проекту:* мікропроекти проекти, малі проекти, мегапроекти проекти.

*Терміни реалізації:* короткострокові проекти, середньострокові проекти, довгострокові проекти.



## **Група 2. Особливості об'єкта проектування.**

*По спрямованості діяльності:* освітні проекти, науково-технічні проекти, культурні проекти, політичні проекти тощо.

*Цілі проектування:* організаційні проекти, операційно-діяльнісні проекти, тимчасові проекти, просторові проекти, структурно-функціональні проекти.

## **Група 3. Особливості суб'єкта проектування.**

*Джерело соціального проекту:* індивід, група індивідів, організація тощо.

*Ставлення суб'єкта соціального проектування до об'єкта проектування:* суб'єкт максимально враховує специфіку об'єкта, прагне зберегти його унікальність (соціальні проекти (і програми) історико-культурного спрямування); суб'єкт орієнтований на своє знання, прагне перетворити об'єкт у відповідності зі своїми установками.

*Мети суб'єкта проектування:* проекти, спрямовані на вирішення проблеми якоїсь соціальної спільності; проекти, спрямовані на вирішення завдань суб'єкта прогнозування; престиж-проекти (цільова установка престиж-проектів заснована на феномені престижного споживання); псевдо проекти (покликані приховати реальні цілі суб'єкта проектування).

Соціальні проекти займають особливе місце в системі управління компанією. Обсяг і характер соціальних проектів наочно демонструє рівень розвитку соціальної відповідальності компанії. *Ініціаторами участі компанії в соціальних проектах можуть бути:*

- окремі працівники (індивідуальна ініціатива);
- спеціалізовані підрозділи (наприклад, PR- служба), в чій функціональній обов'язки входить генерація ідей;
- керівники і власники компанії;
- партнери по бізнесу;
- органи державної влади, стимулюючі участь компанії в соціальному житті суспільства.

Таким чином, спонукальний мотив виходить або з надр самої компанії, або ззовні. У сучасному суспільстві все більшою популярністю користується теза, що бізнес повинен частину свого прибутку витратити в інтересах суспільства, наприклад на соціальні програми. Компанія, що бажає розширювати свій бізнес, рано чи пізно зіткнеться з артикульованим запитом громадськості на реалізацію тих чи інших соціальних проектів.

Отже, компанії є більш вигідним передбачити подібний запит. Для цього необхідно мати інформацію про потреби цікавлять соціальних груп. При цьому компанія здатна сформувати у суспільства необхідну для себе потреба, яку сама ж і готова задовольнити. Це здійснюється в ході спеціалізованих PR-кампаній.

*Реалізація соціальних проектів дає компанії наступні вигоди:*

- економічні. Соціальний проект може приносити прибуток;
- тактичні. Освітлення проекту ЗМІ буде значно дешевше, ніж пряма реклама на телебаченні, радіо, в пресі;

- стратегічні. Компанія формує імідж соціально відповідального бізнесу, готового вирішувати чужі проблеми.

Можна виділити основні цілі, якими керується компанія в ході реалізації подібного проекту: по-перше, бажання нести добро, по-друге, переслідування власної вигоди, однак при цьому можливе гармонійне поєднання цілей.

*Соціальне проектування реалізується в наступних формах:*

- 1) при створенні нових об'єктів, процесів, явищ, соціальних мереж,
- 2) при впровадженні принципово нових відносин, процедур або компонентів в існуючих структурах, які потребують кардинальних змін (часткова модернізація),

- 3) при реконструкції, принципової перебудови існуючих громадських зв'язків, коли змінюється вся схема управління, що забезпечує досягнення намічених цілей (повна модернізація).

*Проектувати* – це означає свідомо перебирати варіанти і схему майбутньої дії. При всьому їх різноманітті є ряд загальних вимог, необхідних для підготовки, розробки та реалізації проекту. Вони орієнтують на досягнення кінцевого результату і на те, щоб в повсякденних поточних справах і оперативних планах не випускає з уваги головні питання. У цьому відношенні важливий принцип мінімальних зобов'язань, який концентрує увагу на основній меті, відкидаючи певною мірою все, що може уповільнити або відвернути сили від її реалізації. Організація, де вирішується питання про проектування, забезпечує вироблення ідей таким чином, щоб до його здійснення було залучено якомога більше людей творчих, професійно підготовлених. Соціальне проектування враховує і можливість невдалого експерименту при перевірці ідей. У цьому випадку потрібен ретельний аналіз причин, чим викликана невідповідність у вирішенні поставлених завдань: чи то це обумовлено об'єктивними обставинами, чи то прорахунками в ході експерименту.

Успіху справи заважає недовіра до оригінальних рішень, прагнення швидше реалізувати проект, недостатньо ефективно організована система заохочення ініціатив. Чималої шкоди завдає незадоволеність існуючим положенням, використання колишніх досягнень. Звідси небажання ризикувати і прагнення строго дотримуватися раніше вироблених канонів.

Якщо ж розглядати суб'єктивні умови, то тут багато залежить від особистості проектанта, від його вміння грамотно і нестандартно мислити, від його майстерності і зацікавленості в здійсненні намічених цілей. Багато негативні наслідки виникають через відсутність гнучкості в прийнятті нових ідей, прямування звичним нормам тощо.

Таким чином, соціальне проектування – це специфічна діяльність, пов'язана з науково обґрунтованим визначенням варіантів розвитку нових і модернізованих соціальних об'єктів, процесів і явищ і з цілеспрямованим докорінною зміною їх соціальних характеристик.

Для методології соціального проектування велике значення має правильне визначення об'єктів, якими зазвичай стають соціальні інститути,

соціальні процеси і явища. Відповідно цьому об'єкти проектування можуть класифікуватися по різних підставах.

В якості однієї з класифікацій об'єктів соціального проектування виступають проекти з удосконалення певних функцій суспільного організму – в області економіки, соціально-політичного і духовного життя. Соціальне проектування пов'язано також зі створенням умов для ефективної діяльності в тій чи іншій сфері суспільного життя. Водночас соціальне проектування в цілому обслуговує не окремі, а всі сторони діяльності людини. Тільки при системному підході можливо найбільш ефективно (або оптимальне) проектування. Особливість соціального проектування в тому і полягає, що воно спрямоване на вирішення таких проблем, які охоплюють в комплексі всі соціальні аспекти життя людини і які найдоцільніше розрізняти за рівнями організації суспільного життя. Тому соціальні проекти можуть (і повинні) розроблятися на рівні організації, району, міста, області, республіки і країни в цілому.

Проектування – відповідальний етап, що вимагає знання законів (тенденцій) суспільного розвитку. Для цього воно спирається на наукові методи. До них насамперед належить використання матриці ідей, коли на основі кількох незалежних змінних складаються різні варіанти рішень. Звичайно розробка соціального проекту залежить від складності та першочерговості поставлених завдань, строків, в межах яких потрібно здійснити задум, а також від матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Прораховуючи варіанти поєднання цих змінних, можна визначити найбільш ефективний шлях реалізації проекту в заданих умовах. Цей важливий прийом застосовується, як правило, при обмеженості можливостей (в умовах так званої області волі).

Існує і такий метод, як вживання в роль. Він допомагає отримати більш точне уявлення про те, що потрібно зробити в процесі проектування. Це не просто спроба заглянути в майбутнє, а прагнення глибше зрозуміти, як буде реалізовуватися проект. Сьогодні будь-яка проблема вимагає врахування інтересів і бажань людей, а це краще досягається, коли проектувальник уважно вивчає умови, в яких протікає процес.

Важливим методом є аналогія. Завжди є ефективно функціонуючі організації, населені пункти, в яких раціонально вирішені ті чи інші соціальні проблеми. Ці підходи до справи у відомих межах можуть служити зразком, еталоном, навіть якщо не все в них в належному ступені опрацьовано. Спираючись на такі досягнення, беручи найкраще і звільняючись від невиправданих себе ідей, соціальний проект, створений за аналогією, може бути використаний для конструювання соціальних завдань і цілей.

При підготовці проекту нерідко виникає необхідність прийняти нове рішення, яке викликане незадоволеністю існуючою практикою. У зв'язку з цим постає питання, як поліпшити становище, знайти більш раціональний і ефективний спосіб управління. У цьому випадку найбільш прийнятна асоціація, коли рішення соціальної проблеми в іншій сфері суспільного життя підказує шлях, по якому легше прийти до мети. Своєрідний варіант

асоціації в проектуванні – це пристосування, коли виправдав себе в іншій ситуації досвід вирішення проблем застосовується до цікавого об'єкту. Метод асоціації може використовуватися через модифікацію. З урахуванням накопичених знань розробляються підходи, які дозволяють серйозно видозмінювати об'єкт впливу, тобто зачіпаються не тільки форми, але й істотні, змістовні елементи.

Метод асоціації пов'язаний і з усуненням колишніх принципів функціонування об'єкта і заміною їх новими вихідними положеннями, провідними до корінного перетворення проектуючих даних.

Цей метод називається повною реорганізацією. Метод асоціації передбачає поєднання прийомів пристосування, модифікації і повної реорганізації. Не можна забувати і такий момент. У процесі проектування можливі ситуації, не схожі на згадані вище і ставлять принципово нові проблеми. У цих випадках застосовується метод мозкового штурму, коли мобілізується весь наявний інтелектуальний запас: оголошується своєрідний конкурс ідей, здатних значно просунути пошук оптимального вирішення проблем того чи іншого проекту. Цей метод, обґрунтований в 1939 р. Р. Осборном, пов'язаний з генерацією ідей, з їх рівноправної конкуренцією, з можливістю зіставлення. Відомий один з варіантів цього методу – метод сінектики, згідно з яким кілька запропонованих ідей розглядаються окремо один від одного, а потім між ними встановлюється певний взаємозв'язок і взаємозалежність. Безсумнівно, враховуючи динамізм і складність багатьох соціальних процесів, необхідно ширше практикувати конкурс ідей, прагнучи при цьому уникнути впливу на вирішення слави, заслуг, звань учасників конкурсу.

В основі процесу соціального проектування лежить аналіз суспільної потреби. Вона може бути і очевидна, і прихована, тому цей початковий етап передбачає пошук, пов'язаний з визначенням її сутності. На цьому етапі проектування бажано хоча б у найзагальнішому вигляді представити той резерв часу, який відводиться до виконання наміченого проекту. На наступному ступені уточнюється мета розробки соціального проекту: дається характеристика того стану, якого хотілося б досягти виходячи з вимог суспільного прогресу.

Сформулювавши мету, приступають до збору необхідної інформації, звертаючись до будь-яких джерел, включаючи і наукові дослідження. Пріоритет віддається тим відомостями, в яких зафіксований сучасний рівень пізнання соціального процесу. Крім того, треба брати до уваги аргументи як «за», так і «проти» тих рішень, які є у світовій практиці.

На базі отриманої інформації складається завдання на проектування і те, яким параметрам воно має задовольняти (або відповідати). На цій стадії велику роль відіграють принципово нові ідеї, які розкривають шляхи більш ефективного здійснення намічених цілей.

Формулювання завдання розглядається як частина концепції, яка може включати різні варіанти рішення. Краще, якщо ці варіанти представлені у вигляді матриці, що передбачає відбір найбільш прийнятних, враховуючи

зміни тих чи інших змінних (термінів, матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, першочерговості та важливості реалізації окремих елементів проекту). Концепція проекту зазвичай перевіряється двоюким чином: за допомогою теоретичного аналізу та за допомогою експерименту.

На заключній стадії проектування приймається рішення. Воно виступає у вигляді конкретної програми дій, яка в заданих параметрах намічає ті чи інші засоби досягнення поставленої мети за наявності певних обмежень. Рішення містить також можливі варіанти, терміни, основні етапи і послідовність операцій.

Дієвість соціального проектування обумовлена характером соціальних проектів та їх відмінностями – від проектів, які передбачають еволюційні зміни, до створення принципово нових, що вимагають, на думку П. Хілла, не менше 55-60 оригінальних ідей. Кожен проект в принципі вирішує три основні питання: хто буде проектувати, що треба проектувати і як організувати проектування. Вирішення цих питань завжди пов'язане із задоволенням суспільної потреби, а також з реалізацією сміливих і оригінальних задумів.

Ефективність соціального проектування визначається можливістю забезпечити комплексний розвиток соціального об'єкта. Практика показує, що додання значення тільки однієї функції (наприклад, при багатофункціональній спрямованості розвитку міста) загрожує серйозними витратами: як правило, відбувається погіршення якісного складу населення, гіпертрофуються окремі соціальні зв'язки, соціальне протиставляється технічному і т.п. Його дієвість багато в чому залежить від поєднання з економічними потребами суспільства та регіону. Недостатній облік вимог екології також здатний звести нанівець соціальні цілі. Не менш важливим є і узгодження потреб даного проектування з майбутніми змінами в техніці і технології, особливо коли мова йде про широке застосування гнучких виробничих систем, біотехнології, комп'ютерної техніки тощо.

Отже, соціальне проектування нових організацій – це процес підготовки, розробки і реалізації одного з варіантів соціальної організації і життя головної продуктивної сили – працівників і членів їх сімей – в умовах знову виникають або реорганізованих соціальних організацій, соціальних процесів і явищ.

Проектування в соціальній роботі – це, переважно, індивідуалізована творчість соціального працівника, його особистісний стиль.

Сьогодні досягнення мети є недостатньою характеристикою ефективності роботи в соціальній сфері. Нова парадигма соціальної роботи стимулює не стільки зв'язок мети з її досягненням, скільки власне формування мети проектної діяльності в соціальній роботі.

В цьому контексті доцільно озвучити *сучасні концепції проектування соціальної роботи*, а саме:

- екологічна концепція;
- доктрина громадської участі;
- об'єктивно-орієнтована концепція;

- проблемно-орієнтована концепція;
- суб'єктивно-орієнтована концепція.

Менеджмент соціальної роботи враховує як мінімум три особливості сучасної соціальної організації європейського типу:

- трансформація соціальних традицій та їх регулюючої ролі;
- фрагментарність світу, який сприймається;
- висока швидкість і невелика передбаченість соціальних змін.

Система прийомів, методів проектування та планування в соціальній роботі, у відповідності до наукового обґрунтування системи прогнозів, проектів, програм, планів, перш за все дозволяє отримати відповідь на наступні п'ять принципово важливих запитань:

- Які цілі розвитку об'єкта соціальної роботи?
- Яка послідовність процесу розробки управлінського рішення у формі прогнозу, програми, плану?
- Яким вимогам мають відповідати прогнози, програми, плани?
- Які методологічні підходи до вирішення яких проблем потрібно використати?
- З допомогою яких показників та методів можна забезпечити оптимальність прогнозів, програм, планів?

Вирішення будь-яких соціальних проблем, прийняття будь-якого рішення, а відповідно і проектування, планування соціальної роботи, будується за відповідною управлінською логікою.

*Структура управлінської логіки проектування та програмування в менеджменті соціальної роботи розкривається через наступні її елементи:*

- визначення і формування мети або системи цілей, які переслідує в певний період діяльність соціальної служби;
- аналіз початкового рівня розвитку об'єкта соціальної роботи в період, який передував проектному періоду, та уточнення актуальності нової діяльності через впорядкування параметрів досягнутого рівня та його структури до початку цього періоду;
- узгодження, збалансування потреб клієнтів та ресурсів на різних рівнях шляхом подолання протиріч, невідповідностей та врахування обмежень соціальної роботи вимогами до якості результату, можливими рамками витрат та ресурсів конкретної соціальної служби.

*Етапи проектування* – система прийомів, методів, правил, процедур, операцій створення соціального проекту.

*Найбільш загальноприйнятою є наступна схема соціального проектування: з'ясування проблеми (проблемна ситуація) – соціальне замовлення – соціальний паспорт – мети проекту – завдання проекту – вишукувальний прогноз – нормативний прогноз – верифікація і коректування – модель – конструкт – проект.*

*З'ясування проблеми.* Предметна проблемна ситуація (організаційна, соціальна) – якась соціальне протиріччя, що вимагає організації цілеспрямованих дій для його усунення або вибору однієї з можливих альтернатив соціального розвитку.

*Соціальне замовлення.* Замовлення виступає в якості певної соціальної установки на розробку конкретних заходів з реалізації матеріальних і духовних потреб людей, дозволів протиріч, пошуку компромісу. Соціальне замовлення формується на усвідомленні необхідності вирішення виниклої соціальної проблеми, без чого неможливий подальший ефективне функціонування і розвиток спільності, успішне просування вперед.

*Паспортизація об'єкта* – отримання точних даних про систему, процесі або явища, опис їх станів, функціонування і розвитку. Паспорт – це зведений документ, у якому відображаються кількісні та якісні параметри системи, що впливають на функціонування і розвиток, проводиться аналіз структури елементів. У соціальному паспорті повинні міститися основні відомості про зміни соціальної структури, умов, охорони та оплати праці, житлових і культурно-побутових умов тощо.

*Етапи створення паспорта соціальної структури (загальний ескіз):*

- визначення характеристик і параметрів, що впливають на нормальне функціонування і розвиток системи, їх класифікація та диференціація;
- розробка форм паспорта (внесення показників, які будуть змінюватися під впливом керуючої підсистеми);
- заповнення форм паспорта, отримання необхідних даних: робота з документами, анкетування, інтерв'ювання тощо.

*Метя.* Мета є приводом для початку будь-якої людської діяльності. Істинне розуміння суб'єктами мети - запорука успіху. Процес побудови мети відповідає в мисленні процесу практичної діяльності.

Цілепокладання включає в себе три основних ланки:

- відображення потреби (мотив);
- відображення шляхів і способів її задоволення (планування, програмування дій);
- відображення кінцевих результатів, наслідків (прямих і побічних, бажаних і небажаних).

Обґрунтування мети має починатися з визначення дії, яке слід зробити; в кожній зі встановлених цілей потрібно виділити найважливіший результат; вказати терміни передбачуваного досягнення мети; визначити витрати на досягнення мети і окремо на матеріали та обладнання; встановити контрольні критерії, які можуть свідчити про те, що мета досягнута, забезпечити впевненість у тому, що діяльність, спрямована на досягнення мети, контролюється тим, хто ці цілі встановив.

Формулювати мету можна різними способами, в тому числі і графічно. «Дерево цілей» – це пов'язаний орієнтовний граф, що виражається відносинами між різними цілями, їх оцінками, етапами і проблемами їх досягнення. Побудова «дерева цілей» вимагає детального вивчення соціального замовлення, проблемної ситуації, об'єктів проектування, зовнішніх умов, матеріально-технічних, фінансових, трудових, енергетичних та інших ресурсів, систем обмежень тощо.

Важливо вже на стадії визначення цілей передбачити всі суперечності між ними і уникнути подальших конфліктів, тобто вже на цьому етапі проектування необхідно встановити причини несумісності цілей, намітити шляхи їх усунення.

Перед кожною системою висуваються відразу кілька цілей. Одну з них важливо конструювати в якості головної, узагальнюючої, на досягнення якої і направлено функціонування всієї системи.

Після визначення цілей, спираючись на них, важливо встановити *головні завдання*, що стоять перед соціальною системою.

Завдання – це формулювання індивідуальної чи суспільної потреби, яка чекає на свого задоволення. Завдання проектування формуються на основі ретельного вивчення стану системи, її матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, норм і нормативів, задоволення певних соціальних потреб. Щоб завдання «працювали», вони повинні бути виражені конкретно, за допомогою певних індикаторів:

- а) приватні задачі не повинні бути розчинені в загальних,
- б) їх не можна надмірно деталізувати, сковувати ініціативу суб'єкта соціального проектування.

*Прогнозування* – один з найважливіших етапів проектної діяльності. Прогнозування в широкому сенсі – передбачення, взагалі одержання будь-якої інформації про майбутнє. У вузькому сенсі – спеціальне наукове дослідження, предметом якого виступають перспективи розвитку явищ.

Головне завдання прогнозування – наукова розробка прогнозів. Прогноз описує майбутній стан системи. Прогноз як пізнавальна модель носить дескриптивний (описовий) характер.

В основі прогнозування лежать три взаємодоповнюючих джерела інформації про майбутнє:

- а) екстраполяція в майбутнє тенденцій, закономірностей розвитку, які добре відомі в минулому і сьогоденні;
- б) моделювання об'єктів дослідження, подання їх у спрощеній формі, схематичному вигляді, зручному для отримання висновків прогнозного характеру;
- в) прогнозна оцінка експерта.

*Три способи розробки прогнозів.*

Існують три доповнюють один одного способу розробки прогнозів:

- анкетування (інтерв'ювання, опитування);
- екстрапольовання та інтерпольовання – побудова динамічних (статистичних і логічних) рядів розвитку показників прогнозованого процесу;
- моделювання – побудова пошукових і нормативних моделей з урахуванням ймовірного і бажаного зміни прогнозованого об'єкта.

*Практичне призначення прогнозування* – підготовка обґрунтованих пропозицій, проектів, програм, рекомендацій та оцінок про те:

- в якому напрямку бажано розвиток об'єктів у досліджуваній області;



- як дійсно може протікати розвиток;
  - який механізм подолання негативних тенденцій.
- В узагальненому плані можна говорити про два типи завдань:
- визначення та мотивування цілі розвитку;
  - визначення засобів, способів, шляхів досягнення цілей.

*Повний цикл прогнозного дослідження включає в себе:*

- вивчення проблемної ситуації в теорії і на практиці;
- аналіз передпрогнозного і прогнозного фону;
- визначення мети і завдань;
- висунення гіпотез;
- вибір методів і прийомів дослідження, що володіють необхідним прогностичним потенціалом;
- проведення дослідно-експериментальної перевірки гіпотез і верифікації результатів дослідження;
- формулювання висновків і пропозицій.

***Соціальна технологія проектування.***

*Схема соціальної технології проектування весь етап прогнозування підрозділяє умовно на три частини:*

- визначення дослідницького прогнозу;
- визначення нормативного прогнозу;
- верифікація і коректування прогнозів у відповідності з цілями і завданнями, ресурсами і термінами.

*Дослідницький прогноз* характеризує тенденції розвитку системи на основі дії об'єктивних законів і передбачає відсутність цілеспрямованого втручання людей. Дослідницький прогноз визначається шляхом продовження від минулого і сьогодення до майбутнього і до виявлення тенденцій розвитку систем.

*Нормативний прогноз* – це рух від майбутнього до теперішнього. Він передбачає прогнозування на основі заданих цілей, завдань, норм, ідеалів.

На основі численних варіантів верифікації і коректування прогнозів проводиться моделювання майбутніх станів систем і процесів. В даний час моделювання – один з найпоширеніших прийомів пізнання і обов'язкова частина будь-якого дослідження. Модель – це така подумки яка надається або матеріально реалізована система, яка, відображаючи і відтворюючи об'єкт дослідження, здатна заміщати його так, що її вивчення дає нову інформацію про цей об'єкт.

У проектній діяльності моделі відображають основні підсистеми, блоки та структуру, дають проектувальникам певну інформацію про систему, формують інформаційний образ майбутніх об'єктів.

*Конструкт* – це формування теоретичного знання. З різноманіття моделей дуже важливо вибрати найбільш ефективну при наявних ресурсах, що забезпечує найменші витрати при досягненні запланованого ефекту, – конструкт соціальної системи.

*Проект системи.* На цьому етапі ідеальна модель виражається в системі знаків, визначаються проєктивні особливості системи, параметри як блоків, так і окремих елементів, уточнюються зв'язку, які є в ній.

*Базові принципи соціального проєктування:*

1. *Принцип «проживання»* суспільством нових ціннісних підстав своєї діяльності, своїх норм взаємодії. Соціальне проєктування по суті являє собою процес «проживання» товариством своїх поточних проблем і «сьогоднішніх» інтересів у системі цінностей громадянського суспільства в ідеальному стані розумової діяльності. Розробка стратегічного плану дозволяє всім суб'єктам стратегічного планування випробувати норми діалогової взаємодії, усвідомити потребу в цінності свободи і терпимості, знайти первинний досвід громадянського взаємодії.

2. *Принцип саморозвитку.* Джерелом соціального проєктування громадянського суспільства може бути лише потреба самого суспільства в саморозвитку. Стратегічний план це лише умова розвитку громади, породжує його громадянську активність, але аж ніяк не схема конкретної політичної або економічної системи, запозиченої ззовні. Соціальне проєктування пропонує лише технологічні прийоми, алгоритми та форми організації процесу стратегічного планування, але зміст стратегічного плану щоразу формується спільнотою в міру його уявлення про своє бажаному майбутньому.

3. *Принцип соціальної відповідальності.* Соціальне проєктування являє собою процес розробки нових колективних норм і правил, не зафіксованих в існуючому законодавстві. Здатність суб'єктів соціального проєктування самостійно дотримуватися ці норми і правила свідчить про сформованості правової культури особистості, суспільства в цілому, державних структур.

4. *Принцип соціальної компетентності.* Соціальне проєктування базується на формуванні таких якостей соціальної компетентності як критичне мислення, відкритість, толерантність і плюралізм. Одночасно соціальне проєктування припускає здатність членів спільноти висувати позитивні соціальні ініціативи і брати на себе відповідальність за їх реалізацію. Показником соціальної компетентності є діяльність у суспільстві різних асоціацій, фондів, громадських об'єднань, комун тощо.

5. *Принцип безперервної освіти широких верств населення.* Проєктування майбутнього – це ситуація, в якій людина відчуває величезну потребу в нових знаннях і уміннях.

6. *Принцип узгодження цілей і балансу інтересів суб'єктів соціального проєктування.* Принцип передбачає готовність суб'єктів соціального проєктування до узгодження на ціннісному і технологічному рівнях своїх цілей і до створення системи балансу інтересів, яка виступає основою і гарантом існування громадянського суспільства.

7. *Принцип відкритості майбутнього.* Він передбачає здатність суб'єктів соціального проєктування до консолідації навколо перспективних стратегічних цілей розвитку громади, і здатність до висунення таких цілей.

8. *Принцип автономності спільноти.* Цей принцип у соціальному проектуванні виділяє як проєктованої структури окремо взяте співтовариство. Спільнота може представляти різні масштаби організації: сільський населений пункт, мале місто, велике місто, регіон тощо.

#### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Абрамова В.И. Менеджмент і маркетинг: учеб. пособ. М.: Видавництво РІОР, 2006. 161 с.
2. Беляев О.О. Системологія. М.: ИНФРА-М, 2000. 320 с.
3. Голубков З.П. Використання системного аналізу при прийнятті рішень. М.: Економіка, 1992. 456 с.
4. Ігнат'єва А.В. Дослідження систем управління. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 157 с.
5. Кезіна А.В. Менеджмент: методологічна культура. М., 2001.400 с.
6. Коротков Е.М. Дослідження систем управління. М.: Видавничо-консалтингова компанія «Дека», 2000. 234 с.
7. Кузьмін В.П. Історичні передумови та гносеологічні підстави системного підходу. Психол. журн. 1982, т. 3. № 3. С. 3-14; № 4. С. 3-13.
8. Смолкін А.М. Менеджмент: основи організації. М.: ИНФРА-М, 1999. 245с.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте сутність функції планування.
2. Якими повинні бути цілі організації?
3. Як Ви думаєте, для чого вивчається зовнішнє і внутрішнє середовище організації?
4. Як реалізується стратегічний план?
5. Для чого вибирається стратегія і розробляється стратегічний план?
6. Який зміст програмно-цільового управління в соціальній роботі.
7. Що таке соціальне проектування?
8. Яка існує схема соціального проектування?

## **Лекція 3. Організація як функція менеджменту соціальної роботи**

### **План лекції**

1. Поняття організаційної діяльності.
2. Норми керованості.
3. Взаємини повноважень.
4. Побудова організації.

### **Анотація змісту лекції**

Ефективність діяльності соціальних служб залежить від типу використовуваної організаційної структури. Основні вимоги до організаційної структури: мінімальна кількість ланок і рівнів управління, чіткий розподіл функцій, стійкість, безперервність, оперативність і гнучкість управління.

Необхідність визначення норм керованості обумовлена тим, що для створення результатів праці необхідна праця великої кількості людей. Одна людина не в змозі планувати, організовувати і контролювати їхню діяльність. Тому керівник змушений формувати ієрархічні рівні управління.

Основними типами організаційної структури, які можуть бути використані при управлінні соціальною роботою, є наступні: функціональні, проектні.

Виділяють декілька типів організаційних структур в системі соціальної роботи. До них відносяться проектна і матрична організаційні структури. Основними типами організаційної структури, які можуть бути використані при управлінні соціальною роботою, є наступні: функціональні, проектні й лазерні.

### **Перелік проблемних питань**

1. Чим зумовлена необхідність організаційної діяльності?
2. Які принципи лежать в основі побудови організаційної структури?
3. Які існують норми керованості?
4. За якими критеріями визначається ступінь централізації і децентралізації?
5. Які види повноважень Вам відомі?
6. Як здійснюється побудова організації?

### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Які типи організаційних структур у Вашій місцевості? Позначте їх відмінності.
2. Проаналізуйте, які організаційні структури застосовуються в управлінні соціальною роботою.
3. Розробити пам'ятку щодо правил поведінки в закладах соціального спрямування.

## Виклад навчального матеріалу

### 1. Поняття організаційної діяльності.

Організаційний ресурс є відносно новим елементом корпоративного менеджменту, а також найбільш перспективним для раціоналізації та демократизації управлінської діяльності в сфері соціальної роботи. Він ґрунтується на нових організаційних ідеях, постійному пошуку та використанні внутрішніх резервів самої системи управління соціальною роботою.

*До основних чинників організаційних резервів, як правило, належать такі:*

- вибір найбільш ефективної схеми побудови систем управління, що мають підвищені мотиваційні характеристики;
- створення принципово нової системи управління фінансовими потоками, що забезпечує економне використання обмежених ресурсів шляхом підвищення якості їх обліку, а також ефективного використання і зниження інфляційних втрат;
- створення ефективної системи управління персоналом, що забезпечує його підбір, навчання та переміщення відповідно до обраної організаційної стратегії.

*Специфічним джерелом ефективності управлінської діяльності є сформована організаційна культура керівника-менеджера, а також цілеспрямована організаційна поведінка кожного соціального працівника й позитивний організаційний клімат, що сформований в установі соціальної роботи.*

*Організаційна культура, зазвичай, розуміється як набір найбільш важливих уявлень, які сприймаються персоналом організації і отримують відбиття в цінностях організації, що задають людям певні орієнтири їх поведінки та дій. Такі цінності й уподобання передаються індивідам через «символічні засоби духовного і матеріального внутрішньо-організаційного оточення».*

*Аналіз показує, що успішним установам соціальної роботи з розвинutoю організаційною культурою притаманні такі риси:*

- вони швидко прилаштовуються до нових ідей, як того вимагають зовнішні умови;
- їх члени добре співпрацюють між собою та оперативно управляють змінами, випереджуючи їх руйнівний вплив на організацію;
- у них завжди є простір для кар'єрного зростання персоналу;
- для них притаманне творче й незаангажоване спілкування, а також взаємодовіра між соціальними працівниками та волонтерами, тому будь-які суперечності вирішуються дуже швидко;
- в них участь соціальних працівників щодо постановки мети та прийняття найважливіших рішень є правилом, усі співробітники відчують свою причетність до планування та управління змінами.

*Необхідність організаційної діяльності обумовлена такими аспектами:*

- для досягнення своїх цілей люди змушені об'єднуватися;
- будь-яка спільна діяльність буде ефективнішою, якщо для кожного члена колективу визначено, по-перше, що він повинен робити?; по-друге, за що він несе відповідальність?; по-третє, хто контролює його діяльність?

Відповідь на три ці питання визначає організаційну роль члена будь-якого колективу. *Сукупність і взаємозв'язок організаційних ролей утворюють організаційну структуру організації.*

*В організаційній діяльності можна виділити три основні напрямки:*

- визначення норм керованості, тобто визначення кількості осіб, яким може ефективно керувати керівник;
- встановлення відносин повноважень і відповідальності, які пов'язують керівників різних рівнів та їх підлеглих;
- формування організаційної структури, тобто розподіл на підрозділу та встановлення зв'язків між ними.

В основі побудови організаційних структур лежать *два основних принципи.*

*Принцип єдності мети,* згідно з яким організаційна структура є ефективною, якщо вона сприяє співпраці людей при досягненні цілей організації.

*Принцип ефективності,* згідно з яким організаційна структура є ефективною, якщо сприяє досягненню людьми цілей при небажаних мінімальних наслідках або витратах. При цьому під витратами розуміється не тільки витрати матеріальних і фінансових ресурсів, але й індивідуальна та групова задоволеність або незадоволеність співробітників існуючої структурою організації.

З точки зору працівника, структура є ефективною, якщо вона:

- по-перше, не допускає інформаційних втрат і помилок;
- по-друге, приносить задоволення від роботи;
- по-третє, має чіткі лінії підпорядкованості та розподілу відповідальності;
- по-четверте, дозволяє брати участь у прийнятті рішень;
- в-п'ятих, забезпечує необхідний соціальний статус і надає впевненість у майбутньому;
- в-шостих, гарантує високий рівень заробітної плати.

Ефективність діяльності соціальних служб залежить від типу використовуваної організаційної структури. Основні вимоги до організаційної структури: мінімальна кількість ланок і рівнів управління, чіткий розподіл функцій, стійкість, безперервність, оперативність і гнучкість управління.

## **2. Норми керованості.**

Основним показником, який характеризує раціональність та надійність структури управління, є *«норма керованості»* (в спеціальній літературі з

управління є синонімом таких словосполучень, як: «керованість системи», «діапазон контролю» і «масштаб керівництва»).

У науковій літературі не існує єдиного трактування поняття «норма керованості», кожен вчений має власну думку стосовно цього терміну.

А. Файоль, розділивши лінійне і штабне керівництво, запропонував кількісну характеристику норми керованості. «Норма керованості» - це максимальне число працівників, підлеглих одному лінійному керівнику за умови, що сумарна трудомісткість виконуваних ними функцій не повинна перевищувати нормативу (8 год. на день, 40 год. на тиждень і т. д.).

В.І. Кноррінг характеризує «норму керованості» як норму управління, тобто встановлену експериментально та організаційно оформлену середню кількість співробітників, підлеглих одному керівнику. Залежність норми він бачить у складності керованого процесу, оснащеності праці керівника технічними засобами управління його знаннями та досвідом.

На думку одного з сучасних науковців Н.Е. Ковшуна, під «нормою керованості» розуміється гранична кількість безпосередніх підлеглих, якими може успішно керувати у конкретних організаційних умовах один керуючий.

Необхідність визначення норм керованості обумовлена тим, що для створення результатів праці необхідний працю великої кількості людей. Одна людина не в змозі планувати, організувати і контролювати їхню діяльність. Тому керівник змушений формувати ієрархічні рівні управління, що породжує наступні проблеми:

- виникає необхідність збільшення витрат на управління, які йдуть на встановлення горизонтальних і вертикальних зв'язків і на координацію діяльності різних рівнів управління;
- збільшуються втрати і спотворення інформації при передачі її з одного рівня на інший;
- збільшується час на прийняття управлінських рішень, організацію їх виконання та контролю виконання.

Таким чином, виникає сукупна проблема вартості рівня управління, яка неминуче ставить питання про те кількості підлеглих, яким може ефективно керувати керівник.

Найбільш традиційним відповіддю на питання про норми керованості або діапазоні управління є наступний: від чотирьох до восьми на верхньому рівні управління і від восьми до шістнадцяти осіб – на більш низьких рівнях.

Теорія зв'язків «керівник-підлеглий», запропонована французьким консультантом з управління Грайкунасом в 1933 році, дає уявлення про ступінь зростання складності управлінської діяльності в залежності від кількості підлеглих.

Відповідно до цієї теорії, між керівником і підлеглим існують три види зв'язків:

- пряма одинична зв'язок – тобто безпосередній зв'язок керівника з кожним з його підлеглих. Якщо у керівника А є два підлеглих В і С, то у нього існують дві прямі одиничні зв'язку А-В і А-С;
- пряма групова зв'язок, що існує між керівником і будь-якої можливої

комбінацією підлеглих, тобто керівник може працювати з одним підлеглим в присутності можливі зв'язку: А-У присутності С, А З у присутності В, А-В і С одночасно;

- перехресна зв'язок – коли підлеглі працюють один з одним під контролем керівника. Можлива одна перехресна зв'язок-З – під контролем А.

*До основних факторів, що впливає на скорочення кількості контактів, відносяться наступні:*

1. Професійна підготовленість підлеглого. Очевидно, що чим вона вище, тим менше часу потрібно керівникові на службові контакти з підлеглими;
2. Чітке формулювання що стоять перед підлеглими завдань; чітке формулювання, що стоять перед підлеглими, завдань; оскільки нечітко поставлене завдання або взагалі не буде виконана, або вимагатиме від керівника великих часових витрат;
3. Делегування повноважень, тобто підлеглий повинен мати повноваження, достатніми для прийняття рішень, необхідних для виконання визначених завдань;
4. Темпи розвитку організації – чим швидше розвивається організація, тим більше навантаження по контактам з підлеглими лягає на керівника;
5. Використання об'єктивних оцінок діяльності підлеглих. Якщо підлеглі знають, що результати їх роботи фіксуються і при їх оцінкою використовуються об'єктивні норми, то у них немає необхідності часто доповідати керівникові про досягнутий результат;
6. Що використовується техніка зв'язку, яка дає можливість керівникові оперативно взаємодіяти з підлеглими, не вступаючи в безпосередній контакт з ним.

*На практиці величина норми керованості залежить від:*

1. Характеру діяльності. Чим вона складніша, важливіше, ніж різноманітніше завдання і методи їх розв'язання, серйозніше її наслідки для організації, тим норма керованості повинна бути нижче, і навпаки;
2. Знань і досвіду керівника, наявності у нього часу, з одного боку, і від здібностей і кваліфікації підлеглих, їх зацікавленості в своїй роботі - з іншого. Чим краще тут становище, тим вищою може бути норма керованості;
3. Новизни проблем, можливості виникнення несподіваних і складних ситуацій. Якщо вони значні, потрібна низька норма керованості;
4. Стабільності структури управління, стандартизації процедур, розміреності роботи, надійності комунікацій, наявності допоміжного персоналу, технічної оснащеності виконавців. Сприятливий стан цих характеристик допускає можливість високої норми керованості



5. Детальності і конкретності постановки завдань, досконалості методів прийняття рішень. Чим вони краще, тим норма керованості може бути вище;
6. Рівня організаційної культури, стану міжособистісних відносин і морально-психологічного клімату. Чим вони сприятливіші, тим норма керованості може бути вище;
7. Територіальної розкиданості виконавців, відірваності їх від керівництва. Якщо вони значні, норма керованості повинна бути порівняно низькою;
8. Самостійності виконавців, їх фізичних і психологічних можливостей, наприклад, пам'яті, обсягу уваги, швидкості реакції та ін. Чим вони вище, тим більшою може бути чисельність підлеглих під керівництвом одного керівника.

### **3. Взаємини повноважень.**

Засобом, за допомогою якого керівник розподіляє завдання між підлеглими, є делегування. *Делегування* – це передача завдання і повноважень, достатніх для її вирішення посадовій особі, яка бере на себе відповідальність за рішення даної задачі.

У свою чергу, *відповідальність* – це зобов'язання виконувати, що стоять перед посадовою особою, завдання і відповідати за отриманий результат перед тим, хто делегував відповідні повноваження. Під *зобов'язанням* розуміють те, що від індивіда очікується виконання конкретних вимог, коли він займає певну посаду в організації.

Відповідальність не може делегуватися без повноважень. *Повноваження* являють собою обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань.

Повноваження делегуються посади, а не людині, її займає. Разом з тим поки посаду не зайнята, говорити про передачу повноважень не має сенсу.

*Існує дві концепції процесу, за допомогою якого передаються повноваження.*

Згідно з *класичною концепцією повноваження* передаються від вищих до нижчих рівнях організації. Честер Барнард, представник адміністративної школи зауважив, що підлеглий має право відхилити вимоги керівника. На основі цього була сформульована концепція ухвалення повноважень. Якщо людина не приймає повноважень від керівника, то передачі повноважень не відбувається.

Для того, щоб визначити ступінь делегування вищим керівництвом нижчестоящим рівнів управління своїх повноважень, необхідно визначити *ступінь централізації і децентралізації організації*.

*Ступінь централізації визначають за наступними критеріями:*

- за кількістю рішень, прийнятих на нижчих рівнях управління, - чим більше рішень беруть керівники нижчих рівнів, тим більше ступінь децентралізації;
- по важливості рішень, прийнятих на нижчих рівнях, (рішення, пов'язані з витратами значних матеріальних і трудових ресурсів, або з новим напрямком діяльності);
- наслідки рішень, прийнятих на нижчих рівнях – якщо рішення зачіпає більше однієї функції, то організація децентралізована;
- кількість контролю роботи підлеглих – в організаціях з високим ступенем децентралізації керівництво вищої ланки рідко перевіряє повсякденні рішення підлеглих йому керівників, виходячи з припущення, що всі ці рішення правильні.

Організації, у яких керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття важливих рішень, називаються централізованими.

Організації, у яких повноваження розподілені по нижчестоящим рівням управління, називаються децентралізованими. Переваги централізації: прийняття рішень тими, хто добре уявляє собі роботу організації в цілому, мають достатньо знань і досвіду; усунення дублювання робіт, зниження витрат.

*Недоліки:* приймаючі рішення погано знають конкретні обставини справи і проблеми; багато часу йде на передачу інформації; керівники нижчих рівнів практично усунені від прийняття рішень.

*Переваги децентралізації:* можливість швидкого прийняття рішення; можливість активної поведінки керівників середньої ланки при прийнятті рішень; непотрібність розробки детальних планів.

*До недоліків відносять:* брак інформації позначається на якості рішення; багато часу йде на узгодження рішень.

*Всі існуючі повноваження можна розділити на лінійні і штабні (або апаратні).*

Процес створення ієрархії називається скалярний процесом, а результуюча ієрархія називається скалярною ланцюгом або ланцюгом команд.

*Типи апарату і відповідно штабні (або апаратні) повноваження:*

- *консультативний апарат* – якщо виникає проблема, що вимагає спеціальної кваліфікації, керівник запрошує відповідних фахівців на тимчасовій або постійній основі;
- *обслуговуючий апарат* – відділ кадрів, фінансовий, плановий відділи, зв'язки з громадськістю, матеріально-технічного постачання;
- *особистий апарат* – це різновид обслуговуючого апарату. До нього ставляться секретар, помічник. Особистий апарат виконує те, що вимагає керівник. Член такого апарату не має ніяких повноважень, але може володіти великою владою.

*Апаратні повноваження поділяють на:*

- *рекомендаційні повноваження*, або консультативні, виникають тоді, коли керівник звертається за допомогою до консультативного апарату. Поради фахівців носять не обов'язковий характер. Лінійні керівники можуть навіть не ставити фахівців в популярність про ухвалені рішення. У багатьох випадках це призводить до конфліктів між лінійними і апаратними працівниками.
- *обов'язкові узгодження* – щоб уникнути конфліктів працівники штабного апарату можуть бути наділені повноваженнями обов'язкового узгодження (наприклад, дослідження ринку - відділ маркетингу).
- *паралельні повноваження* – мета встановлення системи контролю для зрівнювання влади і запобігання грубих помилок (контроль фінансових витрат – головний бухгалтер, технологічне рішення – головний інженер, головний лікар – завідувач медичної частиною).
- *функціональні повноваження* – штабні працівники виступають не тільки в ролі консультанта, але і висувають власні пропозиції, які стають обов'язковими для лінійних керівників при прийнятті рішень за спеціальним питань (бухгалтерський облік, трудові відносини).

З поняттям повноважень дуже тісно пов'язане поняття влади. Якщо повноваження визначають, що особа, що займає хоч якусь посаду, має право на дії, то влада визначає, що він дійсно може робити.

У великих організаціях адміністративний апарат може складатися з безлічі людей.

У таких ситуаціях апарат являє собою підрозділ з кількома рівнями. Тобто сам апарат має лінійну організацію і звичайну ланцюг команд всередині себе.

*Лінійні повноваження* – безпосередньо віддаються від начальника до підлеглому і далі до інших підлеглим. Саме ці повноваження надають керівникові законне право керувати підлеглими. Делегування повноважень створює ієрархію рівнів управління.

*Лінійна діяльність* – це діяльність, яка безпосередньо пов'язана зі створенням, фінансуванням і збутом товарів або послуг (у нашому випадку - соціальних), вироблених організацією. Апарат допомагає виконання основних функцій. Апаратну діяльність не можна розглядати як несуттєву. Всі види діяльності повинні полегшувати досягнення цілей організації. Визначення того, які конкретно види діяльності слід віднести до апаратної, залежить від місії, цілей і стратегії організації (наприклад, юридичні служби).

Два поняття, які відносяться до координації (узгодження, поєднання, приведення в порядок, у відповідність) і лінійним повноважень. Перше, це принцип єдиноначальності – працівник повинен отримувати повноваження тільки від одного начальника і відповідати тільки перед цією людиною. Формальні комунікації повинні направлятися тільки по ланцюгу команд. Особа, у якого виникла проблема, не може звернутися через голову свого безпосереднього начальника до керівника вищого рівня, минаючи керівників проміжних рівнів.

Друге, необхідність обмеження норми керованості.

Делегування вимагає ефективних комунікацій, пов'язане з мотивацією, впливом і лідерством. Обидві сторони мають істотне значення для досягнення успіху.

Підлегли уникають відповідальності з наступних причин:

- вважає, що зручніше запитати керівника, що робити, ніж самому;
- боїться критики за досконалу помилку;
- відсутні інформація та ресурси, необхідні для успішного виконання завдання;
- багато роботи, ніж він може зробити або він так вважає;
- відсутній упевненість в собі;
- підлеглому не пропонується будь-яких позитивних стимулів додаткової відповідальності.

У спілкуванні проявляються такі основні його функції:

*Інформативно-комунікативна* – з нею пов'язані усі процеси, які охоплюють сутність таких складників спілкування, як передача-прийом інформації та відповідна реакція на неї.

*Регулятивно-комунікативна* – відбувається процес коригування поведінки, коли людина може вплинути на мотиви, мету спілкування, програму дій, прийняття рішень.

*Афективно-комунікативна* – відбувається взаєморегуляція та взаємокорекція поведінки, здійснюється своєрідний контроль над усією сферою діяльності партнера. Тут можуть реалізуватися можливості навіювання, наслідування, вживаються усі можливі засоби переконання.

*Стратегія ділового спілкування* передбачає постановку певної цілі, яка стимулює волю учасника спілкування, заставляє його діяти усвідомлено, інтенсивно, мобілізувати свої здібності, знання, досвід, уміти підпорядковувати свої сили досягненню цієї мети. Тактика ділового спілкування передбачає вибір певної моделі поведінки, яка в конкретній ситуації буде найбільш сприятливою у досягненні поставленої мети. Ґрунтується тактика спілкування на певних засадах, найважливішими з яких є:

- наявність декількох варіантів поведінки в однотипній ситуації і вміння оперативно ними скористатись;
- недопущення конфронтації чи конфліктів з діловим партнером;
- вміле використання механізмів людської взаємодії (прихильності, симпатії, антипатії, довіри, поваги і т.п.);
- уважне ставлення до нових, хоч і незвичних на перший погляд ідей, думок;
- освоєння тих моделей поведінки, які приносять успіх у ділових стосунках;
- вміння подати себе, правильно оцінювати реакцію партнерів, вловлювати найменші зміни в ситуації.

*Рівні ділового спілкування.* Психологи, що займаються проблемами спілкування, напрацювали і пропонують чимало корисних порад і рекомендацій. Ці поради іноді бувають універсальними

Наприклад, однією з відомих є порада «привертати увагу людини посмішкою». Ця рекомендація малокорисна для конкретної людини в конкретних обставинах. Якщо я посміхаюся від душі, то не потребує, ніяких порад; якщо співрозмовник мені приємний, то і посмішка щира, привітна.

Ще одна рекомендація – «вміння глибоко зрозуміти кожну людину». Психологічні дослідження довели, що глибоко знати і розуміти ми можемо лише двох-трьох людей, а більш-менш успішно орієнтуватися в поведінці приблизно десяти осіб. Звичайно, кількісний склад таких груп може змінюватися залежно від особистих властивостей людини і соціальних умов. Народившись, кожен попадає не тільки в природний світ що склався, але і в світ установлених і регламентованих людських відносин. Вступаючи в контакти, частину цих відносин людина порівняно активно перебудовує з урахуванням особистих взаємин.

Через це можна умовно виділити три рівні спілкування: *соціально-рольовий, діловий, інтимно-особистий.*

*Соціально-рольовий рівень.* Основний принцип взаємин на цьому рівні – соціабельність (знання, засвоєння і реалізація норм і вимог соціальної сфери). Наприклад, у громадському транспорті необхідно дати місце старшим людям і пасажирам із дітьми, терпляче ставитись до постійних прохань передати гроші на квиток і т. ін.

Другий рівень спілкування – *діловий.* На цьому рівні людей об'єднують інтереси справи і спільна діяльність, направлена на досягнення мети. У ділові відносини ми вступаємо з колегами на роботі, а також з людьми, які розділяють наші захоплення в різних об'єднаннях, неформальних групах у громадському житті. Основний принцип ділових відносин – раціональність (підвищення ефективності співробітництва).

Третій рівень спілкування – *інтимно-особистий.* Характеризується особливою психологічною близькістю, переживаннями, проникненням у внутрішній світ інших людей, перш за все близьких (членів сім'ї, друзів). Основний принцип такого спілкування – емпатія. У сімейному житті певні взаємини підпорядковуються законам ділового спілкування (наприклад, виконання сімейних функцій).

*Загальні правила поведінки з керівником.*

- ставтесь до свого начальника з повагою, будьте пунктуальними і готовими до спілкування, а також майте охайний зовнішній вигляд;
- працівники, які хочуть просунутися по службі, часом пробують одягатися так, як люди, які знаходяться однією сходинкою вище. Це може бути корисним, але, як правило, ви не повинні одягатися краще, ніж начальник;
- не годиться демонструвати повагу підлабузництвом, подарунками, занадто тихою розмовою, опусканням голови, стоянням далеко позаду або дуже офіційною розмовою;

- при врученні подарунка роботодавцю працівники можуть подумати, що ви прагнете викликати до себе особливе ставлення;
- якщо ваші колеги називають начальника на перше ймення, то й ви також робіть так;
- якщо ваш начальник виправляє вас або дає догану, то не йдіть з роботи і не зліться. Спробуйте зрозуміти, в чому справа, і виправитися.

*Стосунки із співробітниками, загальні правила поведінки з колегами по роботі:*

- Будьте приязними, ввічливими і привітними зі своїми співробітниками.
- Спробуйте не виділятися і бути природною частиною групи.
- Вітайтеся потиском руки при зустрічі (чоловіка чи жінки) вперше або коли ви не бачили когось тривалий час. Рукоштовування, звичайно, єдиний підходящий тип торкання на роботі.
- Дивіться в обличчя співрозмовнику. Хай ваші очі час від часу відходять від його обличчя, а потім повертаються до нього. Не уникайте погляду у вічі, але і не дивіться впритул.
- Покажіть, що ви уважно слухаєте інших, реагуйте правильно очима, а коли це необхідно – кивайте головою.
- Робочий час використовуйте для роботи, а не для розмов із сім'єю та друзями.
- Не розмовляйте голосно. Хоча в напружених ситуаціях допускається навіть крик. Звичайно від людей очікують, що вони забувають про дуже напружені моменти через кілька днів.
- Коли хтось запитує вас: «Як поживаєте?», відповідайте позитивно (наприклад, «Дякую, добре. А ви?»). Не розповідайте колегам по роботі про здоров'я або особисті проблеми.

*Стосунки з підлеглими:*

- Ставтесь до підлеглих, які знаходяться на службових сходах нижче від вас, з повагою.
- Не просіть їх робити для вас особисті послуги.
- Уважно прислухайтесь до пропозицій підлеглих.
- Ні з ким не встановлюйте романтичні або сексуальні зв'язки на роботі.
- Не пробуйте продавати речі своїм співробітникам.
- Не позичайте їм. Не просіть у них у борг.
- Не говоріть про інших людей у негативному чи особистісному смислі.
- Не поширюйте плітки!

*Особливості стосунків із заступниками.* Загалом посада заступника досить складна і «невдячна». Тут ми маємо на увазі наші усталені традиції, правила, практичний досвід. З одного боку, щодо підлеглих заступник має всі ті самі, що й перша особа (начальник, директор, завідувач тощо), важелі контролю діяльності підлеглих і такі самі повноваження (згадаймо дещо застарілу назву: товариш міністра в уряді УНР; товариш отамана в козачому війську – тобто рівний міністру, рівний отаману) і право в разі відсутності першої особи приймати рішення, підписувати документи тощо. З іншого боку, заступник:

- не має остаточного вирішального права при прийомі на роботу, тобто не є роботодавцем;
- не може звільнити з роботи чи призначити на вищу посаду;
- не встановлює зарплату працівникам власним правом і остаточно.

Висновок з цього такий: обов'язки у заступника практично такі самі, як у керівника, а реальні важелі впливу на підлеглих досить незначні.

Окрім, звичайно, «підловлювання» на промахах у роботі, недотриманні трудової дисципліни, додаткового навантажування тощо, що, сподіваємося, не приносить насолоди і самому заступникові.

На випадок конфлікту між заступником і директором останній може організувати «саботування» підлеглими законних розпоряджень і вказівок заступника, що морально травмує останнього, вибиває із рук важелі управління персоналом.

Система стосунків «директор – заступник», яка дісталася нам у спадщину від номенклатурної системи керівництва (директор – не завжди компетентний номенклатурним а заступник – «тягне воза»), вимагає детального розгляду.

Як зробити, щоб:

- керівник не вбачав у своєму заступникові ту особу, котра обов'язково прагне посісти його місце;
- у заступника не виникала спокуса посісти місце свого прямого начальника;
- заступник мав реальні автономні права по управлінню персоналом.

Виходячи з того, що сама посада заступника необхідна й уникнути її наявності часом неможливо, необхідно, щоб мали місце певні об'єктивні критерії, які б опосередковано регулювали ці взаємини.

Звичайно, при психологічній сумісності осіб цих категорій, яка теж, у свою чергу, дещо опосередкована об'єктивними обставинами.

*Деякі рекомендації:*

- Бажано, щоб заступник був не один, а декілька – за основними напрямками діяльності; щоб кожен із заступників був керівником підрозділу.
- Заступник повинен мати право першого підпису на документах, які виходять з його підрозділу, зокрема й фінансових.
- Прийом на роботу в один із підрозділів чи відділень має узгоджуватись із заступником, який керує цим підрозділом. Якщо у керівника тільки один заступник – то з ним. Це впливає з того, що у керівника представницькі функції можуть часом переважати над виробничими або займати значну частку в його діяльності. На заступника покладені в основному виробничі функції.
- Якщо заступник матиме більшу життєву перспективу, наприклад, буде молодшим від свого начальника і є автором більшої кількості винаходів, книг, має більше зв'язків, вищий вчений ступінь і т.д., – конфлікт неминучий. Краще, щоб було навпаки, тоді можлива стабільність в організації.

- Як і в одязі не рекомендується одягатися краще від начальника, так і заступник не повинен мати більш презентабельний вигляд, аніж директор (зріст, постава, погляд тощо). Може виникнути ситуація, коли вони стоятимуть удвох, і хтось скерує до них відвідувача, той звернеться як до директора – до заступника – оскільки він більш статечний. Зрозуміло, що кілька таких випадків можуть викликати антипатію у директора до свого заступника.
- Заступник не повинен показувати при начальникові, особливо «на людях», гостріший розум, вищу компетентність, аби не зашкодити авторитетові свого начальника і не викликати його ревність і заздрість.

*«Тяжкі боси» і стратегія поведінки з ними.*

«Тяжкі боси» мають кілька характерних спільних рис.

Перша: більшість службовців згодні з тим, що ці керівники насправді «тяжкі».

Друга: ці боси стабільні в своїй важкій поведінці; їхні підлеглі знають, що вони збираються зробити, ще до того, як вони це зроблять.

Третя: їхнє гасло – «Це не моя вина»; з цієї причини хтось інший звинувачується у всьому, що коїться неправильно.

Четверта: спілкування з ними забирає час і сили підлеглих їм службовців.

П'ята: енергія, яку витрачають їхні службовці при контакті з ними, звичайно не відповідає дійсній проблемі, яка розглядається.

В американській діловій культурі виділяють такі типи «тяжких босів» і рекомендують стратегію поведінки з ними.

1. ЗАДАВАКА. Задавака голосний, стійкий, грізний, відлякуючий, і про нього подекують (часто задавака це робить сам), що він має впливових друзів у високих інстанціях. Задаваки мають сильне бажання контролювати інших; для них життя – це одна безперервна боротьба за владу. Задаваки бояться двох речей: їхньої власної недосконалості і будь-якої близькості. Коли ви маєте справу з цим типом боса, стійте прямо, дивіться і говоріть відкрито, називайте його по імені (щоб привернути його увагу, не приймаючи бойової стійки), і спробуйте вирішити проблему. Спробуйте контролювати свій власний страх, бо страх тільки підбурює цей тип боса. Стійте спокійно, не показуючи ніякого хвилювання, і дайте Задаваці час, аби вилити його гнів. Коли атака Задаваки починає втрачати наступальний порив, ваша черга взяти ініціативу. Уникайте лобового зіткнення. Будьте дружелюбними, але непохитними. Усміхайтесь, якщо це здається доцільним, але не будьте налякані. Зосередьтесь на проблемах і ваших потребах. Якщо ви скоріше проявите повагу, ніж страх. Задавака шукатиме жертву десь в іншому місці.

2. ПОВІЛЬНИЙ БОС. Повільні боси, як правило, дружелюбні, милі і доброзичливі. Однак вони мають два основних недоліки:

- вони відстають рішення будь-якою ціною і обходяться твердженнями загального характеру, уникаючи бути конкретними;
- повільні боси фактично є жертвами вимогливого, педантичного



виховання; вони відсталяють виконання завдань, щоб уникнути біди, і ходять коло за колом, уникаючи бути відвертим і вразити чийсь почуття.

Повільні боси бояться припуститися помилки, яка відкриває їхню непридатність і невдалість. Якщо ваш бос повільний, спробуйте віднайти це в ситуації «прихований бар'єр». Будьте впевненими, дайте йому знати, що помилятися – це в порядку речей, коли навчаєшся. Спитайте, що він має на увазі, коли використовує двозначні слова, і домовтесь про точні терміни для всієї роботи. Будьте гнучкими, але не погоджуйтесь на менше, ніж на тверді факти. Використовуйте позитивні прийоми й уникайте пригнічень: повільний бос і так досить невпевнений.

Спробуйте вирішити проблему за допомогою розташованих в ряд альтернатив. Надайте підтримку після того, як він прийняв рішення; поясніть, як це допомагає вам, коли він приймає рішення, і збільшіть вашу відповідальність, запропонувавши прийняти від нього деякі завдання.

3. БОЄЦЬ. Палаючи бездимно стриманою лютьтю, боєць – це ходяча бомба з годинниковим механізмом. Його або її гнів лежить не на поверхні. Потім несподівано боєць вибухає: він багато кричить, атакує і вихлюпує свій сарказм; йому подобається стріляти без розбору, швидко і часто. Коли його спалах роздратування закінчується, він вповзає назад в своє похмуре мовчання. Для бійця відновлення справедливості (реальної чи уявної) є метою, помста – зброєю. Боєць боїться свого власного гніву і прояву своїх емоцій; він також боїться штучності в будь-якій формі. Коли ви звертаєтесь до такого боса, спробуйте протистояти йому конструктивно. Ви можете навіть сказати йому, як це тяжко – мати справу з його, «який заводиться з півоберту», гнівом. Попросіть особистої зустрічі з ним; не дозволяйте відхилень або зривів. Потім покажіть ваші серйозні наміри, зосередившись на проблемі; спробуйте скерувати його енергію в русло вирішення. Зробіть це викликом для нього: адже йому подобаються виклики.

4. УЛЕСЛИВЕЦЬ. Улесливці постійно посміхаються, дружелюбні, корисливі, гумористичні. Вони кажуть людям те, що ті хочуть чути. Спроба приперти улесливців до стінки нагадує спробу зібрати ртуть виделкою. Улесливці більше вірять у форму і вплив, аніж у сутність і компетентність. Необхідність в ухваленні робить їх фахівцями з хитроців. Улесливець боїться прямої розмови і прямої дії, які в окремих випадках створюють ворогів. Він потребує схвалення – так дайте йому його! Смійтесь, коли він жартує, і насолоджуйтесь його розповідями. З іншого боку, не дозволяйте йому брати нереалістичні зобов'язання. Підтримуйте його відповідальність і вимагайте факти – прізвища, місця і підтвердження істинності. Дайте йому зрозуміти, що чесність – це найкраща політика.

5. ПЕСИМІСТ. Песимісти нещасливі від життя, від самих себе, від вас, їм, очевидно, треба було б працювати десь в іншому місці, але будь-яка інша організація також не може їх надто привабити. Песиміст звинувачує, рюмсає, жаліє себе і прагне позбутися свого тяжкого становища. У нього глибоке переконання, що все, що не в його власних руках, закінчиться неуспіхом,

оскільки він вірить, що інші зовсім не турбуються про те, що від них залежить. Песимісти, як правило, ретельно приховують свої власні недогляди; вони також відчайдушно бояться, що хтось десь непогано проводить час. Якщо ви працюєте з песимістом, дотримуйтесь таких «можна» і «не можна».

Не можна сперечатися з ним, це тільки закріпить його в його негативних поглядах, і не можна поділяти таких негативних поглядів – це тільки підживить його песимізм. Не поспішайте з рішеннями. Вислухайте його, підправте, якщо це необхідно, і поставтесь до його турбот конструктивно. Викладіть факти і встановіть «межу жаху» (тобто сценарій найгіршого кінця). Якщо вам це потрібно, енергійно візьміться за проблему самі.

**6. ВСЕЗНАЙКА.** Всезнайка знає багато, але його проблема в тому, що він діє так, начебто він знає все. Він (чи вона) дуже нетерплячі, що виявляється в їх нездатності слухати. Якщо він стикається з поганими фактами, то звинувачує інших, бо сам мало потребує поради інших людей і ненавидить працювати в групах. Всезнайка гадає, що його власний розум і знання – єдине мірило для оцінки виконання роботи іншими людьми. Всезнайка боїться не догодити іншим, а також різкого падіння його власних стандартів досконалості. Не воюйте, не звинувачуйте і не конфронтуйте з босом цього типу, уникайте спроб бути «протиекспертом» (заперечувати в тому, в чому всезнайка вважає себе знавцем). Навпаки, підведіть його до вирішення проблеми. Запитуйте, слухайте і висловлюйте вдячність; потім дайте протилежну думку і запропонуйте альтернативи.

**7. ІНТРОВЕРТ** (людина, зосереджена на своїх переживаннях). Інтроверт прихований і з нього важко щось витягнути, якщо вам потрібна інформація. Він або вона чутливі і бояться розкриватися. Він може багато запропонувати, але не може висловити свої думки. Інтроверт боїться зачепити почуття інших людей і виглядати «людиною, яка тисне». Якщо ваш бос потрапляє під цю категорію, спробуйте домогтися, щоб він говорив якомога більше. Прийміть дружню мовчазну позицію і задавайте питання, які не вимагають обов'язкової відповіді; дайте можливість або говорити, або спокійно мовчати. Поясніть, що ви відчуваєте, і спробуйте домогтися його реакції (відповіді).

**8. НЕКОМПЕТЕНТНИЙ БОС.** Некомпетентний бос багато чого не розуміє; він претендує на те, що знає набагато більше, ніж насправді. Він може украсти ваші ідеї і видати за свої. Він найбільше боїться виявити свої недоліки. Якщо ви працюєте з некомпетентним босом, детально і точно враховуйте як його некомпетентність, так і ваші власні цілі. Коли ви розмовляєте, використовуйте більше факти, ніж емоції. Щоб довести свою думку, допоможіть йому або стати компетентним, або знайти альтернативу (іншу) кар'єру. (І дійте обережно в другому випадку!) Документально підтверджуйте ваш власний внесок у справу фірми. Спробуйте в розмові підкинути непомітно босові потрібну вам ідею, а потім «обіграти» її так,

начебто цю ідею висунув ваш бос. І обережно похваліть при цьому: яка, мовляв, це чудова ідея і який бос проникливий!

9. ЛІНИВЕЦЬ (ЛЕДАЦО). Особисті звички (схильності) лінивця межують з відразою; нехлюйство і хаос виявляються як в її чи його роботі, так і в особистому житті. Лінивці не можуть знайти речі і «визначити пріоритети» завдань, їх одяга постійно пом'ята, вимазана або порвана. Вони можуть занадто багато їсти, палити, поширювати запах алкоголю або залишати половину ленчу на власних вусах. Ліновець не хоче визнавати, що він є дорослим, який повинен нести відповідальність за свої дії. Якщо ви зустрічаєте Лінивця на роботі, підтримайте його, якщо він випадково проявить охайність у своїй поведінці, і допоможіть йому досягнути більшого порядку в його особистому і професійному житті.

10. «НЕНОРМАЛЬНИЙ» («з відхиленнями») БОС. «Ненормальний» бос – як передбачає його ім'я – проявляє аномальну (яка відхиляється від норми) поведінку. Ненормальність виявляє себе або в сексуальних заграваннях, частих прогулах, або в постійній брехні. «Ненормальні» боси прагнуть відкараскатися від чогось і сподіваються, що їхні люди будуть «прикривати» їх. Вони занадто стривожені, щоб бути ефективними, і важко зрозуміти, чи це почуття збудження є причиною, чи наслідком їхніх проблем. «Ненормальний» бос боїться відповідальності – і, можливо, навіть у разі досягнення успіху. Його аномальність треба ретельно задокументувати, щоб мати «надійне свідоцтво» для отримання перемоги на випадок, якщо він спробує брехати, аби захистити себе. Деяким службовцям необхідно зберігати свої власні незалежні комплекти документів з таких дій; такі документи можуть забезпечити переконливі докази на випадок конфронтації. Важкими в спілкуванні можуть бути не тільки боси, але і колеги по роботі, яких ви змушені бачити щодня. Трапляється так, що від деяких людей начебто відходить від'ємний заряд.

Американська дослідниця Д. Скотт рекомендує в таких випадках створити навколо себе уявний енергетичний бар'єр, який перешкоджатиме впливу на вас негативного заряду. Один із способів, який дозволяє це здійснити, полягає в тому, щоб уявити собі біле світіння чистої позитивної енергії навколо себе, або уявити, що ви перебуваєте в захисній оболонці, або навіть уявити себе у вигляді матер'яного намету, з країв якого негативна енергія стікає, як вода. Ви можете використати різні прийоми візуалізації. Важливо, щоб у вашій уяві ви створили навколо себе захисну зону. Коли ви відчуєте, що вам загрожує дія якоїсь негативної енергії, підніміть цей «щит» і навіть відсуньте його ближче до того, хто її випромінює. Ви відчуєте себе стійкішим і врівноваженішим і зможете спокійніше і комфортніше робити те, що вам потрібно.

*Прийоми, які можуть викликати у співрозмовника до вас симпатію і довіру:*

1. Помічайте по ходу бесіди всі позитивні якості партнера і говоріть про них своєму співбесіднику. Подайте це через «лугу», тобто трохи перебільшуйте. Але не занадто, бо у партнера можуть виникнути дві реакції:

- або він зрозуміє, що ви перед ним схиляєтесь і почне домінувати в розмові;
- або ж запідозрить, що ви з ним нещирі і хочете надмірною похвалою приспати його пильність.

2. До розумної межі завищіть свої вимоги, тобто поставте жорсткіші початкові умови. Ви матимете запланований простір для «відступу», а ваш партнер буде щасливим від своєї маленької перемоги.

3. Критикуйте в позиції партнера тільки ті суттєві моменти, які можуть зашкодити вашим намірам у досягненні успіху. Якщо вам щось не подобається в бесіді із партнером, але воно таке, що вас «кровно не зачіпає», – не показуйте цього. Зробіть нейтральний вираз обличчя, уважно слухайте і кивайте головою.

4. Прагніть уникати в розмові слів, які характеризують крайні смислові та емоційні полюси. Наприклад: «Я абсолютно впевнений», «Я стовідсотково гарантую», «Він – негідник», «От здорово!» і т.д.

5. Дайте можливість своєму партнерові зберегти «добру міну при поганій грі», тобто лице, гідність. Це означає, що своєю поведінкою ви не повинні показати, що ваші аргументи були переконливішими, що ви отримали над партнером ділову чи моральну перемогу.

6. «Не грюкайте дверима!». Іншими словами, якщо ділова індивідуальна бесіда не привела вас до рятівного успіху, в будь-якому випадку з гідністю сприйміть свою поразку і розійдіться по-дружньому із партнером. В такому разі ви залишаєте за собою можливість ще раз вийти з ним на контакт. Репутація ваша збережеться, а майбутнє покаже: виграли ви чи програли.

*Ділова розмова по телефону.* Сьогодні по телефону ведуться як особисті розмови, так і ділові бесіди, переговори, узгоджується технічні та організаційні моменти ділової зустрічі. За останні роки середня тривалість телефонної розмови збільшилася втричі, хоч обсяг інформації, що передається, залишився тим самим. А в реєстрі безцільної трати ділового часу телефон стоїть на другому місці після неочікуваних візитів. Тому актуальним залишається питання ефективності даного виду ділового спілкування. Зважається, що добре підготовлена телефонна розмова може замінити чотири ділових листи і тривати 3 хвилини. Якщо ви хочете вирішити те чи інше ділове питання по телефону, то за слухавку необхідно братися, якщо:

- ви хочете швидко передати чи отримати відповідну інформацію;
- вам необхідно з'ясувати думку тієї чи іншої посадової особи з питання, що вас цікавить;
- вам бажано отримати згоду на конкретні дії у вищих організаціях;
- вам необхідно уточнити, чи залишається в силі попередня домовленість про відповідні дії, зустріч тощо;
- ви готові до телефонної розмови;
- необхідно дізнатися чи абонент буде на своєму робочому місці.

На перших порах вкласти в цей ліміт важко, але ця модель реальна.

*Правила етикету ділової телефонної розмови:*

- Найбільш оптимальний час для телефонних розмов з 9.30 до 21.30. У виняткових і екстремальних випадках можна телефонувати в будь-який час.
- Телефонна розмова, як вид ділового спілкування, дуже залежить від емоційного забарвлення, в якому вона відбувається. Не випадково у підручниках для підготовки секретарів є така фраза: «При відповіді на телефонний дзвінок тон вашого голосу повинен бути таким, ніби ви хочете сказати: «Який я щасливий, що могу надати вам послугу».
- Чим коротша і змістовніша телефонна бесіда, тим більше від неї користі.
- Мовлення – це візитівка людини, яка здійснює дзвінок і організації, в якій вона працює. Тому, піднявши слухавку, скажіть: «Алло» або інформативніше: «Організація «Назва», «Назва відділу».
- Казати «слухаю» не рекомендують, адже і так зрозуміло, що ви не закрили вуха.
- Говорити необхідно спокійно і з гідністю, навіть якщо телефонує суперважлива персона. Своєю розмовою ви маєте створити враження, що ви компетентний працівник, а не розгублений новачок у цій справі.
- Не можна ставити запитань на зразок: «Що вам потрібно?», «Що ви хотіли?». Краще запитати: «Чим я могу вам допомогти?», «Чи могу я вам допомогти?».
- Якщо ви телефонуєте, обов'язково потрібно представитися, назвавши чітко посаду, організацію, прізвище, ім'я та по батькові.
- Для підтвердження думки, що ви з цікавістю слухаєте, замість «слів паразитів»: ага, угу, еге, вживайте слова: звичайно, я вас розумію, так.
- Необхідно враховувати, що слова виразніше звучать після міні-пауз.
- Цифри, прізвища, іноді запитання краще повторювати двічі.
- Якщо вашого колеги немає на місці, а його просять до телефону, краще не відповідати «Його немає». Потрібно сказати: «Буде о 15-й годині. Чи не хочете ви щось Миколі Івановичу передати?».
- Не кидайте відразу слухавки, якщо відповіли, адже в абонента можуть виникнути ще якісь запитання. А вашу оперативність можуть розцінити як елементарну безтактність.
- На анонімний дзвінок можна не відповідати.
- Закінчувати розмову може той, хто зателефонував, або ж старша за віком чи службовим становищем людина.
- У розмові часто вживаними можуть бути формули ввічливості: Прошу! Дякую за консультацію! Дякую за інформацію! До побачення!
- У години прийому відвідувачів телефон рекомендують відімкнути. Під час телефонної розмови слід дотримуватися максимальної лаконічності фраз, точності формулювань, однозначності висловлювань, чіткості дикції. Уміння правильно, розумно і ефективно користуватися телефоном зробить його надійним помічником у бурхливому діловому житті.

#### 4. Побудова організації.

Відповідно до класичної теорії організації структура повинна розроблятися зверху вниз.

Проектування організації здійснюється в 3 етапи:

1. здійснюється розподіл організації по горизонталі на широкі блоки, відповідають напрямкам діяльності по реалізації стратегічного плану; вирішується, які види діяльності повинні виконуватися лінійними підрозділами, а які – апаратними;

2. встановлюються співвідношення повноважень різних посад – ланцюг команд, і подальший розподіл на більш дрібні підрозділи, щоб уникнути перевантаження керівництва і більш ефективно використовувати спеціалізацію;

3. визначаються посадові обов'язки як сукупність певних завдань, і доручається виконання конкретним особам.

Розглянемо види організаційних структур.

1. *Бюрократична організаційна система.* Макс Вебер в 1900 р. запропонував нормативну модель, до якої організації повинні прагнути. Бюрократія втілює ідеальний тип легального панування й формальної раціональності. Бюрократична організація розглядається Вебером як безособовий механізм, основне правило якого – чітке і безпомилкове функціонування, спрямоване на максимізацію прибутку. Щоб досягти такої мети, необхідно знати, що:

- організація вільна у виборі будь-якого кошти для забезпечення своєї стійкості;
- особи працюють таким чином, що можуть бути замінними, тому кожен зобов'язаний виконувати тільки одне завдання;
- працю являє собою найбільш підходящу міру успіху індивіда і є для нього основою існування;
- поведінка виконавців повністю забезпечується точністю і однозначністю дій, відсутні упередженість і особисті симпатії у взаєминах.

Посадові позиції в бюрократичній організації суворо підпорядковані один одному і розташовані в ієрархічному порядку. Кожна посадова особа відповідально перед вищим керівництвом і за свої особисті рішення, і за дії своїх підлеглих. Величина влади керівника над підлеглими чітко позначена. Його дії обмежені відповідними правилами та інструкціями. Накази начальника – не прояв його особистої примхи, а втілення загальних цілей організації.

Формальні інструкції сприяють одноманітності і узгодженості в діях підлеглих. Вони забезпечують взаємозамінність працівників (у разі хвороби або звільнення) і безперервність діяльності організації.

*До переваг цієї структури відносять:*

- чіткий поділ праці, що призводить до появи висококваліфікованих фахівців у кожній посаді;

- ієрархічність рівнів управління, при якій кожен нижчий рівень контролюється вищим, і підпорядковується йому.
- наявність взаємопов'язаної системи узагальнених формальних правил і стандартів;
- здійснення найму на роботу в строгій відповідності з технічними кваліфікаційними вимогами.

*Недоліки бюрократичної структури:*

- перебільшення значущості правил, процедур і норм;
- відсутність здатності спонтанно і по-новому реагувати на навколишні умови – негнучкість структури.

*2. Функціональна організаційна структура* – традиційна або класична.

Розподіл організації на окремі елементи, кожен з яких має свою чітко визначену, конкретне завдання та обов'язки; зводиться до угруповання персоналу з тим широким завдань, які вони виконують. Традиційні функціональні блоки організації – відділи виробництва, маркетингу і фінансів, кадрів.

*Переваги:*

- стимулює ділову і професійну спеціалізацію;
- зменшує дублювання умов і споживання матеріальних ресурсів;
- покращує координацію в функціональних областях.

*Недоліки:*

- відділи можуть бути зацікавлені в реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж загальних цілей;
- у великій організації ланцюг команд надто довга.

*3. Дивізійна структура (або департаментна)* – будується з кількох підстав:

- продуктового (принцип «один продукт – одна структура»);
- регіональному (принцип «один регіон – одна структура»);
- сегментному (принцип «одна група споживачів – одна структура»).

З початку 60 років ХХ століття стали розробляти і впроваджувати нові, більш гнучкі типи організаційних структур. Гнучкі структури здатні змінюватися (адаптуватися) відповідно до вимог середовища. Для управління соціальною роботою важливо враховувати організаційні структури, які дозволяють гнучко реагувати на зміни у зовнішній середі, гнучко розподіляти ресурси соціальної служби.

Виділяють декілька типів організаційних структур. До них відносяться *проектна і матрична організаційні структури*.

*А) проектна організаційна структура* являє собою тимчасове об'єднання фахівців усередині організації, яка створюється для вирішення конкретного завдання. Проектні структури можуть виникати при проведенні наукових і конструкторських розробок складних виробів. Це вимагає введення такої посади, як керівник проекту з підпорядкуванням йому всіх працівників, що беруть участь у проекті, та всіх необхідних для цього фінансових і матеріальних ресурсів. Якщо організація реалізує кілька проектів, то, відповідно, виникають керівники проектів А, В і т.д.

*Основна перевага* – проектна організація концентрує всі зусилля на вирішенні однієї задачі.

*Недоліки:* коли проект завершений, команда розпускається; працівники змушені досить часто переходити з одного структурного підрозділу до іншого; при виконанні проекту не завжди можна забезпечити повну зайнятість будь-якого фахівця, хоча його послуги час від часу необхідні; часті зміни викликають у людей відчуття невизначеності.

*Б) матрична структура характерна* для організацій, для яких проектна форма постійна. Їх інакше називають ще програмно-цільовими. Мова йде про переваги децентралізації й більшої відкритості по відношенню до новітніх досягнень й сміливих експериментів в соціальній роботі. Матрична структура діалектична за своєю структурою, тому що кожний службовець, по-перше, він пов'язаний із тим відділом, який відповідає його функціональним обов'язкам й професійним схильностям, по-друге, він пов'язаний із специфічною службою або групою клієнтів. Матричні структури поєднують у собі два початку структурного ділення: проектне і функціональне, тобто відбувається розподіл організації на функціональні підрозділи, при цьому виділяються керівники проектів, що перебувають у безпосередньому підпорядкуванні керівника організації. Цим керівникам проектів тимчасово, на період виконання строго певних робіт, підкоряються співробітники функціональних підрозділів. З усіх питань, які виходять за рамки роботи над проектом, співробітники підпорядковані керівникам своїх функціональних підрозділів.

Проблеми, пов'язані з використанням матричної структури, як правило, складаються в її складності, пов'язаної з необхідністю пов'язати велику кількість вертикальних і горизонтальних зв'язків в єдине ціле.

*Основними типами організаційної структури, які можуть бути використані при управлінні соціальною роботою, є наступні: функціональні, проектні й лазерні.* Для управління різними видами соціальної роботи на нижніх рівнях застосовуються функціональні організаційні структури, на верхніх – відділами.

Проектні структури доцільно застосовувати при управлінні новими або короткочасними видами соціальної роботи.

Необхідно відзначити, що не існує однієї, оптимальної для всіх структури організації.

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Менеджмент социальной работы : учеб. пособ. для вузов / под. ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. Москва : ВЛАДОС, 2001. 288 с.
2. Менеджмент соціальної роботи : курс лекцій. Київ : Каравела. 40 с.
3. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.



5. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.
6. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.
7. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 440 с.
8. Шегла А.Б. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Чим зумовлена необхідність організаційної діяльності?
2. Які принципи лежать в основі побудови організаційної структури?
3. Розкрийте норми керованості.
4. Розкрийте поняття «делегування», «відповідальність», «повноваження».
5. За якими критеріями визначається ступінь централізації і децентралізації?
6. Які види повноважень Вам відомі?
7. Назвіть типи апарату і його повноваження.
8. Як Ви розумієте лінійну діяльність?
9. Як здійснюється побудова організації?
10. Які типи організаційних структур Ви знаєте? Позначте їх відмінності.
11. Які організаційні структури застосовуються в управлінні соціальною роботою

## **Лекція 4. Мотивація та контроль як функція менеджменту соціальної роботи**

### **План лекції**

1. Основні поняття.
2. Змістовні теорії мотивації.
3. Процесуальні теорії мотивації.
4. Форми визнання та оцінки результатів праці.
5. Контроль як функція менеджменту соціальної роботи.
6. Контроль в соціальній роботі

### **Анотація змісту лекції**

Мотивація як процес формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішні фактори пов'язані із особистістю людини, а зовнішні фактори представлені стимулами, що застосовує організація по відношенню до своїх працівників.

Системоутворюючим елементом в теорії і практиці мотивації є потреби людини. Потреба є регулятором взаємовідносин людини і зовнішнього середовища.

Застосування процедури оцінювання персоналу соціальних служб приводить до підвищення якості та ефективності послуг. При виборі системи оцінювання варто забезпечувати її відповідність іншим підсистемам управління персоналом – планування і найму персоналу, розвитку, мотивації персоналу, щоб уникнути конфліктів, стресів та суперечностей.

Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Метою контролю, з одного боку, є виявлення слабких місць і помилок в процесі виробництва і управління, своєчасне їх виправлення і недопущення повторення; з іншого боку, забезпечення відповідності між наміченими планами і проведеними заходами.

Процес контролю в соціальній роботі складається з декількох етапів: вироблення норм, стандартів та критеріїв оцінки; Зіставлення реально досягнутих результатів з встановленими стандартами; оцінка результатів й прийняття необхідних корекційних дій із підвищення ефективності роботи.

### **Перелік проблемних питань**

1. Що таке мотивація?
2. Які теорії мотивації Вам відомі?
3. Які форми визнання та оцінки результативності праці?
4. В чому полягає контроль в соціальній роботі?

### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

*Ситуація 1.* Сучасні методи мотивації до праці розділяють на змістовні та процесуальні. У чому їх сутність?

*Ситуація 2.* Контроль – це процес, за допомогою якого керівництво організації визначає чи правильні їх рішення, і чи не потребують вони корегування. Яким чином можна це визначити?

*Ситуація 3.* Функція контролю проводиться за допомогою попереднього, поточного і заключного його видів. Яка між ними відмінність?

## **Виклад навчального матеріалу**

### **1. Основні поняття.**

*Мотивація* – це процес стимулювання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. Зовнішні щодо людини кошти, які в тій чи іншій мірі спонукають його в процесі праці, називаються стимулами.

Відомі дві категорії мотиваційних теорій: *змістовні і процесуальні*.

*Змістовні теорії* мотивації ґрунтуються на встановлення внутрішніх мотивів (званих потребами), які змушують людей діяти так, а не інакше.

*Процесуальні теорії* ґрунтуються на тому, як ведуть себе люди з урахуванням їх сприйняття і пізнання.

Людина відчуває потребу, коли відчуває фізіологічно або психологічно недолік чого-небудь. Потреби класифікують на первинні та вторинні.

Первинні потреби – фізіологічні, вроджені – в їжі, воді. Вторинні потреби за своєю природою психологічні – потреба в успіху, повазі, влади.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише по поведінці людей. Потреби служать мотивом до дії. Коли потреба відчувається людиною, вона пробуджує в ньому стан спрямованості.

*Спонування* – це відчуття нестачі в чомусь, що має певну спрямованість. Спонування сконцентровано на досягненні мети, тобто на те, що усвідомлюється як засіб задоволення потреби. Коли людина досягає мети, його потреба виявляється задоволеною, частково задоволеною або незадоволеною.

*Ступінь задоволення*, отримана при досягненні поставленої мети, впливає на поведінку людини в майбутньому. Якщо ситуації схожі, справжня і минула, то люди прагнуть повторити минуле поведінку, яка асоціюється у них із задоволенням потреби. Це називається *законом результату*.

Необхідно пам'ятати, що вторинні потреби людей відрізняються більшою мірою, ніж первинні. Те, що виявляється ефективним для мотивації одних людей, виявляється абсолютно байдуже для інших.

*Винагороди* – це все, що людина вважає цінним для себе і заради чого він готовий працювати. Бувають *внутрішні і зовнішні винагороди*. Внутрішню винагороду дає сама робота. Наприклад, це почуття досягнення результату, змістовність і значущості виконуваної роботи, самоповаги. Найпростіший спосіб забезпечення внутрішньої винагороди – створення відповідних умов праці і точна постановка завдання.

Зовнішню винагороду надається організацією. Це заробітна плата, просування по службі, символи службового статусу, похвала, визнання, додаткові виплати.

## **2. Змістовні теорії мотивації.**

Керівники повинні визначити потреби, які спонукають людей до дії. Допоможуть їм у цьому змістовні теорії мотивації, до яких відносяться теорія потреб А. Маслоу, теорія потреб Д. Макклелланда, двохфакторна теорія мотивації Ф. Герцберга, теорія ERG.

*Теорія потреб Маслоу.* В 1943 р. була опублікована робота «Теорія людської мотивації». Першим психологом, який звернув увагу керівників на вплив потреб на мотивацію персоналу, був А. Маслоу. По-перше, він зрозумів, що не сама потреба рухає людиною, а ступінь її незадоволення (тобто актуальність її для індивіда). По-друге, Маслоу вказав критерій, завдяки якому потреби шикуються в ієрархію. Це домінування потреб на задоволеними.

Згідно Маслоу, ці потреби можна розташувати у вигляді ієрархічної структури. Порядок потреб називається ієрархічним тому, що вони розташовуються по висхідній лінії - від «нижчих» (матеріальних) до «вищих» (духовних).

*Маслоу розділив потреби на 5 категорій:*

- фізіологічні потреби в їжі, одязі, житло;
- безпеки та впевненості в майбутньому - потреби в захисті від фізичного та психологічного нападу оточуючих;
- соціальні – потребу відчувати себе членом якої спільності, мати соціальні контакти, відчувати прихильність і підтримку;
- поваги – потреба в визнанні особистих якостей або досягнень;
- самовираження – потреба в реалізації своїх потенційних можливостей, у становленні людини як особистості.

*Фізіологічні потреби і потреби безпеки є первинними, тобто вродженими, або потребами нижчих рівнів.*

*Соціальні потреби – потреби у повазі та самовираженні є вторинними, тобто придбаними, або потребами вищих рівнів.*

Згідно теорії Маслоу, якщо у людини існують дві потреби різних рівнів, то визначальною його поведінки є потреба більш низького рівня.

Якщо індивід не задовольнив якоїсь важливої потреби, то з ним відбуваються такі явища, як агресія (символічна атака на інший об'єкт), раціоналізація (виправдання своєї поведінки або приписування йому інших причин), репресія (зменшення).

Оскільки з інтелектуальним та духовним розвитком людини потреби вищих рівнів постійно розширюються, то вони ніколи не можуть бути повністю задоволені, і тому мотивація поведінки через потреби нескінченна.

Теорія потреб Маслоу дала керівникам корисне опис процесу мотивації.

Але експериментальні дослідження показали, що чіткої структури потреб просто не існує. Основна критика зводилася до того, що теорії не вдалося врахувати індивідуальні потреби.

*Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга* була запропонована в 1959 р. в роботі «Мотивація на роботі». Ця теорія по своїй суті є емпіричною, тобто результатом обробки великої кількості експериментальних даних.

Можна відзначити, що мотиваційні фактори Герцберга по суті своїй збігаються з потребами високих рівнів Маслоу, а гігієнічні фактори – з потребами низьких рівнів. Різниця між цими теоріями полягає в тому, що, відповідно до теорії Маслоу, надання працівнику можливості задовольнити свої первинні потреби стимулює його до підвищення продуктивності праці. Згідно теорії Герцберга, працівник взагалі починає звертати увагу на гігієнічні фактори тільки в тому випадку, якщо вважає їх реалізацію несправедливою.

Згідно теорії Герцберга, всі фактори, що впливають на задоволеність людини роботою, можуть бути розділені на дві групи:

- гігієнічні чинники, що визначають незадоволеність людини своєю роботою;
- мотиваційні чинники, що визначають задоволеність роботою.

*До гігієнічних факторів відносяться:*

- спосіб управління і політика організації;
- умови праці;
- міжособистісні відносини на робочому місці, тобто відносини з начальником, колегами, підлеглими;
- заробіток;
- ступінь безпосереднього контролю роботи;
- вплив роботи на особисте життя.

Хороші умови праці (гігієнічні фактори) закріплюють працівників на підприємстві і стабілізують персонал, але не обов'язково спонукають підвищувати продуктивність праці. Іншими словами гігієнічні фактори не викликають збільшення виробництва, хоча застерігають від свідомого обмеження продуктивності, стримування роботи.

*До другої групи, тобто до мотивуючим факторів, відносяться:*

- можливість досягнення успіху і визнання;
- інтерес до даного виду діяльності;
- відповідальність;
- просування по службі;
- можливість професійного зростання.

Мотиваційні фактори відносяться до змісту праці. Від них залежить підвищення продуктивності і задоволеність роботою. Мотиватори являють собою внутрішню пружину діяльності людини – його мотиви. Саме вони визначають задоволеність роботою і підвищують трудову активність. Тому задоволеність, за Герцбергом, є функція вмісту роботи, а не задоволеність – функція умов праці. З цього випливає, що продуктивність праці корелює зі

зростанням задоволеності роботою, але не зі зменшенням ступеня незадоволеності.

Критичні зауваження щодо теорії Герцберга пов'язані з методами досліджень. Коли людей просять описати ситуації, коли їм було добре або погано після виконання роботи, то вони інстинктивно пов'язують сприятливі ситуації з роллю своєї особистості, а несприятливі – з роллю інших людей. Герцберг не врахував, що у різних людей різні потреби і, отже, і мотиваційні фактори будуть різними.

*Теорія потреб Д. Макклелланда.* Інший підхід до класифікації потреб вищих рівнів запропонував Д. Макклелланд в роботі «Два обличчя влади» в 1970 році.

Макклелланд виділив 3 види потреб вищих рівнів: *влада, успіх, причетність.*

*Потреба влади* виражається в бажанні впливати на інших людей. Люди, які мають таку потребу, частіше виявляють себе як енергійні, що відстоюють свою позицію. Вони хороші оратори і вимагають до себе підвищеної уваги з боку інших.

Будь яка керівна посада приваблює людей з потребою влади, оскільки вона дає можливість реалізовувати і виявляти владу.

*Потреба успіху* задовольняється не визнанням успіху, а процесом доведення роботи до успішного завершення. Люди, які відчувають потребу в успіху, воліють мати справу з проблемами, при вирішенні яких вони можуть взяти відповідальність на себе, але ці проблеми мають бути реально вирішувани, а заохочення за досягнення результату - конкретним і відчутним.

*Потреба причетності* властива людям, зацікавленим в компанії знайомих, налагодження дружніх відносин, наданні допомоги іншим. Цим людям потрібна така робота, яка буде давати їм великі можливості соціального спілкування. Керівники мають забезпечити атмосферу, не обмежує міжособистісні відносини.

*Теорія ERG запропонована Альдерфером* в 1972 році в роботі «Існування, причетність і зростання. Людські потреби в організації».

Альдерфер виділив три рівня потреб:

1. E (existence) – потреби існування, тобто потреби, пов'язані з виживанням і відтворенням людини;
2. R (relatedness) – потреби причетності, які можуть бути задоволені за рахунок спілкування з іншими людьми, відчуття пошани з їх боку;
3. G (growth) – потреби особистісного зростання, наприклад, потреби у придбанні нових знань, у самоповаги.

Порівняно з Маслоу Альдерфер не будує сувору ієрархічність порядку задоволення потреб, тобто потреби різних рівнів можуть однаковою мірою і одночасно впливати на поведінку людей. Якщо потреби високих рівнів по якимось причинам не можуть бути задоволені, то це може компенсуватися задоволенням потреб більш низького рівня. Дане положення важливо для керівників, що прагнуть стимулювати своїх співробітників. Якщо виконувана робота не дозволяє задовольнити потреби особистісного зростання, то більш

важливими стають соціальні потреби. Якщо ж не можуть реалізуватися і вони, то посилюються потреби існування.

### **3. Процесуальні теорії мотивації.**

Процесуальні теорії аналізують, як конкретна людина розподіляє зусилля для досягнення цілей і як обирає конкретний вид поведінки.

*Теорія очікувань Врума.* Під очікуванням розуміється оцінка людиною ймовірності настання якого-або події. Теорія очікувань, запропонована Врумом в книзі «Робота й мотивація» в 1964 р., виходить з двох припущень:

- будь-яка діяльність людини є цілеспрямованою;
- досягнення мети залежить від винагороди, яка дозволяє працівнику задовольнити певні потреби.

Згідно теорії Врума, значення набувають три взаємозв'язку:

- очікування відносно витрат праці – результату (З-Р) – це співвідношення між витраченими зусиллями і отриманими результатами. Наприклад, працівник відділу призначення пенсій витратить додаткові зусилля і зробить перерахунок всіх пенсій до терміну. Але він може і не розраховувати на те, що його зусилля приведуть до бажаних результатів. Якщо люди відчують, що прямого зв'язку між витраченими зусиллями і що досягаються результатами немає, то, відповідно до теорії очікувань, мотивація буде слабшати; взаємозв'язок може бути відсутній з-за неправильної самооцінки працівника, за погану підготовку;
- очікування відносно результатів – винагород (Р-В) – це очікування певного винагороди або заохочення у відповідь на досягнутий результат. Якщо не буде цього зв'язку, то мотивація буде слабшати. Якщо працівник знає, що винагороди не буде, то він може і не виконувати додаткову роботу;
- валентність (В) – передбачувана ступінь відносного задоволення або незадоволення, що виникає внаслідок отримання певного винагороди. У різних людей потреби та побажання відносно винагороди різні, тому конкретне.

*Суть теорії справедливості та рівності С. Адамса:* в процесі роботи людина порівнює те, як були оцінені його дії з тим, як були оцінені дії інших. Залежно від того, чи залишився він задоволений своєю порівняльною оцінкою, чи ні, чоловік і буде змінити свою поведінку.

*Теорія партисипативного управління* має два напрями:

1) працівники отримують право самостійно приймати рішення з приводу того, як їм здійснювати свою діяльність – визначати режим роботи або вибирати засоби виконання отриманого завдання;

2) працівники можуть залучатися до ухвалення рішення з приводу термінів, специфіки виконуваної роботи.

У практиці управління соціальними службами напряму використовуються в певній комбінації, так як вони тісно пов'язані один з

одним, і вони доповнюють один одного. Якщо співробітник зацікавлено бере участь у різного внутрішньо-організаційної діяльності, то тим самим вони отримують задоволення, працюють з більшою віддачею, краще.

*Теорія постановки цілей.* Поведінка людини визначається тими цілями, які він ставить перед собою. Так як саме заради досягнення поставлених перед собою цілей він здійснює певні дії. Постановка цілей – це свідомий процес, а усвідомлення мети і намір – це те, що лежить в основі визначення поведінки людини.

*Рівень виконання роботи залежить від чотирьох характеристик:*

- складність цілі відображає ступінь професійності і рівень виконання, необхідний для її досягнення. Чим складніше цілі ставить перед собою людина, тим кращих результатів він домагається. Виняток – коли ставляться нереальні мети, тобто ті, які в принципі не можуть бути досягнуті - результат дій не перевищує результату, якого досягають ті, хто ставив помірні, але досяжні цілі. Тому підвищення цілей, хоча воно і виправдано, може призводити до підвищення результатів праці тільки в тому випадку, якщо буде зберігатися шанс досягнення цілей;
- специфічність цілі відображає кількісну ясність цілі, її точність і визначеність – більш конкретні і певні цілі ведуть до кращих результатів, на краще виконання роботи;
- прийнятність цілі відображає ступінь, до якої людина сприймає мета як свою власну; також впливає на те, як впливають на виконання роботи складність і специфічність мети. Якщо людина не сприймає мета, то і складність і специфічність цілі будуть мати дуже слабкий вплив на виконання роботи. Прийнятність мети залежить від того, сприймається чи вона їм як прийнятна, і від того, які вигоди він може отримати при досягненні мети. Якщо вигоди не очевидні, то і мета може бути не прийнята;
- прихильність цілі відображає готовність витратити зусилля певного рівня для досягнення мети. Прихильність може відігравати вирішальну роль на стадії виконання, якщо реальні труднощі виконання роботи будуть істотно відрізнятися від того, якими вони представлялися на стадії постановки мети. Прихильність цілі може зростати в міру виконання роботи, а може і зменшуватися. Тому керівництво повинне постійно відстежувати рівень прихильності цілі з боку працівників і здійснювати необхідні заходи для підтримки її на належному рівні.

Якщо в результаті дій отримано позитивний для суб'єкта результат, то він отримує задоволення, якщо негативний – розлад.

#### **4. Форми визнання та оцінки результатів праці.**

Зовнішня винагорода завжди означає визнання заслуг людини або колективу перед організацією, в якій би формі воно не здійснювалося.

*Визнання виконує кілька завдань:*

- подальше стимулювання творчої активності працівників;



- демонстрація позитивного ставлення керівництва до високих результатів;
- популяризація результатів серед колективу;
- підняття морального стану співробітників;
- підвищення ділової активності;
- посилення дієвості самого процесу стимулювання.

*Існує кілька форм визнання та оцінки праці працівників.*

*По-перше*, це матеріальні компенсації (винагорода, відшкодування) за підвищені витрати праці. Вони можуть виражатися в різних формах. Якщо мова йде про заробітну плату, то її розмір не повинен залежати від стажу, а враховувати ще й якість виконання своїх обов'язків.

На практиці ж керівники компенсують витрачені працівником зусилля у відповідності зі стажем і проведенням на роботі часом, а зовсім не за характеристиками досягнутих результатів.

Види матеріальних компенсацій: оплата навчання, медичного обслуговування, харчування та ін.

*По-друге*, формою визнання є грошову винагороду за високі результати праці (тобто премії). Премії зовсім не обов'язково повинні бути великими, головне – несподіваними і такими, щоб про них знали всі.

*По-третьє*, формою визнання є підвищення на посаді. Але воно впливає лише на тих, хто робить кар'єру, а таких не може бути багато внаслідок обмеженості вакансій. Крім того, не всі можуть і хочуть бути керівниками.

*По-четверте*, як визнання може виступати заохочення вільним часом.

Воно може надаватися у вигляді додаткової відпустки або скороченого робочого дня. Воно також може перерозподілятися з допомогою гнучкого або змінного графіка, робітника робочий день більш зручним. Воно може виникати за рахунок зекономленого часу завдяки особистим зусиллям працівника.

*По п'яте*, велике значення має суспільне визнання заслуг колективу і окремих працівників через широку інформацію про них у багатотиражній друку і на спеціальних стендах, вручення грамот, оголошення подяки на зборах, нагородження туристичними поїздками, квитками.

*По шосте*, велику роль у справі стимулювання грає особисте визнання керівництвом організації або підрозділу. Воно може мати форму регулярних або епізодичних поздоровлень з нагоди свят і урочистих дат, похвали.

Як вважають фахівці, похвала – один з найефективніших інструментів зворотного зв'язку між керівниками і підлеглими. Важливо вміти лише вибрати її відповідне зміст і форму. Вона може бути прямою – щирою, доброзичливою, довірчою; може бути і непрямой у вигляді прояви велике зацікавлення до особистості працівника, його інтересам і потребам. На похвалу можна віднести і премії. Але вони дієві тільки тоді, коли наочно видно зв'язок між витратами і результатами. Крім того, до грошей швидко звикають.

Щоб стимулювання з їх допомогою було дієвим, суми весь час доводиться збільшувати, але до нескінченності це робити не можна.

*Щоб похвала була дієвою керівникові потрібно дотримуватися наступних правил:*

- чітко визначити, за що хвалити підлеглих;
- заздалегідь продумувати «дозування» похвали і робити в ній перерви;
- хвалити підлеглих за будь-які хороші і корисні справи, навіть якщо вони не значні, але конкретні, мають потрібний напрямок;
- хвалити не надто часто, але регулярно;

*Оцінка праці* – заходи з визначення чи відповідає кількість і якість праці вимогам технології виробництва.

Оцінка праці дає можливість оцінити потенціал просування працівників і зниження ризику висунення некомпетентних співробітників; знизити витрати на навчання; підтримувати у співробітників почуття справедливості і підвищувати трудову мотивацію.

*Для організації ефективної системи оцінки результативності праці працівників необхідно:*

- встановити стандарти результативності для кожного робочого місця і критерії його оцінки;
- виробити політику проведення оцінки результативності праці (коли, як часто і кому проводити оцінку);
- обговорювати оцінку з працівником;
- прийняти рішення.

*Відомі такі методи оцінки праці працівників. Спочатку розглянемо методи індивідуальної оцінки:*

- оціночну анкету (порівняльна анкета та анкета заданого вибору);
- шкали рейтингів поведінкових установок;
- описовий метод;
- метод оцінки за вирішальною ситуацією;
- шкала спостереження за поведінкою.

*Оціночна анкета* являє собою стандартизований набір питань або описів.

*Оцінювальний метод* відзначає наявність або відсутність певної межі у оцінюваного і ставить позначку навпроти її опису. Загальний рейтинг за результатами такої анкети являє собою суму позначок.

*Описовий метод* оцінки полягає в тому, що виробничого фахівця оцінку пропонують описати переваги і недоліки поведінки працівника. Часто цей метод комбінується з іншими, наприклад, зі шкалами рейтингів поведінкових установок.

*Метод оцінки за вирішальною ситуацією.* Фахівці за оцінкою готують список описів «правильного» і «неправильного» поведінки працівників в окремих ситуаціях і розподіляють їх по рубриках згідно з характером роботи. Особа, що проводить оцінку, готує журнал для записів по кожному оцінюваному працівнику, який вносить приклади поведінки по кожній рубриці. Потім цей журнал використовується для оцінки результативності праці. Як правило, метод служить для оцінок, наданих керівником, а не колегами і підлеглими. Шкала спостереження за поведінкою. Як і метод

оцінки за вирішальною ситуації, орієнтований на фіксацію вчинків. Для визначення поведінки працівника в цілому оцінювач на шкалі фіксує кількість випадків, коли працівник поведився тим або іншим чином.

*Методи групової оцінки* дають можливість провести порівняння ефективності роботи співробітників усередині групи, зіставити працівників між собою.

*Метод класифікації.* Особа, що проводить оцінку, має розподілити всіх працівників по черзі, від кращого до гіршого, з якого-небудь одному загальному критерієм. Однак це досить складно, якщо кількість осіб в групі перевищує 20. Значно простіше виділити найбільш успішного або неуспішного працівника, ніж проранжувати середніх.

Вихід може бути знайдений, якщо використовувати метод альтернативної класифікації. Для цього особа, що проводить оцінку, спочатку повинна вибрати найкращого і найгіршого працівників, потім відібрати наступних за ними і т.д.

Порівняння по парам робить класифікацію простіше і достовірніше – порівняння кожного з кожним проводиться в спеціально згрупованих парах. Потім зазначається кількість разів, коли працівник був кращим у своїй парі, і на підставі цього будується загальний рейтинг. Оцінка може бути складним, якщо число співробітників надто велике число пар буде дуже великим, і робота з анкетною стане стомлюючою.

Одним з важливих кадрових заходів є доведення до самого працівника інформації про ступінь його успішності в роботі.

*Залежно від мети оцінки можливі два підходи:*

1) якщо оцінка проводилася для цілей особистого розвитку співробітника, результати можуть бути надані йому особисто;

2) якщо оцінка проводилася для визначення винагород, рівня заробітної плати, підвищення по службі, то тоді інформація може бути передана у відповідну службу підприємства, яка у випадку особистого запиту співробітника може представити йому результати.

Однак для підвищення результативності оціночних заходів зворотний зв'язок працівникові необхідний.

Працівники можуть дізнатися результати своєї оцінки в ході спеціальної зустрічі, бесіди з особою, яка проводила оцінку.

Цілі бесіди з працівником – не тільки повідомлення йому результатів. Бесіда має сприяти підвищенню продуктивності праці, зміни поведінки працівників, результативність праці яких не вписується в прийнятні стандарти.

*Підвищення ефективності бесіди за результатами оцінки сприяють:*

1) підготовка до зустрічі учасників бесіди, їхня орієнтація на обговорення минулого результативності праці працівника на тлі завдань того періоду;

2) спокійні, довірчі відносини між вартістю і працівником, створення такої атмосфери, яка дала б можливість працівникові розслабитися. Ця бесіда – не дисциплінарний захід, вона спрямована на підвищення результативності

праці працівника в майбутньому, яке дозволить йому поліпшити задоволеність працею, і дасть шанс просування по службі;

3) планування оціночного часу бесіди так, щоб частину часу залишилася для обговорення оцінки та майбутньої роботи самим працівником;

4) згадка на початку бесіди про окремі позитивні досягнення працівників, про недоліки слід говорити між двома позитивними результатами. Увагу необхідно зосереджувати на обговоренні результативності роботи, а не на критиці особистісних якостей. Не слід згадувати більше одного-двох недоліків під час однієї розмови, так як деяким людям важко працювати над виправленням одночасно більше двох упущень;

5) оптимальний обсяг інформації, оскільки дуже великий обсяг може заплутати слухача;

6) самооцінка працівника.

*Атестація персоналу* – кадрові заходи, покликані оцінити відповідність рівня праці, якості і потенціалу особистості вимогам виконуваної діяльності. Головне значення атестації – не контроль виконання, а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівника.

*Елементи атестації.* З урахуванням цілей атестації можна говорити про двох її складових частинах: оцінкою праці та оцінці персоналу.

*Оцінка праці* спрямована на зіставлення змісту, якості та обсягу фактичного праці з планованим результатом праці, який представлений у технологічних картах, плани та програми роботи підприємства. Оцінка праці дає можливість оцінити кількість, якість та інтенсивність праці.

При проведенні атестації керівників має сенс не тільки давати оцінку праці кожного з них, але і організувати особливі процедури оцінки праці керованого ним підрозділу (доцільно залучати і використовувати інформацію від суміжних підрозділів організації, а також зовнішніх партнерів і клієнтів, з якими це підрозділ взаємодіє).

*Оцінка персоналу* дозволяє вивчити ступінь підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінки перспектив зростання.

Аналіз практики управління показує, що організації використовують у більшості випадків одночасно обидва види оцінки діяльності працівників, тобто оцінку праці та оцінку якостей, що впливають на досягнення результатів. Оціночна форма включає два відповідних розділи. Від керівника, поряд з бальною оцінкою, звичайно потрібні розгорнуті обґрунтування.

*Атестаційні процедури* передбачають індивідуальне обговорення підсумків оцінки з підлеглим, який засвідчує це підписом, а також може зафіксувати незгоду з висновками начальника і особливі обставини, які вплинули на результати праці.

У більшості організацій оцінка та атестація організуються щорічно, в окремих – кожні півроку. Крім того, проводяться неформальні співбесіди, і в проміжку між формальними щорічними оцінками, обговорюються

результати праці та обов'язкового поточного спостереження за діяльністю підлеглих. Якщо процедури оцінки праці добре формалізовані, доцільно проводити оціночні заходи частіше, наприклад, в кінці кожного тижня, місяця, кварталу. Хоча ці заходи не є атестаційними, але можуть давати істотну інформацію про динаміку ефективності праці працівників і підрозділів в цілому.

Ретельний контроль входження працівника на посаду покликаний прискорити цей процес.

Жорсткий контроль і оцінка сильних і слабких сторін діяльності працівника дозволяють надати йому необхідну допомогу, швидше виправити недоліки. Одночасно перевіряється правильність рішення про призначення. Відносно рядових виконавців, керуючих низової ланки, таку відповідь, як передбачається, має бути отриманий вже через кілька місяців, відносно керівників середньої та вищої ланок – не пізніше року. Працівника, що не справляється з обов'язками, у короткий термін переводять на менш відповідальну роботу або звільняють. Інша мета скорочення термінів формальної оцінки в цей період полягає в нав'язуванні працівнику високих стандартів трудової діяльності.

*Атестація проводиться у декілька етапів: підготовка, сама атестація та підведення підсумків.*

*Підготовка, здійснювана кадровою службою, включає:*

- Розробку принципів та методики проведення атестації:
  - видання нормативних документів з підготовки та проведення атестації (наказ, список атестаційної комісії), методика проведення атестації, план проведення атестації, програма підготовки керівників, інструкція із зберігання персональної інформації);
  - підготовку спеціальної програми з підготовки до проведення атестаційних заходів (при проведенні атестації в перший раз за новою методикою);
  - підготовку матеріалів атестації (бланки, форми і т.д.).
- Проведення атестації.
- Підведення підсумків атестації:
  - аналіз кадрової інформації, введення і організація використання персональної інформації;
  - підготовка рекомендацій по роботі з персоналом;
  - затвердження результатів атестації.
- Аналіз результатів атестації:
  - оцінка праці дозволяє виявити працівників, не задовольняють і задовольняють стандартам праці, істотно перевищують стандарти праці.
- Оцінка персоналу сприяє:
  - діагностики рівня розвитку професійно важливих якостей;
  - зіставленню індивідуальних результатів зі стандартними вимогами роботи (за рівнями і специфіці посад);

- виявлення співробітників з відхиленнями від стандартів якості;
- оцінці перспектив ефективної діяльності та зростання;
- ротатції.

*Зведення і обробка даних*, як правило, проводяться по закінченні атестації. Для підведення узагальнених підсумків складаються порівняльні таблиці ефективності працівників; виділяються групи ризику (неефективно працюють або працівників з неоптимальним рівнем розвитку професійно важливих якостей); виділяються групи зростання (працівників, орієнтованих і здатних до розвитку та професійному проведенню); готуються рекомендації з використання даних атестації.

*Проведення співбесід за результатами атестації.* Крім зворотного зв'язку з працівником, що атестується в ході бесіди проводяться уточнення даних і збір додаткової кадрової інформації. Потім нові і уточнені дані вводяться в узагальнені форми і аналізуються.

*Організація зберігання даних.* Щоб кадровою інформацією можна було скористатися при прийнятті кадрових та інших рішень, необхідно правильно організувати зберігання інформації за результатами атестації. Слід розробити особливу форму введення і зберігання інформації (щодо персоналій, відділам рівнів ієрархії, напрямками діяльності підрозділів). Необхідно також мати можливість пошуку інформації і за цими параметрами, і за параметрами якості і кількості праці.

## **5. Контроль як функція менеджменту соціальної роботи.**

*Контроль* – це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей.

*Метою контролю*, з одного боку, є виявлення слабких місць і помилок в процесі виробництва і управління, своєчасне їх виправлення і недопущення повторення; з іншого боку, забезпечення відповідності між наміченими планами і проведеними заходами.

*Об'єктом контролю* є засоби та предмети праці, персонал, виробничі та управлінські процеси. Для здійснення контролю необхідно:

- наявність планів, оскільки неможливо визначити ефективність чийї-або діяльності, якщо невідомі її цілі;
- наявність організаційної структури, оскільки для здійснення контролю необхідно знати, хто відповідає за цю ділянку роботи; в складній ситуації знаходиться той керівник, який знає, що в його організації або підрозділі щось відбувається не так, як повинно бути, але не знає, хто несе за це відповідальність.

*Основними вимогами, які пред'являються до систем контролю, є:*

1. Відповідність планам – система контролю повинна відповідати діяльності, яку вона контролює;
2. Відповідність рівня керівника – контроль, який здійснюється керівником вищого рівня, буде відрізнятися від контролю, що здійснюється керівником нижчого рівня;

3. Ефективність, що досягається за рахунок надання керівнику інформації саме про відхилення в контрольованому процесі;

4. Об'єктивність, що досягається за рахунок того, що контроль спирається на вимірні критерії і нормативи;

5. Гнучкість – система контролю не повинна давати збої при зміні планів і нормативів;

6. Економічність – контроль повинен окупати витрати на нього. Ефективність і економічність системи контролю досягаються за рахунок визначення і контролю критичних точок контрольованого процесу, які являють собою або обмежують фактори, що дозволяють оцінювати витрати ресурсів, або параметри, краще інших відображають хід виконання плану.

Керівники здійснюють функцію контролю з моменту, коли вони сформулювали цілі і завдання і створили організацію. Будь-яка організація зобов'язана вчасно фіксувати свої помилки і виправляти їх до того, як вони стануть на шляху досягнення цілей організації.

*Виділяють три види управлінського контролю.*

1. *Попередній контроль* здійснюється до початку діяльності під час визначення її цілей і планів. *Метою попереднього контролю* є визначення оптимальності (тобто найбільш сприятливих, найкращих) розроблених планів за допомогою моделювання майбутньої діяльності. В організаціях попередній контроль використовується в трьох областях: по відношенню до трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Попередній контроль у галузі трудових ресурсів здійснюється за допомогою аналізу професійних знань і навичок, які необхідні для виконання певних посадових обов'язків і відбору висококваліфікованих фахівців. Промислові організації проводять обов'язковий попередній контроль використовуваних ними матеріальних ресурсів. За допомогою бюджету (тобто поточного фінансового плану) здійснюється попередній контроль фінансових ресурсів організації.

2. *Поточний контроль* здійснюється від початку діяльності до моменту отримання результату (безпосередньо в ході проведення робіт). *Його мета* – вчасно виявити відхилення від намічених штанів і нормативів. Об'єктом поточного контролю є підлегли. Для того, щоб здійснювати поточний контроль апарату управління необхідна зворотний зв'язок. Наприклад, керівник повідомляє своїм підлеглим, що їх робота є незадовільною. При виявленні проблем, керівник може налаштувати свою лінію поведінки так, щоб уникнути відхилення від організації найбільш ефективного шляху до поставленим перед нею завданням.

3. *Заключний контроль* здійснюється після виконання будь-якої програми. Його мета – отримання інформації про діяльність працівників, яких необхідно заохотити за досягнення результатів праці.

Заключний контроль має 2 важливі функції:

1) заключний контроль дає керівництву інформацію, яка може стати в нагоді в майбутньому при подібній ситуації;

2) заключний контроль сприяє мотивації - у тому випадку, коли керівник пов'язує мотиваційні винагороди з досягненням певного рівня результативності.

*Етапи процесу контролю.* Науковці визначають контроль як процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Процес контролю має наступні етапи: *встановлення нормативів, визначення ефективності діяльності і коректування відхилень.*

Зупинимося на кожному з етапів.

1. Встановлення нормативів, які, з одного боку, розглядають як критерії ефективності діяльності, а з іншого – як визначені планом результати, що характеризують діяльність (організації, підрозділи, працівника) на кожному етапі досягнення мети. Нормативи повинні задовольняти наступним вимогам: можливість перевірки; вимірність. Керівництвом повинні бути визначені показники результативності: конкретний критерій і тимчасові рамки. Ці показники характеризують цілі, які керівник визначив як нормативу. Тобто показники результативності визначають те, що повинно бути отримано для того, щоб досягти поставлених цілей. Показники дозволяють керівництву порівняти реально зроблену роботу з запланованою на другому етапі.

2. Визначення ефективності діяльності шляхом зіставлення нормативів з дійсністю. На цьому етапі керівник приймає важливе рішення: наскільки припустимі або відносно безпечні виявлені відхилення від нормативів.

3. Коригування відхилень від планів і нормативів. Коригування може здійснюватися за допомогою:

- перегляду цілей і планів;
- перерозподілу або уточнення завдань;
- виділення додаткового персоналу або інших ресурсів;
- вдосконалення систем підбору, стимулювання та навчання кадрів, звільнення співробітника.

## **6. Контроль в соціальній роботі.**

Контроль у всіх професіях проходить однакові стадії розвитку. Керівники вирішують питання про прийняття нових членів, регулюють повноваження, встановлюють стандарти практичної роботи та професійної етики, погоджують різні рівні монополії на рішення. Тим не менш, у контролі в соціальній роботі проявляються свої особливості, характерні риси.

Соціальну роботу відрізняють її особливі зв'язки з іншими професіями і соціальними інститутами. За традицією соціальні працівники реалізують сполучні, посередницькі та захисні соціальні функції, одночасно виконуючи свою головну функцію надання окремим особам і сім'ям практичних послуг соціальних служб, розширення сфери яких почалося після 1991 року.

Соціальні працівники мають сьогодні широкий спектр діяльності. Посилення соціальної роботи знайшло своє відображення в розширенні її рамок і неоднозначність професійних функцій. Сучасні професійні керівники соціальної роботи не тільки беруть, але і використовують цю



неоднозначність. Ймовірно, не можна досягти абсолютної ясності з приводу функцій працівників організацій соціального обслуговування.

Широкий діапазон видів діяльності і охоплюються ситуацій, можливо, частково пояснює, чому контроль розглядають те, як освітній процес, то, як процес управління, то, як поєднання того й іншого. По мірі організації і розширення соціальних послуг, осмислення роботи з вивчення умов життя неблагополучних сімей і допомоги їм у галузі контролю виник індивідуальний наставницький підхід, відповідний індивідуальному підходу до кожного випадку.

На особливе значення, надавати навчальній функції контролю, також вплинуло розвиток університетської підготовки професіоналів. Контроль розглядається як засіб передачі знань і умінь від досвідченого, підготовленого працівника не досвідченому. А в галузі професійної освіти – від викладача і керівника практики до студента.

Соціальні працівники часто висловлюють незадоволеність з приводу спостереження і контролю їх роботи, особливо з приводу надмірної залежності при використанні традиційних форм. Вони хочуть, щоб їх вважали практикуючими професіоналами, і не контролювали.

На ранніх етапах професійного становлення на основі моделі «наставник – студент» визначаються знання і формуються принципи практичної роботи. До тих пір, поки знання не набувають що передаються, узагальнені форми, практиканти навчаються, наслідуючи приклад наставника, і їхні успіхи залежать від компетентності і статусу останнього.

Для потенційного наймача важливі відомості про те, хто готував спеціаліста, оскільки це дає ключ до розуміння того, що і як може робити новачок.

Для випускників, які шукають свою першу роботу, особистість наставника стала вирішальною при виборі роботи. Значення ролі наставника, хоча й меншою мірою, зберігається і понині. Наприклад, у США особам, які прагнуть стати членами Академії дипломованих соціальних працівників, потрібно, щонайменше, протягом двох років після отримання ступеня магістра працювати під спостереженням. Однак сучасні студенти навчаються трохи інакше і, можливо, у наставників і контролерів інші установки, ніж у їхніх попередників.

Тепер факультети соціальної роботи, в тому числі, і в українських і російських навчальних закладах, навчають вмінь більш широкого діапазону і роблять це на основі розвиненою і більш повно розробленою суми знань. Але старі моделі зберігаються, і традиційні способи діяльності змінюються повільно. Передбачається, що новоспеченому працівнику все ще необхідний пильний контроль протягом невизначеного відрізка часу і що поліпшення професійної роботи головним чином базується на постійному спостереження і контроль. Даний підхід володіє тим перевагою, що він забезпечує узгодженість дій і контроль, поки адміністрація отримує інформацію про те, що відбувається. Пильний контроль з боку вищого спеціаліста також певною мірою допомагає захистити інтереси клієнта, так як взаємодія соціального

працівника і клієнта стає розкритим для тих, хто несе відповідальність за надавані послуги. Однак пильний контроль може мати тенденцію до обмеження професійної самостійності та творчого розвитку практичного працівника. Звичайно, зберігати єдність процедур та стандартів обслуговування необхідно, але професійна діяльність вимагає індивідуального підходу. Хоча пильний контроль і означає підвищену індивідуальну увагу, що приділяється працівнику і його діяльності, він також має тенденцію до конформізму і культивування обрядовості щодо практичної роботи. Він зміцнює ієрархічні адміністративні структури і ортодоксальність правил і процедур. Ієрархічна побудова, що припускає, що першочергове значення має потребу даної організації контролю та звітності, часто заважає гнучкості, яка потрібна для професійної діяльності з орієнтацією на клієнта. Вважається, що відданість працівника своїй організації буде обмежуватися і витіснятися його відданість інтересам клієнта, а також професійним інтересам за рамками цієї організації, якщо він буде відходити від прийнятих в «його» організації стандартів діяльності та поведінки.

Пом'якшити ці протиріччя можна шляхом відділення адміністративних функцій контролю від їх навчальних функцій. При цьому в сферу адміністративного контролю увійшли б питання трудової навантаження, обліку, продуктивності і того, наскільки послідовний працівник застосування практичних процедур. Навчальна функція використовувалася б у міру потреби, через допомогу консультантів або інших працівників із спеціальним досвідом і знаннями. Хоча контроль припускає та адміністративні, і навчальні функції, в умовах соціальних служб, він, по суті, є функцією адміністрування і в першу чергу застосовується при прийомі виконаної роботи.

Стиль контролю в соціальній роботі залежить від характеру послуг. Лікувальні або консультаційні послуги, спрямовані на надання допомоги клієнтам у прояснення і переосмислення їх проблем, породжують відповідні види контрольної діяльності. Безпосередній керівник повинен допомогти практичним працівникам чітко усвідомлювати їх власні почуття і сприйняття, щоб допомогти клієнту. Контроль існує не заради самого працівника, а в інтересах обслуговування. Звичайно, характер обслуговування, професійна культура і облік умов, за яких люди працюють добре, вимагають від адміністрації забезпечити освітній та індивідуальний контроль, але акцент, проте, як раніше робиться на практичну роботу.

Ефективність контролю на практиці визначається тим, наскільки виявилися успішні спроби надання допомоги працівникам, поліпшення їх діяльності та підвищення гнучкості реагування на запити клієнтів. Однак не завжди ясно, яке обслуговування є кращим.

У соціальній роботі потрібно, щоб працівник впевнено діяв в умовах значної невизначеності, що вимагає підходити індивідуально до кожного випадку і кожному працівнику. Стурбованість питаннями звітності породила спробу визначити матрицю бажаних та прийнятих результатів, за яким і рекомендується оцінювати практичну роботу, але назвати цю спробу цілком

успішною не можна. Орієнтація на максимальну звітність неминуче позбавляє «свого обличчя» майже всі різновиди практики. У тому, як люди насправді говорять, відчувають та пояснюють свою поведінку, відсутні будь-які моделі і парадигми. У звітності більшу увагу може бути звернено на потреби організації, ніж на потреби клієнта, особливо під час фінансових труднощів. Оскільки контроль повинен надавати особливого значення відповідності інструкцій, контролер, насамперед, може орієнтуватися на ціль не погіршувати і без того неблизкучий фінансове становище організації. Керівники, стурбовані цією метою, можуть закривати очі на дії, які не відповідають повною мірою інтересам клієнта. Наприклад, за кордоном практикується робити записи взаємин клієнта і працівника, що є як би визнанням організацією того факту, що в розпорядженні контролера немає доступних засобів, дізнатися, що ж відбувається в процесі надання допомоги клієнту. Розумний контролер дає поради, мудрий контролер більше знає, що говорить. Він слухає, вважаючи, що практична робота є засобом для розуміння самого працівника.

У кінцевому рахунку, ефективний контроль допомагає працівнику відповідально підходити до виконання його функцій і заохочує процес самопізнання. Це підвищує ймовірність того, що дії працівника підуть на користь іншим людям. Однак відбуваються суттєві зміни в ступеня підконтрольності обслуговування і можливості клієнтів. Це залежить від умов обслуговування. При звичайному індивідуальному співбесіді підконтрольність невелика або взагалі відсутній, за винятком тих відомостей, які надає сам соціальний працівник. Крім того, можна контролювати умови процесу надання допомоги. Ці фактори, крім всіх інших, можуть пояснювати досить пильну увагу, що приділяється контролю в практиці індивідуального консультування. Типова ситуація в групі дещо відрізняється від цієї. Те, що відбувається в групі не тільки зачіпає всіх її учасників, але до того ж часто стає очевидним і для інших людей в організації. Члени групи розмовляють один з одним і людьми, що не входять у групу, формуючи, таким чином, свої власні уявлення і розуміння того, що відбувається. Не буде необґрунтованим припустити, що записи в групі мають додатковою метою захист соціального працівника. Роботи з групою є ще одна особливість, яка не завжди буває очевидною при роботі з окремими особами. Це та влада, яка є в розпорядженні членів групи для впливу на соціального працівника. Для ефективності своєї роботи соціальний працівник повинен значно більшою мірою враховувати подання та вимоги, які виходять від групи, ніж при наданні допомоги індивідуального клієнта. Хоча в традиційній сфері обслуговування сімей спостерігалася сталий розвиток групових послуг, відзначалася також деяка неоднозначність їх оцінки. Можливо, частково це сталося з-за зміни ролі соціального працівника, що вимагає відмови від деякої частки контролю над його практичною діяльністю. Ймовірно, працівнику хочеться, щоб така робота контролювалася менше, ніж робота з окремими клієнтами. Деякі особливості соціальної роботи, пов'язані з тим, чи здійснюється вона вдома або в якомусь установі, дають цікаву ілюстрацію

того, як умови обслуговування впливають на моделі контролю. Клієнти, які взаємодіють один з одним, створюють свою власну, особливу соціальну систему і субкультуру. На систему лікування неминуче впливають відносини і різновиди поведінки, які існують серед клієнтів, які впливають на дану систему лікування. Система клієнтів часто має схильність нейтралізувати і знижувати ефективність офіційної лікувальної системи. І проводиться в курсі лікування бесіда і її запис використовується для цілей контролю, цілком можуть приймати деякі особливості сценарію, написаного, відредагованого та поставленого референтною групою клієнтів.

В результаті на зміст і результати діяльності впливають фактори, не завжди відомі системі контролю. На види і основні ідеї контролю буде впливати ступінь вимірюваного умовного успіху в сфері надання послуг. Коли реальна можливість досягти успіху мала, а у надаваному обслуговуванні багато неясного, між співробітниками всередині організації виникає більше взаємодія. Воно приймає форми командних нарад, семінарів, консультацій в області соціального обслуговування, консультування і т. д. Такі наради допомагають персоналу в складних робочих ситуаціях. Хоча вони проводяться в інтересах клієнтів, їх прихованою і більш значною функцією є зміцнення морального духу співробітників. Такі прийоми дозволяють персоналу справлятися зі значною невизначеністю в своїй роботі і допомагають йому вистояти при невдачах і у важкій повсякденному часом невдячній роботі.

Зазвичай контроль в соціальній роботі (в зарубіжних країнах) здійснюють агентства. Це впливає на умови роботи і створює додаткову напругу серед працівників, пов'язане з тим, що вони одночасно є і професіоналами, і службовцями. Це обставина в свою чергу впливає на ставлення практикуючих працівників до системи контролю.

Агентства можуть розглядатися як системи взаємозалежних і взаємозалежних груп. По суті, агентство можна вважати ареною, на якій протистоять групи намагаються пристосуватися один до одного на основі об'єктивних спільних інтересів. Хоча в кожній групі можуть бути схожі з іншими загальні устремління і кожна може відчувати потребу в інших, тим не менш, кожна група має свої специфічні інтереси і розглядає загальну мету відмінним від інших чином, зі своїми акцентами та вимогами. При захисті своїх специфічних інтересів вони не можуть з упевненістю покладатися один на одного. Важливою, але не сформульованою метою, що знаходиться в центрі взаємодії між різними групами в організації, є влада і її перерозподіл. Зазвичай вважається, що «інші» використовують влада погано, і прагнення однієї з груп володіти більшою владою виправдовується аргументами суспільної користі. По суті, виступ якої групи співробітників за демократизацію в установі або за підвищення уваги з боку адміністрації до професійним інтересам фактично зводиться до вимоги перерозподілу влади на користь цієї групи. Однак це не завжди приносить користь клієнта. Нерально припускати, що професійні працівники завжди будуть підтримувати, захищати і висувати на перший план інтереси клієнта.

У співробітників служб є свої власні інтереси, які вони захищають і які можуть не співпадати з інтересами клієнтів. З іншого боку, організовані і порівняно впливові групи клієнтів можуть впливати на якість обслуговування і сприяти більш чуйного реагування на потреби клієнтів, ніж це буває при інших умовах. В робочих ситуаціях, коли у клієнта є якийсь вплив, суттєво контролю цілком може бути те, як задовольняються запити таких клієнтів, а зовсім не вивчення професійної сторони питання. Можливо, більш реалістично розглядати владу як процес взаємодії людей, процес, учасники якого мають різні інтереси, кошти і повноваження, але при цьому кожен з них здатний з різним ступенем впливати на інших для зміни свого становища. Загальноприйнятною істиною є те, що влада псує, а абсолютна влада розбещує абсолютно. Однак це лише одна сторона медалі: безправ'я також псує, а абсолютна безправ'я псує абсолютно. Це передбачає необхідність вивчення інтересів працівників з більш низьким статусом (контрольованих) і того, який вплив вони мають на працівників, що володіють більшою владою в організації (керівників різних рівнів).

Правила, почуття, етика і звичаї пом'якшують загальну картину життєдіяльності організації, яка за інших умов була б сумною. Вони дають кожній групі в організації можливість прогнозувати, що будуть або не будуть робити інші групи. Професійні цінності, етика і правила створюють обмеження проти неприйняттого, руйнівного або що приводить до зворотних результатів використання влади. Як група зі своїми інтересами, адміністрація установ не може повністю довірятися якоїсь одній групі.

Адміністрація повинна домагатися рівноваги інтересів, використовувати різні законні способи впливу на протилежні думки про справжню функції установи. У адміністраторів рідко буває прямиий вибір між правильним і неправильним, між поганим і гарним; як правило, вони повинні вибирати з декількох вірних рішень або з різних ступенів хорошого і поганого. Дійсно важкий вибір – це вибір між ніж-то неприємним і що-те нестерпною. Звичайно неможливо повністю вирішити конфлікт або відновити згоду. Досяжний лише якийсь компроміс у роботі, який динамічне напруга, наповнює організацію життям, творчої незадоволеністю і мінливістю. Новий акцент на адміністративно-управлінські функції контролю припускає, що узгоджена інтеграція адміністративного та освітнього аспектів системи контролю має вирішальне значення для підвищення якості роботи і продуктивності установ по соціальному обслуговуванню. Керівники є сполучною ланкою між соціальними замовленнями установам соціального захисту з боку суспільства і реальної системи надання послуг.

Результати контролю відображають соціальну політику в дії, тому що політика, подібно до знань, не може виражатися або реалізуватися самостійно. Контролери формують робочу обстановку, яка характеризується або безглуздою рутинною і принизливою роллю соціального працівника, або чіткими і розумними очікуваннями, підтримкою в роботі і професійному зростанні персоналу.

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Менеджмент соціальної роботи : учеб. пособ. для вузов / под. ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. Москва : ВЛАДОС, 2001. 288 с.
2. Менеджмент соціальної роботи : курс лекцій. Київ : Каравела. 40 с.
3. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
5. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.
6. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.
7. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 440 с.
8. Шегла А.Б. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте поняття мотивація, стимул, потреба, спонукання, винагороду.
2. Охарактеризуйте змістовні теорії мотивації.
3. Опишіть процесуальні теорії мотивації.
4. Назвіть завдання визнання праці працівників.
5. Розкрийте основні форми визнання праці працівників.
6. Що розуміється під оцінкою праці працівників?
7. Наведіть методи індивідуальної оцінки праці працівників.
8. Наведіть методи груповий оцінки праці працівників.
9. Опишіть процес атестації (оцінку персоналу).
10. Розкрийте поняття і мета контролю?
11. Що необхідно для здійснення контролю в організації?
12. Перелічіть основні вимоги до системи контролю.
13. Які види управлінського контролю Вам відомі?
14. Охарактеризуйте етапи процесу контролю.
15. Обґрунтуйте значення контролю в соціальній роботі.

## **Лекція 5. Менеджмент соціальної роботи на мікро- та макро- рівнях**

### **План лекції**

1. Менеджмент соціальної роботи на макрорівні.
2. Менеджмент соціальної роботи на мікрорівні.
3. Менеджмент соціальної роботи на мезорівні.
4. Самоменеджмент як складова професійного розвитку.

### **Анотація змісту лекції**

Процес соціальної роботи – послідовна зміна соціальних явищ, етапів у розвитку практики соціальної роботи, сукупність послідовних дій для досягнення кінцевого результату.

Процес соціальної роботи реалізується на різних рівнях розвитку суспільства: мікро-, мезо- і макрорівні.

Макрорівень: визначення політики держави щодо соціальної роботи. У зарубіжних підходах виділяється екзорівень (проміжний), що окреслює кроскультурні розбіжності соціальної роботи у різних країнах світу. Суть соціальної роботи на макрорівні полягає в тому, що об'єкти соціальної роботи, тобто безпосередні споживачі соціальних послуг, не мають зазвичай прямих взаємостосунків з державними органами влади, які визначають їхню долю та умови нормальної життєдіяльності, однак відчувають на собі негативні й позитивні зрушення, які відбуваються у політичній сфері суспільства. Процес соціальної роботи представлено такими періодами:

Мікрорівень – соціальна робота з окремою особистістю та її найближчим соціальним оточенням: сім'єю, друзями, сусідами, родичами та ін. Він базується на прямих взаємостосунках і взаємовідносинах між особистістю та соціумом. Відповідно до цього процес соціальної роботи складається з таких етапів.

Мезорівень: соціальна робота здійснюється на рівні організацій та установ соціальної сфери. Об'єкти соціальної роботи вступають у взаємовідносини із суб'єктами надання соціальних послуг опосередковано. Це рівень визначення основних напрямків, підходів до соціальної роботи адміністрацією закладу, яка не вступає у прямі контакти зі споживачами соціальних послуг, однак є визначальною ланкою у поліпшенні соціального фону соціуму (району, мікрорайону, міста, області, регіону), удосконалює зміст, форми, методи, технології соціальної роботи у межах своїх повноважень і компетенцій.

Під самоменеджментом прийнято розуміти послідовне і цілеспрямоване використання керівником (фахівцем) випробуваних методів і практичних прийомів роботи в повсякденній діяльності для підвищення ефективності виконуваних процедур і операцій, досягнення намічених цілей.

### **Перелік проблемних питань**

1. В чому полягає менеджмент соціальної роботи на макрорівні?

2. В чому полягає менеджмент соціальної роботи на мікрорівні?
3. В чому полягає менеджмент соціальної роботи на мезорівні?
4. Що таке самоменеджмент?
5. Від чого залежить ефективність саморозвитку менеджера в системі соціальної роботи?

### **Перелік питань для самостійного опрацювання**

1. Скласти структурно-логічні схеми баз знань.
2. Підготувати реферат по одній з вказаних проблем:
  - Процесуальний характер менеджменту соціальної роботи.
  - Становлення соціальної політики України як основи менеджменту соціальної роботи.
  - Порівняльна характеристика стратегічного, оперативного та тактичного управління у сфері соціальної роботи.
  - Самоменеджмент в управлінні соціальною роботою.
  - Сутність принципів професійної культури менеджменту соціальної роботи.
  - Нормативно-правове забезпечення менеджменту соціальної роботи.
  - Інструментальна база управління соціальною роботою.
3. Опрацювати статті з джерел мас-медіа та інтернет-джерел на теми, в яких розкриваються структура менеджментського корпусу соціальної роботи в Україні.

### **Виклад навчального матеріалу**

#### **1. Менеджмент соціальної роботи на макрорівні.**

*Процес соціальної роботи* – послідовна зміна соціальних явищ, етапів у розвитку практики соціальної роботи, сукупність послідовних дій для досягнення кінцевого результату.

Процес соціальної роботи реалізується на різних рівнях розвитку суспільства: *мікро-, мезо- і макрорівні*.

*Макрорівень*: визначення політики держави щодо соціальної роботи. У зарубіжних підходах виділяється екзорівень (проміжний), що окреслює кроскультурні розбіжності соціальної роботи у різних країнах світу. Суть соціальної роботи на макрорівні полягає в тому, що об'єкти соціальної роботи, тобто безпосередні споживачі соціальних послуг, не мають зазвичай прямих взаємостосунків з державними органами влади, які визначають їхню долю та умови нормальної життєдіяльності, однак відчувають на собі негативні й позитивні зрушення, які відбуваються у політичній сфері суспільства.

Процес соціальної роботи представлено такими періодами:

1. Законодавче регулювання соціальної політики держави на основі міжнародних підходів і стандартів. Розробка напрямків соціального захисту населення, лобіювання їх в уряді державними і недержавними організаціями та установами, які виходять з ініціативами щодо розробки законопроектів у соціальній сфері.



2. Розробка підзаконних документів і актів, які визначають політику держави на рівні міністерств і відомств: положення, статuti, інструкції, порядок діяльності служб, реалізація системи надання соціальних послуг тощо.

3. Розробка державних програм і проєктів, які спрямовані на поліпшення життя громадян, визначення фінансування окремих напрямків соціальної роботи, соціальної підтримки різних категорій населення.

4. Соціальний захист населення у певний період розвитку держави, який визначається державними програмами і проєктами.

5. Експертна оцінка державних програм і проєктів, їх ефективності на основі аналізу соціологічних і статистичних даних.

6. Визначення пріоритетів системи соціального захисту населення, соціальної роботи на наступний період розвитку держави відповідно до нових соціальних, соціально-політичних, соціально-економічних, соціально-психологічних, соціально-культурних потреб населення.

*Напрямки:*

- Законодавство, яке регулює правові основи соціального захисту населення.
- Державні програми і проєкти з попередження негативних явищ у дитячому і молодіжному середовищах.
- Державні програми і проєкти із соціальної підтримки окремих категорій громадян.
- Благодійництво, меценатство.

Залежно від того, на якому етапі розвитку проблеми та її впливу на ту чи іншу соціальну групу вживаються профілактичні заходи. Виділяють такі види профілактики:

- первинна – діяльність, спрямована на попередження виникнення проблеми;
- вторинна – діяльність, спрямована на попередження загострення проблеми та її наслідків серед осіб, які відчули на собі її вплив;
- третинна – робота, яка проводиться з особами, які постраждали від проблеми, і спрямована на попередження її рецидивів.

Профілактика будь-якої соціальної проблеми має бути спрямована як на соціальне середовище, в якій вона виникає, так і на особистість, яка від цієї проблеми страждає.

На основі аналізу соціальних і особистісних факторів проблеми визначаються завдання соціальної профілактики:

- дослідити причини і фактори проблеми чи негативного соціального явища;
- встановити ресурси, які є необхідними для подолання проблеми чи виявити ті, що існують;
- подолати негативний вплив середовища;
- розширити можливості для задоволення потреб, подолання проблем, повноцінної життєдіяльності (підвищити соціальні ресурси);

- подолати особистісні фактори, які сприяють виникненню чи загостренню проблем чи заважають її вирішенню;
- підвищити особистісні ресурси, здатність особистості адекватно реагувати на проблеми, подолати їх і задовольнити потреби;
- організувати взаємодію суб'єктів у подоланні проблеми, організувати діяльність, спрямовану на попередження і подолання проблем.

Структура соціальної профілактики:

- Постановка і дослідження проблеми; планування діяльності, організаційна і методична підготовка; вплив на особистість (профілактична інтервенція) і вплив на проблемне середовище.
- Вплив на особистість: підвищення ресурсів особистості, корекція негативних особистісних якостей; розвиток якостей, які підвищують адаптивні можливості особистості, формування адекватного ставлення до проблеми.
- Вплив на проблемне середовище: попередження негативного впливу середовища шляхом попередження негативного впливу об'єктивних факторів, попередження негативного впливу інших осіб, підвищення можливостей задоволення потреб.
- Моніторинг проблеми, аналіз ефективності профілактичних дій.

## **2. Менеджмент соціальної роботи на мікрорівні.**

*Мікрорівень* – соціальна робота з окремою особистістю та її найближчим соціальним оточенням: сім'єю, друзями, сусідами, родичами та ін. Він базується на прямих взаємостосунках і взаємовідносинах між особистістю та соціумом.

*Відповідно до цього процес соціальної роботи складається з таких етапів.*

1. Дослідний: вивчення, дослідження соціальних умов життя громадян, їхніх соціальних проблем, інтересів, запитів на соціальні послуги. Цей етап реалізується завдяки використанню соціологічних (інтерв'ю, анкетування, фокус-групи) і психолого-педагогічних методів (інтерв'ю, спостереження, тестування клієнта чи групи клієнтів) дослідження.

2. Планування: на основі результатів і отриманих даних дослідження проблем клієнтів, їхнього психологічного самопочуття, стану, інтересів, запитів, особливостей життєдіяльності визначаються основні підходи до індивідуальної чи групової роботи, залежно від сфери соціального захисту (праці і соціальної політики, освіти, спеціалізованих закладів, соціальних служб для молоді тощо) мета, завдання, форми, методи соціальної роботи, ресурси (фінансування, кадрове забезпечення), взаємодія спеціалістів у групі (команді), термін виконання, проміжні цілі, коригування за необхідності форм і методів соціального впливу, визначення кінцевого результату, узгодження плану зі споживачами соціальних послуг.

3. Процес соціальної роботи: надання послуг клієнтам, реалізація основних положень плану, корекція за необхідності основних підходів до соціальної роботи в ході її реалізації.

4. Підбиття підсумків: оцінювання результатів роботи на основі переважно якісних даних (поліпшення психологічного стану особистості, соціальних умов життя, матеріального чи фінансового становища, характер взаємовідносин і взаємостосунків у соціумі на основі спостереження, бесід, анкетування, тестування тощо).

5. Припинення процесу надання соціальних послуг чи перехід на новий, подальший, змістовно якісніший етап соціальної роботи.

Цей рівень соціального обслуговування може здійснюватися на контрактній основі соціальної служби з клієнтами і реалізується переважно спеціалістами організацій і установ соціальної сфери.

*Напрямки:*

➤ Соціальна робота з дітьми і молоддю із формування про-соціальної поведінки, попередження відхилень у поведінці, формування здорового способу життя, формування і розвитку життєвої компетентності, розвитку соціальної культури, розвитку і підтримки соціальних талантів, сприяння самореалізації і самоактуалізації.

*Форми і методи роботи:* просвітницькі курси, інформаційні видання, тренінги і семінари, телевізійні передачі, фестивалі, конкурси тощо.

➤ Соціальна робота з дітьми і молоддю груп ризику з метою попередження соціальних і психологічних наслідків антиправних вчинків, саморуйнівної поведінки, негативної соціалізації та адаптації.

*Форми і методи роботи:* створення реабілітаційного середовища, формування цінностей, орієнтацій, норм, еталонів, корекція психологічного стану шляхом проведення групової тренінгової соціальної роботи, просвітницької, інформаційної, залучення до волонтерської допомоги.

➤ Соціальна робота з малозабезпеченими сім'ями і громадянами, самотніми, непрацездатними з метою попередження негативних соціально-психологічних наслідків бідності, соціальної ізоляції, інвалідності та інших соціальних проблем.

*Форми і методи роботи:* своєчасне виявлення громадян груп ризику, формування щодо них банку даних, надання пенсій, пільг, допомоги, проведення соціально-психологічної підтримки (консультації, тренінги, групи взаємодопомоги), соціально-педагогічна робота (організація дозвілля і рекреаційної діяльності, клубної роботи, соціально-культурної діяльності тощо).

### **3. Менеджмент соціальної роботи на мезорівні.**

*Мезорівень:* соціальна робота здійснюється на рівні організацій та установ соціальної сфери. Об'єкти соціальної роботи вступають у взаємовідносини із суб'єктами надання соціальних послуг опосередковано. Це рівень визначення основних напрямків, підходів до соціальної роботи адміністрацією закладу, яка не вступає у прями контакти зі споживачами соціальних послуг, однак є визначальною ланкою у поліпшенні соціального фону соціуму (району, мікрорайону, міста, області, регіону), удосконалює

зміст, форми, методи, технології соціальної роботи у межах своїх повноважень і компетенції.

*Процес соціальної роботи на цьому рівні складається із таких етапів:*

1. Науково обґрунтоване дослідження соціальних, соціально-психологічних, соціально-економічних, соціально-культурних проблем різних соціальних груп населення, впливу територіальних особливостей на умови життєдіяльності населення, визначення пріоритетних галузей (сфер) у соціальному захисті й підтримці соціально уразливих категорій населення, визначення провідних напрямків, форм, методів соціальної роботи, соціальних технологій відповідно до потреб регіону.

2. Планування соціальної роботи на рівні організацій і установ соціальної сфери з метою визначення головних, провідних напрямків соціального захисту, підтримки населення, соціального пил иву на різні соціальні, соціально-економічні, соціально-психологічні та інші проблеми суспільства. Програмування окремих напрямків соціальної роботи має на меті більш цілеспрямований соціальний вплив на соціальне становище окремих категорій і цільових груп населення: інвалідів, сиріт, людей похилого віку та ін. Планування зумовлює тісні взаємозв'язки організацій і установ державного і недержавного секторів сфери соціального захисту населення, бізнесових структур, які роблять великий внесок у підтримку соціально незахищених громадян.

3. Реалізація системи надання соціальних послуг структурними підрозділами організацій і установ і підпорядкованих їм закладів: реабілітаційних центрів, спеціалізованих служб, територіальних центрів тощо.

4. Експертне оцінювання ефективності роботи служби у сфері соціального захисту і підтримки різних категорій і цільових груп населення на основі якісних і кількісних показників обробки інформації, що відображені в аналізі роботи служби, звіті тощо. Якісна оцінка здійснюється шляхом проведення експериментальної роботи, соціологічних досліджень; аналіз кількісних даних базується на статистичній інформації, кількісному складі споживачів соціальних послуг, кореляції цих результатів у зв'язку з поліпшенням умов життя населення.

5. Перехід на якісно новий рівень соціальної роботи з урахуванням позитивних і негативних результатів попереднього етапу.

*Напрямки:*

- Нормативно-правові документи, які регулюють правові основи соціального захисту окремих категорій громадян.
- Соціальні програми, спрямовані на поліпшення соціального забезпечення бідних, малозабезпечених громадян.
- Заклади, соціальні служби для соціальної роботи з клієнтами групи ризику.
- Працевлаштування, центри зайнятості для безробітних.
- Просвітницька соціальна робота в мікросоціумі.
- Посередницька соціальна робота в общині.

#### 4. Самоменеджмент як складова професійного розвитку.

Сучасний керівник змушений переходити від технологій, орієнтованих на нівелювання характеристик підлеглих, до максимального використання їх індивідуальності, делегування виконавцям повноважень та відповідальності. Нині активізація трудової діяльності персоналу виробничої організації в багатьох випадках забезпечується демократизацією менеджменту. А також організацією участі працівників у прийнятті рішень, створенням їм можливостей для поповнення знань і розвитку навичок. В цих умовах особливо необхідним є опанування керівниками підприємств таким сучасним інструментом активізації поведінки творчих працівників і творчих колективів, як самоменеджмент.

*Самоменеджмент* – сучасний напрям, що виник в середині 90-х років і відноситься до галузі управлінських знань. Сучасна ситуація у світі вимагає від менеджерів: безперервного саморозвитку; уміння управляти собою; використання власного творчого потенціалу.

Самоменеджмент спрямований на максимальне використання працівником власних можливостей і свідоме управління своїм робочим часом, тому все більше уваги зараз приділяється самоорганізації менеджера.

Під самоменеджментом прийнято розуміти послідовне і цілеспрямоване використання керівником (фахівцем та ін.) випробуваних методів і практичних прийомів роботи в повсякденній діяльності для підвищення ефективності виконуваних процедур і операцій, досягнення намічених цілей.

*Самоменеджмент* – актуальний і перспективний напрям в науковому менеджменті. Це напрям в менеджменті виник завдяки потребам суспільства і покликаний підвищити ефективність діяльності людини, на основі досягнення його особистих і професійних цілей [6].

*Головна мета самоменеджменту* полягає в тому, щоб максимально використовувати особисті можливості, усвідомлено управляти ходом свого життя (самовизначатися) й переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. Кожній людині взагалі, й особливо тій, котра готує себе до роботи менеджера, насамперед необхідно вміти перетворити ситуацію, для якої типова непорядкованість дій, зумовлена зовнішніми обставинами, у ситуацію цілеспрямованих і здійснених завдань.

Перш за все самоменеджмент це самоорганізація, уміння управляти собою, керувати процесом управління в найширшому сенсі слова – в часі, в просторі, спілкуванні, діловому світі. Оволодіти даною наукою не так просто, і молодому керівнику треба починати все-таки з самоосвіти, причому мало лише набувати знань, потрібна ще і практична реалізація. Самоменеджмент – це дуже важка робота, тому необхідно бути готовим до самовдосконалення.

Необхідно чітко усвідомлювати, що самоменеджмент полягає в тому, щоб максимально використовувати власні можливості, свідомо управляти перебігом свого життя (тобто самовизначатися) і долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті [8].

Базовим рівнем системи самоменеджменту є особиста ефективність, на основі якої здійснюється ефективне управління власними ресурсами: час, простір, комунікації, фінанси. Особиста ефективність або ефективна діяльність особи неможлива без досягнення певного рівня розвитку шляхом саморозвитку. Саморозвиток (індивідуальний розвиток) – процес, у рамках якого людина набуває здатність захищати себе, управляти поточними подіями, формувати позитивні стосунки з навколишнім світом і радіти життю, будучи відкритим їй. Процес саморозвитку здійснюється шляхом подолання перешкод і розвитку особових якостей, сприяючих досягненню поставлених цілей і завдань (воля, наполегливість, стресостійкість, уміння впливати на людей і тому подібне). У цьому процесі поєднуються наступні складові:

- особовий розвиток (особове зростання);
- інтелектуальний розвиток;
- професійний (кваліфікаційний) розвиток;
- підтримка фізичного стану (оздоровлення).

*Професійний саморозвиток* – це не масове і навіть не типове явище, тому що не всі володіють якостями, які необхідні для цілеспрямованої роботи над собою. Саморозвиток відбувається тільки у тих, хто володіє необхідними якостями, головними з яких є:

- внутрішня мотивація на професійні завдання, досягнення високих результатів в їх вирішенні і мотивація на себе;
- здатність до саморозвитку;
- розуміння змісту і методичних основ саморозвитку.

*Ефективність саморозвитку менеджера залежить і від зовнішніх чинників:*

- організаційних і соціально-психологічних умов професійної діяльності, в ширшому контексті – від корпоративної культури підприємства;
- доступності для нього сучасних інформаційних систем, а також підготовленості до роботи з ними;
- методичного забезпечення умов професійного розвитку.

Дослідники М. Вудкок і Д. Френсіс виділили одинадцять потенційних обмежень саморозвитку менеджера:

➤ Невміння управляти собою: нездатність повною мірою використовувати свій час, енергію, вміння; нездатність справлятися зі стресами сучасного життя управління.

➤ Розмиті особисті цінності: відсутність їх ясного розуміння; наявність цінностей, що не відповідають умовам сучасного ділового та приватного життя.

➤ Нечіткі особисті цілі: відсутність ясності в питанні про цілі свого особистого або ділового життя; наявність цілей, несумісних з умовами сучасної роботи і життя.

➤ Зупинений саморозвиток: відсутність налаштованості і сприйнятливості до нових ситуацій і можливостей.

➤ Недостатність навички вирішувати проблеми: відсутність стратегії, необхідної у прийнятті рішень, а також здатності вирішувати сучасні проблеми.

➤ Недолік творчого підходу: відсутність здатності генерувати достатньо нових ідей; невміння використовувати нові ідеї; відсутність креативності.

➤ Невміння впливати на людей: недостатня здатність забезпечувати участь і допомогу з боку оточуючих або впливати на їхні рішення.

➤ Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці: відсутність розуміння мотивації працівників; застарілі, негуманні або недоречні уявлення про роль керівника.

➤ Слабкі навички керівництва: відсутність здібностей домагатися високого результату роботи підлеглих.

➤ Невміння навчати: відсутність здатності або бажання допомагати іншим розвивати і розширювати свої можливості.

➤ Низька здатність формувати колектив: нездатність сприяти розвитку і підвищенню ефективності робочих груп і колективів.

Розвиток особистості менеджера відбувається завдяки різноманітності видів його діяльності і взаємодії з іншими людьми. Але найактивніше він проходить тоді, коли різносторонній професіоналізм доповнюється цілеспрямованим саморозвитком. Здатністю до саморозвитку, так само, як і вмотивованістю на нього, володіють далеко не всі менеджери. Проте, на відміну від мотивації, здатність до саморозвитку можна сформувати і розвинути досить швидко.

*Основи здатності до саморозвитку складають уміння:*

- бачити свої недоліки та обмеження;
- аналізувати їх причини у власній діяльності;
- критично оцінювати результати своєї роботи, причому не лише невдачі, але й особливо успіхи.

Ігнорування розвитку менеджерів, характерне для вітчизняних підприємств, приводить до того, що здатності до професійного самовдосконалення більшості керівників проходять тривалий шлях природного дозрівання.

Тільки грамотний менеджер може оцінювати реальні можливості і вибирати правильний напрям свого розвитку. можливості відбиваються в завданнях розвитку, які менеджер ставить перед собою. Завдання можуть бути реальними або нереальними. Реальними вони виявляються тоді, коли відповідають досягненням, що є до даного моменту.

*У змістовному плані існують три напрями професійного розвитку:*

1. Формування умінь і якостей, яких у менеджера немає, але які йому необхідні. Це, звичайно, важке завдання, і без допомоги консультантів, викладачів і тренерів його не вирішити. Але організовані зусилля в цьому напрямі саморозвитку можуть дати найбільш помітний ефект.

2. Розвиток наявних позитивних умінь і якостей, які можна підсилити, якщо їх удосконалити цілеспрямовано. Це найбільш легке завдання, яке з успіхом вирішують багато менеджерів без зовнішньої допомоги, звичайно, лише ті, хто його усвідомлює.

3. Усунення недоліків і обмежень, що знижують ефективність діяльності менеджера і заважають професійному зростанню. Це дуже складне завдання, для його вирішення більшості менеджерів необхідна допомога тренерів і консультантів.

Теоретично найбільш ефективний шлях саморозвитку, коли менеджер працює над собою відразу по трьох напрямках. Але на практиці такий шлях здійснити неможливо. Робота в будь-якому з цих напрямів є складним і психологічно важким завданням.

Саморозвиток менеджера полягає в усвідомленні і встановленні своїх сильних і слабких сторін, подоланні стереотипів свідомості та зовнішніх бар'єрів, розвитку необхідних особистісних якостей, здобуванні нових професійних знань і вмій. Самовдосконалення менеджерів підприємства є одним із провідних факторів для успіху усієї організації. Керівництво організації мусить чітко розуміти, що потрібно заохочувати працівників до власного розвитку, адже це безумовно приведе до підвищення ефективності праці на всьому підприємстві.

Саморозвиток спрямований, передусім, на самоорганізацію. У загальному випадку під самоорганізацією розуміється фундаментальне поняття, що вказує на розвиток в напрямі від менш складних об'єктів до складніших і впорядкованих форм організації речовини. У кожному конкретному випадку самоорганізація проявляється по-різному, це залежить від складності і природи системи, що вивчається.

Як вже було відмічено, самоорганізація спрямована на управління різними ресурсами і, передусім, часом, фінансами, комунікаціями, робочим простором.

Управління комунікаціями в самоменеджменті спрямоване на створення системи обробки і обміну інформацією; опосередкована і цілеспрямована дія двох і більше суб'єктів, уміння розуміти і бути зрозумілим, ефективне управління наступними навичками: уміння говорити, уміння слухати, уміння бачити, уміння писати, уміння читати, уміння управляти інформацією.

*Управління часом або тайм-менеджмент на підприємстві* – ефективне використання і управління робочим часом, виявлення нерационально використаного часу його переваги і способи реалізації. Сам термін «тайм-менеджмент» походить від англійського time-management, що в перекладі означає «управління часом». Система управління часом складається з наступних елементів: розвиток відчуття часу, постановка цілей, планування, ухвалення рішень, реалізація і організація, контроль [9].

*Суть управління фінансами в самоменеджменті* полягає в аналізі особистих фінансових потоків менеджера, що входять і виходять, підтримці позитивного сальдо по грошових потоках у будь-який момент часу.

Проведений аналіз методик управління часом, незважаючи на наявні в них відмінності, дозволяє виділити наступні основні етапи використання тайм-менеджменту в практичній діяльності керівника:

➤ Першим кроком при створенні ефективної системи управління власним часом для керівника являється визначення цілей діяльності як на



короткий, так і на тривалий період.

➤ Другий етап – інвентаризація часу, хронометраж. Облік часу повинен завжди доповнюватися систематичним аналізом, що дозволяє оцінити рівень організації часу керівника. Основним методом аналізу є порівняння фактичних витрат часу по кожному виду робіт з нормативними.

➤ Завершальний етап – планування завдань і управління пріоритетами. Дуже корисно відмітити в нім головне, і почати роботу саме з найважливіших, пріоритетніших завдань. Після опанування простих методів планування можна переходити до складніших форм управління завданнями, якщо їх буде потрібно конкретному менеджеріві.

Ефективність реалізується за допомогою задоволення інтересів і потреб персоналу (можливість особистої самореалізації, оплата праці, її зміст, задоволеність спілкуванням з колегами та ін.). До того ж, соціальна ефективність має два основних виміри: орієнтація на роботу і орієнтація на відносини з іншими людьми.

Саме орієнтація на досягнення соціальної ефективності є основою формування моделі компетенцій персоналу. Так, застосування маркетингового підходу до формування моделі компетенцій персоналу полягає у чіткому визначенні стану і напрямків розвитку якостей та поведінкових характеристик персоналу, які необхідні для реалізації стратегії підприємства, а також досягнення цілей працівників, задоволення їхніх інтересів та потреб.

#### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Менеджмент соціальної роботи : учеб. пособ. для вузов / под. ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. Москва : ВЛАДОС, 2001. 288 с.
2. Менеджмент соціальної роботи : курс лекцій. Київ : Каравела. 40 с.
3. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
5. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.
6. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.
7. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 440 с.
8. Шегла А.Б. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте поняття «соціальна політика» як стратегія менеджменту соціальної роботи.
2. Дайте характеристику інструментам соціальної роботи на мікрорівні.
3. Охарактеризуйте кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи.
4. Проаналізуйте поняття самоменеджменту як складової професійного розвитку.

## ПРАКТИЧНИЙ БЛОК

### МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ»

**Практичні заняття** – це ефективна форма закріплення теоретичних знань, розвитку пізнавальної активності, самостійності, професійного використання знань у навчанні. Вони проводяться з основних і найбільш складних питань (тем, розділів) навчальної програми. У процесі проведення практичного заняття у повному обсязі ураховуються специфічні особливості дисципліни, характер першоджерел, навчальної і наукової літератури, ступінь підготовленості студентів.

Практичні заняття мають цільове призначення щодо поглиблення і закріплення знань, отриманих на лекціях, на інших видах занять і у процесі самостійної роботи з навчальною і науковою літературою, а також прищеплення навичок з узагальнення і викладення навчального матеріалу.

Головна мета практичних занять – допомогти студентам опанувати курс навчальної дисципліни, забезпечити глибокий і всебічний аналіз та колективне обговорення основних проблем, навчити їх елементам творчого застосування отриманих знань на практиці.

Основними завданнями практичних занять є:

- закріплення у студентів зацікавленості до науки, наукових досліджень;
- залучення їх до активної роботи по обговоренню та засвоєнню теоретичних питань, оволодінню науковим апаратом;
- прищеплення їм навичок творчого мислення, самостійного формулювання та висловлювання власних думок, а також захисту висунутих наукових положень і висновків;
- формування у них здатності пов'язувати загальнотеоретичні положення з вимогами повсякденної практики.

## **Практичний блок для студентів спеціальності 231 Соціальна робота за освітньою програмою Соціальна робота**

### **Практичні заняття змістового модуля 1 Практичне заняття №1**

**Тема:** Зміст, структура та принципи соціальної роботи.

**Навчальні цілі:** визначити сутність та особливості предмета соціальної роботи, який полягає у механізмі реалізації життєвих сил і соціальної суб'єктності індивіда і соціальної групи, а також характер сполученості життєвих сил індивіда, групи і засобів забезпечення їх реалізації в різних соціальних ситуаціях; навчити студентів правильно розуміти принципи соціальної роботи та їх реалізація.

#### **Питання та проблеми для обговорення:**

1. Особливості предмета соціальної роботи.
2. Принципи соціальної роботи.
3. Складові соціальної роботи як цілісної системи роботи.
4. Реалізація принципів соціальної роботи.

#### **Ситуаційні (контрольні) завдання:**

1. Обговорення теоретичних питань за темою.
2. Контроль самостійної роботи.
3. Словникова робота: предмет соціальної роботи; зміст соціальної роботи; чинники, які визначають зміст соціальної роботи; принципи соціальної роботи; складові соціальної роботи.
4. Практична робота у навчально-практичному організаторі:  
Тернавська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. Навчально-практичний організатор з курсу «Менеджмент соціальної роботи»: навчально-методичний посібник для студентів галузі знань 23 Соціальна робота. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А.С. 2020. 248 с.

#### **Теми доповідей та рефератів:**

1. Розуміння предмету соціальної роботи.
2. Основні складові процесу соціальної роботи.
3. Основні принципи соціальної роботи.

#### **Перелік рекомендованої навчальної, наукової літератури:**

1. Лоренц У. Соціальна робота в змінюючійся Європе. Київ, 1997.
2. Мигович І.І. Соціальна робота. Ужгород, 1997.
3. Попович Г.М. Соціальна робота в Україні і за рубежом. Ужгород, 2000.
4. Практика социальной работы / Под ред. Ханвеев К. и Филпота Т. Киев, 1996.
5. Соціальна робота в Україні: перші кроки // Під ред. В. Полтавця. К.: Видавничий дім «КМ Асacademia», 2000.
6. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.

## **Практичне заняття №2**

**Тема:** Визначення сутності та змісту менеджменту соціальної роботи.

**Навчальні цілі:** визначити сутність та зміст соціального менеджменту, розкрити категорії «управління» і «менеджмент», навчити студентів правильно розуміти принципи менеджменту соціальної роботи. Виробити правильне розуміння складових у менеджменті соціальної роботи та розвинути у студентів професійні вміння та навички.

### **Питання та проблеми для обговорення:**

1. Категорії «управління» і «менеджмент». Основні підходи щодо досліджень у сфері взаємозв'язку управління і менеджменту.
2. Розуміння менеджменту соціальної роботи.
3. Складові процесу менеджменту соціальної роботи.
4. Основні принципи менеджменту соціальної роботи.

### **Ситуаційні (контрольні) завдання:**

1. Обговорення теоретичних питань за темою.
2. Контроль самостійної роботи.
3. Словникова робота: управління; менеджмент; менеджмент соціальної роботи; об'єкт, суб'єкт та предмет менеджменту соціальної роботи; складові процесу менеджменту соціальної роботи; загальні принципи менеджменту, принципи управління соціальною роботою.
4. Написати есе на тему: «На мою думку, найяскравішим прикладом ефективного лідера є...».
5. Розглянути структуру менеджменту управління Пенсійного фонду у м. Кам'янці-Подільському та Кам'янець-Подільському районі.
6. Практична робота у навчально-практичному організаторі: Тернавська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. Навчально-практичний організатор з курсу «Менеджмент соціальної роботи»: навчально-методичний посібник для студентів галузі знань 23 Соціальна робота. Кам'янець-Подільський: Видавець: Панькова А.С. 2020. 248 с.

### **Теми доповідей та рефератів:**

1. Розуміння менеджменту соціальної роботи.
2. Складові процесу менеджменту соціальної роботи.
3. Основні принципи менеджменту соціальної роботи.

### **Перелік рекомендованої навчальної, наукової літератури:**

1. Менеджмент социальной работы : учеб. пособ. для вузов / под. ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. Москва : ВЛАДОС, 2001. 288 с.
2. Менеджмент соціальної роботи : курс лекцій. Київ : Каравела. 40 с.
3. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
5. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.
6. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.
7. Сухарський В.С. Менеджмент : навч. посібник. Тернопіль : Астон, 2001. 340 с.
8. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Астон, 2002. 416 с.
9. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 440 с.
10. Шегла А.Б. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

### **Практичне заняття №3**

**Тема:** Концептуальна еволюція менеджменту соціальної роботи.

**Навчальні цілі:** охарактеризувати історію розвитку менеджменту, розвиток управлінської думки в Україні, навчити студентів правильно характеризувати зарубіжні школи управління та сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи. Виробити правильне розуміння еволюції менеджменту соціальної роботи та розвинути у студентів професійні вміння та навички.

#### **Питання та проблеми для обговорення:**

1. Історія розвитку менеджменту.
2. Розвиток управлінської науки в Україні.
3. Характеристика зарубіжних шкіл управління.
4. Сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи.

#### **Ситуаційні (контрольні) завдання:**

1. Обговорення теоретичних питань за темою.
2. Контроль самостійної роботи.
3. Словникова робота: школи менеджменту; сучасні теорії менеджменту; розвиток вітчизняної управлінської науки; розвиток зарубіжних шкіл управління; сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи: організаційно-структурний підхід, функціональний, професійно-діяльнісний (трудоий), гносеологічний, навчально-освітній.
4. Практична робота у робочому зошиті:  
Тернавська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. «Менеджмент соціальної роботи». Методичні рекомендації до виконання практичних занять та самостійної роботи: для студентів галузі знань 23 Соціальна робота. Кам'янець-Подільський: Видавець: Панькова А.С., 2020. 248 с.

#### **Теми доповідей та рефератів:**

1. Розуміння теоретичних основ менеджменту та закономірностей розвитку його шкіл і концепцій.
2. Науковий пошук нових підходів у менеджменті, аналіз їх привабливості для соціальної роботи.

#### **Перелік рекомендованої навчальної, наукової літератури:**

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів : Світ, 1995. 294 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. 2. изд. М. : Фирма Гардарика, 1996. 416 с.

3. Єрмошенко М. Менеджмент : навчальний посібник / Микола Єрмошенко, Сергій Єрохін, Олег Стороженко; Національна академія управління. К.: Національна академія управління, 2006. 655 с.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. К.: Академвидав, 2003. 415 с.
5. Любимова Н. Менеджмент - путь к успех / Наталия Любимова. М.: Агропромиздат, 2002. 59 с.
6. Мартиненко М. Основи менеджменту. К.: Каравела, 2005. 494 с.
7. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти / Олег Гіряк, Петро Лазановський. К.: Магнолія плюс; Львів: Новий Світ-2000, 2003. 334 с.
8. Мошек Г.Є. Основи менеджменту: навч. посібник / Інститут змісту та методів навчання; Київський держ. торговельно-економічний ун-т. К., 1998. 136 с.
9. Осовська Г. Менеджмент організацій : навчальний посібник / Галина Осовська, Олег Осовський. К.: Кондор, 2005. 853 с.
10. Пушкар Р. Менеджмент: теорія та практика : підручник / Роман Пушкар, Наталія Тарнавська; М-во освіти і науки України, Терноп. акад. нар. госп. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 486 с.
11. Рудінська О. Менеджмент : посібник / Олена Рудінська, Світлана Яроміч, Ірина Молоткова; М-во освіти і науки України, Одеський нац. ун-т ім. І.І. Мечникова. Економіко-правовий фак-т, Регіональний ін-т держ. управління. К.: Ельга Ніка-Центр, 2002. 334 с.
12. Сердюк О. Теорія та практика менеджменту. К.: ВД Професіонал, 2004. 424 с.
13. Стадник В. Менеджмент : посібник. К.: Академія, 2003. 463 с.
14. Тарнавська Н. Менеджмент: теорія та практика: підруч. для вузів / Наталія Тарнавська, Роман Пушкар. Тернопіль: ВКФ «Карт-бланш», 1997. 457 с.
15. Хміль Ф. Менеджмент. К.: Вища школа, 2002. 350 с.
16. Шегда А. Менеджмент. К.: Знання, 2006. 645 с.
17. Яковенко В. Менеджмент і маркетинг. К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2006. 143 с.

## **Практичне заняття №4**

**Тема:** Методологія менеджменту соціальної роботи.

**Навчальні цілі:** вивчити та проаналізувати основні закони управлінських відносин, закономірності менеджменту соціальної роботи. Навчити студентів використовувати методи, форми та функції менеджменту соціальної роботи. Виробити у студентів професійні вміння та навички щодо володіння ними інструментами менеджменту соціальної роботи.

### **Питання та проблеми для обговорення:**

1. Визначення сутності та змісту менеджменту соціальної роботи.
2. Закони, закономірності менеджменту соціальної роботи.
3. Методи, форми та функції менеджменту соціальної роботи.
4. Інструменти менеджменту соціальної роботи

### **Ситуаційні (контрольні) завдання:**

1. Обговорення теоретичних питань за темою.
2. Контроль самостійної роботи.
3. Словникова робота: закони; закономірності; основні групи, форми, функції методів; інструменти менеджменту соціальної роботи.
4. Практична робота у робочому зошиті:  
Тернавська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. Навчально-практичний організатор з курсу «Менеджмент соціальної роботи»: навчально-методичний посібник для студентів галузі знань 23 Соціальна робота. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А.С., 2020. 248 с.

### **Теми доповідей та рефератів:**

1. Теоретичні витоки менеджменту соціальної роботи.
2. Сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи.
3. Особливості розвитку менеджменту в Україні.
4. Етапи розвитку управлінської науки за радянських часів.

### **Перелік рекомендованої навчальної, наукової літератури:**

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів : Світ, 1995. 294 с.
2. Менеджмент соціальної роботи : курс лекцій. Київ : Каравела. 40 с.
3. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
5. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.
6. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.
7. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль : Астон, 2002. 416 с.



8. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 440 с.
9. Шегла А.Б. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

**Рекомендовані джерела інформації:**

1. Надвична С.П. Соціальний менеджмент: перспектива технологізації.  
URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/socgum/psis/2011\\_1/nadvyn.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/socgum/psis/2011_1/nadvyn.pdf).
2. URL: <http://infomanagement.ru/>.
3. Социальный менеджмент.  
URL:  
[http://www.twirpx.com/files/humanitarian/social\\_work/management/](http://www.twirpx.com/files/humanitarian/social_work/management/).
4. Шавкун І.Г. Соціальний менеджмент: суб'єкти, особливості, спрямованість.  
URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Gileya/2010\\_3\\_8/Gileya3\\_8/F1\\_1\\_doc.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gileya/2010_3_8/Gileya3_8/F1_1_doc.pdf).

## **Практичне заняття №5**

**Тема:** Типологія менеджменту соціальної роботи.

**Навчальні цілі:** вивчити різновиди соціального менеджменту, моделі та методи взаємозв'язку об'єктів і суб'єктів менеджменту, навчити правильно використовувати проектування як специфічний та актуальний інструмент менеджменту соціальної роботи. Виробити правильне розуміння організації у менеджменті соціальної роботи та розвинути у студентів професійні вміння та навички.

### **Питання та проблеми для обговорення:**

1. Різновиди соціального менеджменту.
2. Моделі та методи взаємозв'язку об'єктів і суб'єктів менеджменту.
3. Типи менеджменту соціальної роботи.
4. Проектування як специфічний та актуальний інструмент менеджменту соціальної роботи.
5. Організація у менеджменті соціальної роботи.

### **Ситуаційні (контрольні) завдання:**

1. Обговорення теоретичних питань за темою.
2. Контроль самостійної роботи.
3. Словникова робота: різновиди соціального менеджменту (традиційний; командний; ринковий; науковий; соціально-поведінковий (біхевіористичний); ситуативний; системний); моделі та методи взаємозв'язку суб'єктів і об'єктів менеджменту (ієрархічна модель; колективна модель; розвиваюча модель); типологія менеджменту соціальної роботи; проектування в соціальній роботі, програма соціальної служби; організація у менеджменті соціальної роботи.
4. Практична робота у робочому зошиті:
5. Тернавська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. Навчально-практичний органайзер з курсу «Менеджмент соціальної роботи» : навчально-методичний посібник для студентів галузі знань 23 Соціальна робота. Кам'янець-Подільський: Видавець: Панькова А.С., 2020. 248 с.

### **Теми доповідей та рефератів:**

1. Типологія методів менеджерської діяльності.
2. Менеджерська логіка проектування у соціальній роботі.
3. Співвідношення компонентів проекту соціальної роботи.
4. Характеристика основних складових організації соціальної роботи.

### **Перелік рекомендованої навчальної, наукової літератури:**

1. Менеджмент социальной работы : учеб. пособ. для вузов / под. ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. Москва : ВЛАДОС, 2001. 288 с.
2. Менеджмент соціальної роботи : курс лекцій. Київ : Каравела. 40 с.

3. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
5. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.
6. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.
7. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 440 с.
8. Шегла А.Б. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

## **Практичне заняття №6**

**Тема:** Структура менеджменту соціальної роботи.

**Навчальні цілі:** сформувати уявлення про структуру менеджменту соціальної роботи, визначити специфіку управління закладом соціальної роботи, виробити правильне розуміння сутності управлінської праці менеджерів соціальної роботи. Націлити на якісне розуміння основних вимог до сучасного менеджера, розвинути у студентів професійні вміння та навички.

### **Питання та проблеми для обговорення:**

1. Трирівнева структура управління соціальною роботою в Україні.
2. Поняття і структура соціальних організацій.
3. Різновиди соціальних організацій.
4. Специфіка управління закладом соціальної роботи.
5. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи.
6. Основні якості сучасного менеджера.

### **Ситуаційні (контрольні) завдання:**

1. Обговорення теоретичних питань за темою.
2. Контроль самостійної роботи.
3. Словникова робота: трирівнева структура управління соціальною роботою (макрорівень, мезорівень, макрорівень); соціальна організація; формальні організації; неформальні організації; управління закладом соціальної роботи; лінійний тип менеджменту; функціональний тип менеджменту; матричний тип менеджменту.
4. Практична робота у навчально-практичному органайзері: Тернавська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. Навчально-практичний органайзер з курсу «Менеджмент соціальної роботи» : навчально-методичний посібник для студентів галузі знань 23 Соціальна робота. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А.С., 2020. 248 с.

### **Теми доповідей та рефератів:**

1. Сутність основних законів менеджменту соціальної роботи.
2. Характеристика методів менеджменту соціальної роботи.
3. Планування – одна із головних функцій соціального управління.
4. Інструментальний підхід щодо прийняття та реалізації управлінських рішень.
5. Менеджерський цикл у соціальній роботі.

### **Перелік рекомендованої навчальної, наукової літератури:**

1. Менеджмент социальной работы : учеб. пособ. для вузов / под. ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. Москва : ВЛАДОС, 2001. 288 с.
2. Менеджмент соціальної роботи : курс лекцій. Київ : Каравела. 40 с.

3. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
5. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.
6. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.
7. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 440 с.
8. Шегла А.Б. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

### **Практичне заняття №7**

**Тема:** Планування як функція менеджменту соціальної роботи.

**Навчальні цілі:** сформувані уявлення про планування як одну із функцій менеджменту соціальної роботи, визначити етапи стратегічного планування, виробити правильне розуміння сутності функції планування. Націлити на якісне програмно-цільове управління, розвинути у студентів професійні вміння та навички.

#### **Питання та проблеми для обговорення:**

1. Сутність функції планування.
2. Етапи стратегічного планування.
3. Програмно-цільове управління.

#### **Ситуаційні (контрольні) завдання:**

1. Обговорення теоретичних питань за темою.
2. Контроль самостійної роботи.
3. Словникова робота: соціальне планування; функції управління; стратегічне планування; програмно-цільове управління; соціальний проєкт; соціальна програма; рекламно-інформаційний буклет.
4. Практична робота у навчально-практичному організаторі: Тернавська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. Навчально-практичний організатор з курсу «Менеджмент соціальної роботи»: навчально-методичний посібник для студентів галузі знань 23 Соціальна робота. Кам'янець-Подільський: Видавець: Панькова А.С., 2020. 248 с.

- розробити соціальний проєкт або соціальну програму (тема за власним вибором) та рекламно-інформаційний буклет щодо обраної тематики.

#### **Теми доповідей та рефератів:**

1. Планування – одна із головних функцій соціального управління.
2. Різновиди планування й типи планів.
3. Ефективність планування.

#### **Перелік рекомендованої навчальної, наукової літератури:**

1. Абрамова В.И. Менеджмент и маркетинг: учеб. пос. М.: РИОР, 2006. 161 с.
2. Беляев О.О. Системология. М.: ИНФРА-М, 2000. 320 с.
3. Голубков З.П. Використання системного аналізу при прийнятті рішень. М.: Економіка, 1992. 456 с.
4. Ігнат'єва А.В. Дослідження систем управління. М.: ЮНИТИДАНА, 2000. 157 с.
5. Кезіна А.В. Менеджмент: методологічна культура. М., 2001. 400 с.

6. Коротков Е.М. Дослідження систем управління. М.: Видавничоконсалтингова компанія «Дека», 2000. 234 с.
7. Кузьмін В.П. Історичні передумови та гносеологічні підстави системного підходу. Психол. журн. 1982, т. 3. № 3. С. 3-14; № 4. С. 3-13.
8. Смолкін А.М. Менеджмент: основи організації. М.: ИНФРА-М, 1999. 245 с.

## **Практичне заняття №8**

**Тема:** Організація як функція менеджменту соціальної роботи.

**Навчальні цілі:** сформувати уявлення про організацію як функцію менеджменту соціальної роботи, навчити правильно розуміти норми керування, взаємини повноважень, побудову організації. Виробити правильне розуміння форм визнання та оцінки результатів праці, понять та видів управлінського контролю, етапів процесу контролю. Націлити на якісне вивчення контролю в соціальній роботі та розвинути у студентів професійні вміння та навички.

### **Питання та проблеми для обговорення:**

1. Поняття організаційної діяльності.
2. Норми керування.
3. Взаємини повноважень.
4. Побудова організації.

### **Ситуаційні (контрольні) завдання:**

1. Обговорення теоретичних питань за темою.
2. Контроль самостійної роботи.
3. Словникова робота: організаційна діяльність; організаційна культура; «норма керування»; взаємини повноважень; делегування; централізація і децентралізація організації; побудова організації.
4. Практична робота у навчально-практичному органайзері: Тернавська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. Навчально-практичний органайзер з курсу «Менеджмент соціальної роботи» : навчально-методичний посібник для студентів галузі знань 23 Соціальна робота. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А.С., 2020. 248 с.

### **Теми доповідей та рефератів:**

1. Сутність організаційної діяльності, її місце в системі управління.
2. Поняття і складові організаційної діяльності.
3. Суть принципів функції організації.
4. Сутність організаційної структури управління, її роль у досягненні мети.
5. Характеристика основних видів організаційних структур управління.

### **Перелік рекомендованої навчальної, наукової літератури:**

1. Абрамова В.И. Менеджмент и маркетинг: учеб. пос. М.: РИОР, 2006. 161 с.
2. Менеджмент социальной работы : учеб. пособ. для вузов / под. ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. Москва : ВЛАДОС, 2001. 288 с.
3. Менеджмент соціальної роботи : курс лекцій. Київ : Каравела. 40 с.



4. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
5. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
6. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.
7. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.
8. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 440 с.
9. Шегла А.Б. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

## **Практичне заняття №9**

**Тема:** Мотивація та контроль як функції менеджменту соціальної роботи.

**Навчальні цілі:** сформувати уявлення про мотивацію та контроль як функції менеджменту соціальної роботи, навчити правильно розуміти змістовні теорії мотивації. Виробити правильне розуміння форм визнання та оцінки результатів праці, понять та видів управлінського контролю, етапів процесу контролю, контролю в соціальній роботі. Націлити на якісне вивчення мотивації та контролю в соціальній роботі та розвинути у студентів професійні вміння та навички.

### **Питання та проблеми для обговорення:**

1. Основні поняття.
2. Змістовні теорії мотивації.
3. Процесуальні теорії мотивації.
4. Форми визнання та оцінки результатів праці.
5. Контроль як функція менеджменту соціальної роботи.
6. Контроль в соціальній роботі.

### **Ситуаційні (контрольні) завдання:**

1. Обговорення теоретичних питань за темою.
2. Контроль самостійної роботи.
3. Словникова робота: мотивація, стимул, потреба, спонукання, винагорода; змістовні теорії; процесуальні теорії; контроль в організаціях; операційний, фінансовий, структурний контроль; керування контролем в організаціях
4. Практична робота у навчально-практичному органайзері:  
Тернавська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. Навчально-практичний органайзер з курсу «Менеджмент соціальної роботи»: навчально-методичний посібник для студентів галузі знань 23 Соціальна робота. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А.С., 2020. 248 с.

### **Теми доповідей та рефератів:**

1. Поняття мотивування як функції менеджменту.
2. Теорії мотивування: теорії змісту (теорія потреб А. Маслоу, двочинникова теорія Фредеріка Герцберга, теорії Х та Y Д. Мак-Грегора) та теорії процесів (теорія очікувань, теорія справедливості, теорія визначення цілей).
3. Мотиваційні засоби менеджера.
4. Оплата праці як основний чинник мотивування продуктивності праці.
5. Оплата праці: заробітна плата, система винагород і премій.
6. Сучасні системи та форми стимулювання праці.
7. Методи соціального впливу і морального стимулювання.

8. Поняття контролю, його місце в системі управління.
9. Види управлінського контролю.
10. Фінансовий контроль.
11. Поняття регулювання та його місце в системі управління.
12. Функція менеджменту «оперативне регулювання».

**Перелік рекомендованої навчальної, наукової літератури:**

1. Менеджмент социальной работы : учеб. пособ. для вузов / под. ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. Москва : ВЛАДОС, 2001. 288 с.
2. Менеджмент соціальної роботи : курс лекцій. Київ : Каравела. 40 с.
3. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
5. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.
6. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.
7. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 440 с.
8. Шегла А.Б. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

## **Практичне заняття №10**

**Тема:** Менеджмент соціальної роботи на макро- та мікрорівнях.

**Навчальні цілі:** сформувати уявлення про соціальну політику як стратегію менеджменту соціальної роботи, уявлення про процесуальний характер менеджменту соціальної роботи; навчити правильно розуміти інструменти соціальної роботи, функції менеджменту соціальної роботи на мікрорівні. Виробити правильне розуміння кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи, самоменеджменту в управлінні соціальною роботою. Націлити на якісне вивчення ресурсного забезпечення менеджменту соціальної роботи та розвинути у студентів професійні вміння та навички.

### **Питання та проблеми для обговорення:**

1. Менеджмент соціальної роботи на макрорівні.
2. Менеджмент соціальної роботи на мікрорівні.
3. Менеджмент соціальної роботи на мезорівні.
4. Самоменеджмент як складова професійного розвитку.

### **Ситуаційні (контрольні) завдання:**

1. Обговорення теоретичних питань за темою.
2. Контроль самостійної роботи.
3. Словникова робота: процес соціальної роботи; мікро-, мезо- і макрорівні; керування контролем в організаціях; самоменеджмент.
4. Практична робота у навчально-практичному організаторі:  
Тернавська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. Навчально-практичний організатор з курсу «Менеджмент соціальної роботи» : навчально-методичний посібник для студентів галузі знань 23 Соціальна робота. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А.С., 2020. 248 с.

### **Теми доповідей та рефератів:**

1. Соціальна політика як стратегія менеджменту соціальної роботи.
2. Інструменти соціальної роботи.
3. Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи.
4. Ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи.
5. Процесуальний характер менеджменту соціальної роботи.
6. Особливості функцій менеджменту соціальної роботи.
7. Самоменеджмент в управлінні соціальною роботою.

### **Перелік рекомендованої навчальної, наукової літератури:**

1. Менеджмент социальной работы : учеб. пособие для вузов / под. ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. Москва : ВЛАДОС, 2001. 288 с.
2. Менеджмент соціальної роботи : курс лекцій. Київ : Каравела. 40 с.
3. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
5. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.
6. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.
7. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 440 с.
8. Шегла А.Б. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

**Практичний блок для студентів спеціальності 232 Соціальне забезпечення за освітньою програмою Соціальна допомога**

**Практичні заняття змістового модуля 1  
Практичне заняття №1, 2**

**Тема:** Зміст, структура та принципи соціальної роботи.

**Навчальні цілі:** визначити сутність та особливості предмета соціальної роботи, який полягає у механізмі реалізації життєвих сил і соціальної суб'єктності індивіда і соціальної групи, а також характер сполученості життєвих сил індивіда, групи і засобів забезпечення їх реалізації в різних соціальних ситуаціях; навчити студентів правильно розуміти принципи соціальної роботи та їх реалізація.

**Питання та проблеми для обговорення:**

1. Особливості предмета соціальної роботи.
2. Принципи соціальної роботи.
3. Складові соціальної роботи як цілісної системи роботи.
4. Реалізація принципів соціальної роботи.

**Ситуаційні (контрольні) завдання:**

1. Обговорення теоретичних питань за темою.
2. Контроль самостійної роботи.
3. Словникова робота: предмет соціальної роботи; зміст соціальної роботи; чинники, які визначають зміст соціальної роботи; принципи соціальної роботи; складові соціальної роботи.
4. Практична робота у робочому зошиті:  
Тернавська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. Навчально-практичний органайзер з курсу «Менеджмент соціальної роботи» : навчально-методичний посібник для студентів галузі знань 23 Соціальна робота. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А.С. 2020. 248 с.

**Теми доповідей та рефератів:**

1. Розуміння предмету соціальної роботи.
2. Основні складові процесу соціальної роботи.
3. Основні принципи соціальної роботи.

**Перелік рекомендованої навчальної, наукової літератури:**

1. Лоренц У. Социальная работа в изменяющейся Европе. Киев, 1997.
2. Мигович І.І. Соціальна робота. Ужгород, 1997.
3. Попович Г.М. Соціальна робота в Україні і за рубежом. Ужгород, 2000.
4. Практика социальной работы / Под ред. Ханвея К. и Филпота Т. Киев, 1996.

5. Соціальна робота в Україні: перші кроки // Під ред. В. Полтавця. К.: Видавничий дім «KM Academia», 2000.
6. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.

### **Практичне заняття №3**

**Тема:** Визначення сутності та змісту менеджменту соціальної роботи.

**Навчальні цілі:** визначити сутність та зміст соціального менеджменту, розкрити категорії «управління» і «менеджмент», навчити студентів правильно розуміти принципи менеджменту соціальної роботи. Виробити правильне розуміння складових у менеджменті соціальної роботи та розвинути у студентів професійні вміння та навички.

#### **Питання та проблеми для обговорення:**

1. Категорії «управління» і «менеджмент». Основні підходи щодо досліджень у сфері взаємозв'язку управління і менеджменту.
2. Розуміння менеджменту соціальної роботи.
3. Складові процесу менеджменту соціальної роботи.
4. Основні принципи менеджменту соціальної роботи.

#### **Ситуаційні (контрольні) завдання:**

1. Обговорення теоретичних питань за темою.
2. Контроль самостійної роботи.
3. Словникова робота: управління; менеджмент; менеджмент соціальної роботи; об'єкт, суб'єкт та предмет менеджменту соціальної роботи; складові процесу менеджменту соціальної роботи; загальні принципи менеджменту, принципи управління соціальною роботою.
4. Написати есе на тему: «На мою думку, найяскравішим прикладом ефективного лідера є...».
5. Розглянути структуру менеджменту управління Пенсійного фонду у м. Кам'янці-Подільському та Кам'янець-Подільському районі.
6. Практична робота у навчально-практичному організаторі: Тернавська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. Навчально-практичний організатор з курсу «Менеджмент соціальної роботи»: навчально-методичний посібник для студентів галузі знань 23 Соціальна робота. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А.С., 2020. 248 с.

#### **Теми доповідей та рефератів:**

1. Розуміння менеджменту соціальної роботи.
2. Складові процесу менеджменту соціальної роботи.
3. Основні принципи менеджменту соціальної роботи.

#### **Перелік рекомендованої навчальної, наукової літератури:**

1. Менеджмент социальной работы : учеб. пособ. для вузов / под. ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. Москва : ВЛАДОС, 2001. 288 с.
2. Менеджмент соціальної роботи : курс лекцій. Київ : Каравела. 40 с.
3. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.



4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
5. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.
6. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.
7. Сухарський В.С. Менеджмент : навч. посібник. Тернопіль : Астон, 2001. 340 с.
8. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Астон, 2002. 416 с.
9. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 440 с.
10. Шегла А.Б. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

## **Практичне заняття №4**

**Тема:** Концептуальна еволюція менеджменту соціальної роботи.

**Навчальні цілі:** охарактеризувати історію розвитку менеджменту, розвиток управлінської думки в Україні, навчити студентів правильно характеризувати зарубіжні школи управління та сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи. Виробити правильне розуміння еволюції менеджменту соціальної роботи та розвинути у студентів професійні вміння та навички.

### **Питання та проблеми для обговорення:**

1. Історія розвитку менеджменту.
2. Розвиток управлінської науки в Україні.
3. Характеристика зарубіжних шкіл управління.
4. Сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи.

### **Ситуаційні (контрольні) завдання:**

1. Обговорення теоретичних питань за темою.
2. Контроль самостійної роботи.
3. Словникова робота: школи менеджменту; сучасні теорії менеджменту; розвиток вітчизняної управлінської науки; розвиток зарубіжних шкіл управління; сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи: організаційно-структурний підхід, функціональний, професійно-діяльнісний (трудовий), гносеологічний, навчально-освітній.
4. Практична робота у навчально-практичному організаторі: Тернавська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. Навчально-практичний організатор з курсу «Менеджмент соціальної роботи» : навчально-методичний посібник для студентів галузі знань 23 Соціальна робота. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А.С., 2020. 248 с.

### **Теми доповідей та рефератів:**

1. Розуміння теоретичних основ менеджменту та закономірностей розвитку його шкіл і концепцій.
2. Науковий пошук нових підходів у менеджменті, аналіз їх привабливості для соціальної роботи.

### **Перелік рекомендованої навчальної, наукової літератури:**

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів : Світ, 1995. 294 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. 2. изд. М. : Фирма Гардарика, 1996. 416 с.

3. Єрмошенко М. Менеджмент : навчальний посібник / Микола Єрмошенко, Сергій Єрохін, Олег Стороженко; Національна академія управління. К.: Національна академія управління, 2006. 655 с.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. К.: Академвидав, 2003. 415 с.
5. Любимова Н. Менеджмент - путь к успех / Наталия Любимова. М.: Агропромиздат, 2002. 59 с.
6. Мартиненко М. Основи менеджменту. К.: Каравела, 2005. 494 с.
7. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти / Олег Гірняк, Петро Лазановський. К.: Магнолія плюс; Львів: Новий Світ-2000, 2003. 334 с.
8. Мошек Г.Є. Основи менеджменту: навч. посібник / Інститут змісту та методів навчання; Київський держ. торговельно-економічний ун-т. К., 1998. 136 с.
9. Осовська Г. Менеджмент організацій : навчальний посібник / Галина Осовська, Олег Осовський. К.: Кондор, 2005. 853 с.
10. Пушкар Р. Менеджмент: теорія та практика : підручник / Роман Пушкар, Наталія Тарнавська; М-во освіти і науки України, Терноп. акад. нар. госп. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 486 с.
11. Рудінська О. Менеджмент : посібник / Олена Рудінська, Світлана Яроміч, Ірина Молоткова; М-во освіти і науки України, Одеський нац. ун-т ім. І.І. Мечникова. Економіко-правовий фак-т, Регіональний ін-т держ. управління. К.: Ельга Ніка-Центр, 2002. 334 с.
12. Сердюк О. Теорія та практика менеджменту. К.: ВД Професіонал, 2004. 424 с.
13. Стадник В. Менеджмент : посібник. К.: Академія, 2003. 463 с.
14. Тарнавська Н. Менеджмент: теорія та практика: підруч. для вузів / Наталія Тарнавська, Роман Пушкар. Тернопіль: ВКФ «Карт-бланш», 1997. 457 с.
15. Хміль Ф. Менеджмент. К.: Вища школа, 2002. 350 с.
16. Шегда А. Менеджмент. К.: Знання, 2006. 645 с.
17. Яковенко В. Менеджмент і маркетинг. К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2006. 143 с.

## **Практичне заняття №5, 6**

**Тема:** Методологія менеджменту соціальної роботи.

**Навчальні цілі:** вивчити та проаналізувати основні закони управлінських відносин, закономірності менеджменту соціальної роботи. Навчити студентів використовувати методи, форми та функції менеджменту соціальної роботи. Виробити у студентів професійні вміння та навички щодо володіння ними інструментами менеджменту соціальної роботи.

### **Питання та проблеми для обговорення:**

1. Визначення сутності та змісту менеджменту соціальної роботи.
2. Закони, закономірності менеджменту соціальної роботи.
3. Методи, форми та функції менеджменту соціальної роботи.
4. Інструменти менеджменту соціальної роботи

### **Ситуаційні (контрольні) завдання:**

1. Обговорення теоретичних питань за темою.
2. Контроль самостійної роботи.
3. Словникова робота: закони; закономірності; основні групи, форми, функції методів; інструменти менеджменту соціальної роботи.
4. Написати есе на тему: «Я керівник соціальної служби».
5. Практична робота у навчально-практичному організаторі: Тернавська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. Навчально-практичний організатор з курсу «Менеджмент соціальної роботи»: навчально-методичний посібник для студентів галузі знань 23 Соціальна робота. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А.С., 2020. 248 с.

### **Теми доповідей та рефератів:**

1. Теоретичні витоки менеджменту соціальної роботи.
2. Сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи.
3. Особливості розвитку менеджменту в Україні.
4. Етапи розвитку управлінської науки за радянських часів.

### **Перелік рекомендованої навчальної, наукової літератури:**

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів : Світ, 1995. 294 с.
2. Менеджмент соціальної роботи : курс лекцій. Київ : Каравела. 40 с.
3. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
5. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.
6. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.

7. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль : Астон, 2002. 416 с.
8. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 440 с.
9. Шегла А.Б. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

**Рекомендовані джерела інформації:**

1. Надвинична С.П. Соціальний менеджмент: перспектива технологізації.  
URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/socgum/psis/2011\\_1/nadvyn.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/socgum/psis/2011_1/nadvyn.pdf).
2. URL: <http://infomanagement.ru/>.
3. Социальный менеджмент.  
URL:  
[http://www.twirpx.com/files/humanitarian/social\\_work/management/](http://www.twirpx.com/files/humanitarian/social_work/management/).
4. Шавкун І.Г. Соціальний менеджмент: суб'єкти, особливості, спрямованість.
5. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Gileva/2010\\_3\\_8/Gileva38/F11 doc.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gileva/2010_3_8/Gileva38/F11 doc.pdf).

## **Практичне заняття №7, 8**

**Тема:** Типологія менеджменту соціальної роботи.

**Навчальні цілі:** вивчити різновиди соціального менеджменту, моделі та методи взаємозв'язку об'єктів і суб'єктів менеджменту, навчити правильно використовувати проектування як специфічний та актуальний інструмент менеджменту соціальної роботи. Виробити правильне розуміння організації у менеджменті соціальної роботи та розвинути у студентів професійні вміння та навички.

### **Питання та проблеми для обговорення:**

1. Різновиди соціального менеджменту.
2. Моделі та методи взаємозв'язку об'єктів і суб'єктів менеджменту.
3. Типи менеджменту соціальної роботи.
4. Проектування як специфічний та актуальний інструмент менеджменту соціальної роботи.
5. Організація у менеджменті соціальної роботи.

### **Ситуаційні (контрольні) завдання:**

1. Обговорення теоретичних питань за темою.
2. Контроль самостійної роботи.
3. Словникова робота: різновиди соціального менеджменту (традиційний; командний; ринковий; науковий; соціально-поведінковий (біхевіористичний); ситуативний; системний); моделі та методи взаємозв'язку суб'єктів і об'єктів менеджменту (ієрархічна модель; колективна модель; розвиваюча модель); типологія менеджменту соціальної роботи; проектування в соціальній роботі, програма соціальної служби; організація у менеджменті соціальної роботи.
4. Скласти таблицю «Типологія менеджменту соціальної роботи».
5. Практична робота у навчально-практичному організаторі: Тернавська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. Навчально-практичний організатор з курсу «Менеджмент соціальної роботи»: навчально-методичний посібник для студентів галузі знань 23 Соціальна робота. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А.С., 2020. 248 с.

### **Теми доповідей та рефератів:**

1. Типологія методів менеджерської діяльності.
2. Менеджерська логіка проектування у соціальній роботі.
3. Співвідношення компонентів проекту соціальної роботи.
4. Характеристика основних складових організації соціальної роботи.

### **Перелік рекомендованої навчальної, наукової літератури:**

1. Менеджмент социальной работы : учеб. пособ. для вузов / под. ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. Москва : ВЛАДОС, 2001. 288 с.

2. Менеджмент соціальної роботи : курс лекцій. Київ : Каравела. 40 с.
3. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
5. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.
6. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.
7. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 440 с.
8. Шегла А.Б. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с

## **Практичне заняття №9**

**Тема:** Структура менеджменту соціальної роботи.

**Навчальні цілі:** сформувані уявлення про структуру менеджменту соціальної роботи, визначити специфіку управління закладом соціальної роботи, виробити правильне розуміння сутності управлінської праці менеджерів соціальної роботи. Націлити на якісне розуміння основних вимог до сучасного менеджера, розвинути у студентів професійні вміння та навички.

### **Питання та проблеми для обговорення:**

1. Трирівнева структура управління соціальною роботою в Україні.
2. Поняття і структура соціальних організацій.
3. Різновиди соціальних організацій.
4. Специфіка управління закладом соціальної роботи.
5. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи.
6. Основні якості сучасного менеджера.

### **Ситуаційні (контрольні) завдання:**

1. Обговорення теоретичних питань за темою.
2. Контроль самостійної роботи.
3. Словникова робота: трирівнева структура управління соціальною роботою (макрорівень, мезорівень, макрорівень); соціальна організація; формальні організації; неформальні організації; управління закладом соціальної роботи; лінійний тип менеджменту; функціональний тип менеджменту; матричний тип менеджменту.
4. Практична робота у навчально-практичному органайзері: Тернавська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. Навчально-практичний органайзер з курсу «Менеджмент соціальної роботи» : навчально-методичний посібник для студентів галузі знань 23 Соціальна робота. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А.С., 2020. 248 с.

### **Теми доповідей та рефератів:**

1. Сутність основних законів менеджменту соціальної роботи.
2. Характеристика методів менеджменту соціальної роботи.
3. Планування – одна із головних функцій соціального управління.
4. Інструментальний підхід щодо прийняття та реалізації управлінських рішень.
5. Менеджерський цикл у соціальній роботі.

### **Перелік рекомендованої навчальної, наукової літератури:**

1. Менеджмент социальной работы : учеб. пособ. для вузов / под. ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. Москва : ВЛАДОС, 2001. 288 с.
2. Менеджмент соціальної роботи : курс лекцій. Київ : Каравела. 40 с.



3. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
5. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.
6. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.
7. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 440 с.
8. Шегла А.Б. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

## **Практичне заняття №10**

**Тема:** Планування як функція менеджменту соціальної роботи.

**Навчальні цілі:** сформувані уявлення про планування як одну із функцій менеджменту соціальної роботи, визначити етапи стратегічного планування, виробити правильне розуміння сутності функції планування. Націлити на якісне програмно-цільове управління, розвинути у студентів професійні вміння та навички.

### **Питання та проблеми для обговорення:**

1. Сутність функції планування.
2. Етапи стратегічного планування.
3. Програмно-цільове управління.

### **Ситуаційні (контрольні) завдання:**

1. Обговорення теоретичних питань за темою.
2. Контроль самостійної роботи.
3. Словникова робота: соціальне планування; функції управління; стратегічне планування; програмно-цільове управління; соціальний проєкт; соціальна програма; рекламно-інформаційний буклет.
4. Практична робота у навчально-практичному організаторі: Тернавська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. Навчально-практичний організатор з курсу «Менеджмент соціальної роботи»: навчально-методичний посібник для студентів галузі знань 23 Соціальна робота. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А.С., 2020. 248 с.

- розробити соціальний проєкт або соціальну програму (тема за власним вибором) та рекламно-інформаційний буклет щодо обраної тематики.

### **Теми доповідей та рефератів:**

1. Планування – одна із головних функцій соціального управління.
2. Різновиди планування й типи планів.
3. Ефективність планування.

### **Перелік рекомендованої навчальної, наукової літератури:**

1. Абрамова В.И. Менеджмент и маркетинг: учеб. пос. М.: РИОР, 2006. 161 с.
2. Беляев О.О. Системология. М.: ИНФРА-М, 2000. 320 с.
3. Голубков З.П. Використання системного аналізу при прийнятті рішень. М.: Економіка, 1992. 456 с.
4. Ігнат'єва А.В. Дослідження систем управління. М.: ЮНИТИДАНА, 2000. 157 с.
5. Кезіна А.В. Менеджмент: методологічна культура. М., 2001. 400 с.

6. Коротков Е.М. Дослідження систем управління. М.: Видавничоконсалтингова компанія «Дека», 2000. 234 с.
7. Кузьмін В.П. Історичні передумови та гносеологічні підстави системного підходу. Психол. журн. 1982, т. 3. № 3. С. 3-14; № 4. С. 3-13.
8. Смолкін А.М. Менеджмент: основи організації. М.: ИНФРА-М, 1999. 245 с.

## **Практичне заняття №11**

**Тема:** Організація як функція менеджменту соціальної роботи.

**Навчальні цілі:** сформувані уявлення про організацію як функцію менеджменту соціальної роботи, навчити правильно розуміти норми керування, взаємини повноважень, побудову організації. Виробити правильне розуміння форм визнання та оцінки результатів праці, понять та видів управлінського контролю, етапів процесу контролю. Націлити на якісне вивчення контролю в соціальній роботі та розвинути у студентів професійні вміння та навички.

### **Питання та проблеми для обговорення:**

1. Поняття організаційної діяльності.
2. Норми керування.
3. Взаємини повноважень.
4. Побудова організації.

### **Ситуаційні (контрольні) завдання:**

1. Обговорення теоретичних питань за темою.
2. Контроль самостійної роботи.
3. Словникова робота: організаційна діяльність; організаційна культура; «норма керування»; взаємини повноважень; делегування; централізація і децентралізація організації; побудова організації.
4. Практична робота у навчально-практичному органайзері: Тернавська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. Навчально-практичний органайзер з курсу «Менеджмент соціальної роботи» : навчально-методичний посібник для студентів галузі знань 23 Соціальна робота. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А.С., 2020. 248 с.

### **Теми доповідей та рефератів:**

1. Сутність організаційної діяльності, її місце в системі управління.
2. Поняття і складові організаційної діяльності.
3. Суть принципів функції організації.
4. Сутність організаційної структури управління, її роль у досягненні мети.
5. Характеристика основних видів організаційних структур управління.

### **Перелік рекомендованої навчальної, наукової літератури:**

1. Абрамова В.И. Менеджмент и маркетинг: учеб. пос. М.: РИОР, 2006. 161 с.
2. Менеджмент социальной работы : учеб. пособ. для вузов / под. ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. Москва : ВЛАДОС, 2001. 288 с.
3. Менеджмент соціальної роботи : курс лекцій. Київ : Каравела. 40 с.

4. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
5. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
6. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.
7. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.
8. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 440 с.
9. Шегла А.Б. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

## Практичне заняття №12

**Тема:** Мотивація як функція менеджменту соціальної роботи.

**Навчальні цілі:** сформувати уявлення про мотивацію як функцію менеджменту соціальної роботи, навчити правильно розуміти змістовні теорії мотивації. Виробити правильне розуміння форм визнання та оцінки результатів праці, понять та видів управлінського контролю, етапів процесу контролю. Націлити на якісне вивчення контролю в соціальній роботі та розвинути у студентів професійні вміння та навички.

### Питання та проблеми для обговорення:

1. Основні поняття.
2. Змістовні теорії мотивації.
3. Процесуальні теорії мотивації.
4. Форми визнання та оцінки результатів праці.

### Ситуаційні (контрольні) завдання:

1. Обговорення теоретичних питань за темою.
2. Контроль самостійної роботи.
3. Словникова робота: мотивація, стимул, потреба, спонукання, винагорода; змістовні теорії; процесуальні теорії.
4. Провести на практиці та проаналізувати зміст відповідей анкети «Мотивація персоналу соціальних служб».
5. Практична робота у навчально-практичному органайзері:  
Тернавська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. Навчально-практичний органайзер з курсу «Менеджмент соціальної роботи» : навчально-методичний посібник для студентів галузі знань 23 Соціальна робота. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А.С., 2020. 248 с.

### Теми доповідей та рефератів:

1. Поняття мотивування як функції менеджменту.
2. Теорії мотивування: теорії змісту (теорія потреб А. Маслоу, двочинникова теорія Фредеріка Герцберга, теорії Х та Y Д. Мак-Грегора) та теорії процесів (теорія очікувань, теорія справедливості, теорія визначення цілей).
3. Мотиваційні засоби менеджера.
4. Оплата праці як основний чинник мотивування продуктивності праці.
5. Оплата праці: заробітна плата, система винагород і премій.
6. Сучасні системи та форми стимулювання праці.
7. Методи соціального впливу і морального стимулювання.

### Перелік рекомендованої навчальної, наукової літератури:

1. Менеджмент социальной работы : учеб. пособ. для вузов / под. ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. Москва : ВЛАДОС, 2001. 288 с.

2. Менеджмент соціальної роботи : курс лекцій. Київ : Каравела. 40 с.
3. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
5. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.
6. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.
7. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 440 с.
8. Шегла А.Б. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

### **Практичне заняття №13**

**Тема:** Контроль як функція менеджменту соціальної роботи.

**Навчальні цілі:** сформувати уявлення про контроль як функцію менеджменту соціальної роботи. Виробити правильне розуміння понять та видів управлінського контролю, етапів процесу контролю, контролю в соціальній роботі. Націлити на якісне вивчення контролю в соціальній роботі та розвинути у студентів професійні вміння та навички.

#### **Питання та проблеми для обговорення:**

1. Контроль як функція менеджменту соціальної роботи.
2. Контроль в соціальній роботі.

#### **Ситуаційні (контрольні) завдання:**

1. Обговорення теоретичних питань за темою.
2. Контроль самостійної роботи.
3. Словникова робота: контроль в організаціях; операційний, фінансовий, структурний контроль; керування контролем в організаціях.
4. Практична робота у навчально-практичному органайзері:  
Тернавська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. Навчально-практичний органайзер з курсу «Менеджмент соціальної роботи» : навчально-методичний посібник для студентів галузі знань 23 Соціальна робота. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А.С., 2020. 248 с.

#### **Теми доповідей та рефератів:**

1. Поняття контролю, його місце в системі управління.
2. Види управлінського контролю.
3. Фінансовий контроль.
4. Поняття регулювання та його місце в системі управління.
5. Функція менеджменту «оперативне регулювання».

#### **Перелік рекомендованої навчальної, наукової літератури:**

1. Менеджмент социальной работы : учеб. пособ. для вузов / под. ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. Москва : ВЛАДОС, 2001. 288 с.
2. Менеджмент соціальної роботи : курс лекцій. Київ : Каравела. 40 с.
3. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
5. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.



6. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.
7. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 440 с.
8. Шегла А.Б. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

### **Практичне заняття №14**

**Тема:** Менеджмент соціальної роботи на макрорівні.

**Навчальні цілі:** сформувані уявлення про соціальну політику як стратегію менеджменту соціальної роботи, навчити правильно розуміти інструменти соціальної роботи. Виробити правильне розуміння кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи. Націлити на якісне вивчення ресурсного забезпечення менеджменту соціальної роботи та розвинути у студентів професійні вміння та навички.

#### **Питання та проблеми для обговорення:**

1. Менеджмент соціальної роботи на макрорівні.
2. Менеджмент соціальної роботи на мікрорівні.
3. Менеджмент соціальної роботи на мезорівні.
4. Самоменеджмент як складова професійного розвитку.

#### **Ситуаційні (контрольні) завдання:**

1. Обговорення теоретичних питань за темою.
2. Контроль самостійної роботи.
3. Словникова робота: процес соціальної роботи; мікро-, мезо- і макрорівні; керування контролем в організаціях.
4. Практична робота у навчально-практичному органайзері:  
Тернавська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. Навчально-практичний органайзер з курсу «Менеджмент соціальної роботи» : навчально-методичний посібник для студентів галузі знань 23 Соціальна робота. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А.С., 2020. 248 с.

#### **Теми доповідей та рефератів:**

1. Соціальна політика як стратегія менеджменту соціальної роботи.
2. Інструменти соціальної роботи.
3. Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи.
4. Ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи.

#### **Перелік рекомендованої навчальної, наукової літератури:**

1. Менеджмент социальной работы : учеб. пособ. для вузов / под. ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. Москва : ВЛАДОС, 2001. 288 с.
2. Менеджмент соціальної роботи : курс лекцій. Київ : Каравела. 40 с.
3. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
5. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.

6. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.
7. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 440 с.
8. Шегла А.Б. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

## **Практичне заняття №15**

**Тема:** Менеджмент соціальної роботи на мікрорівні.

**Навчальні цілі:** сформувати уявлення про процесуальний характер менеджменту соціальної роботи, навчити студентів правильно розуміти функції менеджменту соціальної роботи на мікрорівні. Виробити правильне розуміння самоменеджменту в управлінні соціальною роботою. Закріпити у студентів професійні вміння та навички з основ менеджменту соціальної роботи.

### **Питання та проблеми для обговорення:**

1. Менеджмент соціальної роботи на макрорівні.
2. Менеджмент соціальної роботи на мікрорівні.
3. Менеджмент соціальної роботи на мезорівні.
4. Самоменеджмент як складова професійного розвитку.

### **Ситуаційні (контрольні) завдання:**

1. Обговорення теоретичних питань за темою.
2. Контроль самостійної роботи.
3. Словникова робота: мікрорівень; мезорівень; самоменеджмент.
4. Практична робота у навчально-практичному органайзері:  
Тернавська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. Навчально-практичний органайзер з курсу «Менеджмент соціальної роботи»: навчально-методичний посібник для студентів галузі знань 23 Соціальна робота. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А.С., 2020. 248 с.

### **Теми доповідей та рефератів:**

1. Процесуальний характер менеджменту соціальної роботи.
2. Особливості функцій менеджменту соціальної роботи.
3. Самоменеджмент в управлінні соціальною роботою.

### **Перелік рекомендованої навчальної, наукової літератури:**

1. Менеджмент соціальної роботи : учеб. пособ. для вузов / под. ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. Москва : ВЛАДОС, 2001. 288 с.
2. Менеджмент соціальної роботи : курс лекцій. Київ : Каравела. 40 с.
3. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
5. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.
6. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Київ : ДЦССМ, 2003. 276 с.
7. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 440 с.
8. Шегла А.Б. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ»**

Закон України «Про вищу освіту» від 17 січня 2002 року та державні стандарти вищої освіти передбачають виділення в навчальних планах у вищих навчальних закладах часу для самостійної роботи студентів. Навчальний час відведений для цієї форми роботи згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 2 червня 1993р. № 161 повинен становити не менше 1/3 та не більше 2/3 загального обсягу навчального часу студента, відведеного для вивчення навчальної дисципліни.

Саме самостійна робота набуває все більшого значення й актуальності сьогодні, оскільки обсяг навчального матеріалу досить значний, і не все можна встигнути розглянути під час аудиторних занять. Отже, правильна організація власної самостійної роботи з боку студента є важливою запорукою успішного навчання і ефективного засвоєння ним знань.

Метою самостійної роботи є вироблення навичок опрацювання навчальної інформації, спеціальної літератури та інших матеріалів, необхідних для належного засвоєння предмета навчальної дисципліни, а також для розвитку сталих умінь до самостійного вивчення і викладення одержаної інформації.

Самостійна робота є основним засобом засвоєння студентом навчального матеріалу в час, вільний від обов'язкових навчальних занять, без участі викладача. Лише у ході самостійної роботи студент має можливість розвинути пізнавальні та виконавчі здібності, пам'ять, самостійне мислення, наполегливість і, головне, виробити вміння самостійного здобуття знань.

Під час самостійної роботи краще за все проявляються індивідуальні особливості студента, його здібності та нахили.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, необхідних для вивчення навчальної дисципліни чи окремої теми: підручниками, навчальними та методичними посібниками, конспектами лекцій викладача тощо. Серед них значне місце посідає саме методичні матеріали, завдання та вказівки викладача, а також рекомендована спеціальна література.

Самостійна робота студента над засвоєнням навчального матеріалу може виконуватися у бібліотеці, навчальному кабінеті або комп'ютерному класі університету, а також у домашніх умовах.

Головне в правильній організації самостійної роботи – її планування, яке, в принципі, вже задане робочою програмою навчальної дисципліни.

Приступаючи до самостійного вивчення матеріалу, перш за все треба уважно ознайомитись з джерелами; що стосуються певної теми, розподілити, питання на більш та менш складні. Виконуючи самостійну роботу студент повинен законспектувати основний зміст теми, при цьому уникаючи

механічного переписування джерел. Окрім слід виділяти основні теоретичні положення, ключові слова, спеціальні терміни і поняття.

Самостійна робота студента повинна розпочинатися ще до початку лекційних занять, тобто слід активно використовувати систему упереджувального читання підручників та навчальних посібників. Це дозволяє: закласти теоретичну базу для більш глибокого сприйняття інформації під час лекції.

Під час самостійної роботи студенту пропонуються наступні види завдань для опанування матеріалу з конкретної теми курсу:

- вивчити матеріали теми;
- скласти термінологічний словник;
- продумати відповіді на питання для самоконтролю;
- підготувати тези виступу під час аудиторного заняття і підготувати реферат з рекомендованих тем;
- виконати завдання, передбачені робочою програмою навчальної дисципліни.

Самостійна робота носить індивідуальний характер, однак можливе й колективне осмислення та вивчення навчального матеріалу. Однією з таких форм є проведення самостійної роботи студентів під керівництвом викладача, яке проводиться відповідно до розкладу навчальних занять, з метою підвищення рівня підготовки студентів, ознайомлення їх з додатковою літературою та отримання необхідної допомоги з боку викладача щодо теоретичних положень окремих напрямів соціальної роботи чи аспектів їх практичного застосування.

Перевірка виконання самостійної роботи проводиться викладачем на практичних заняттях, а також виноситься на підсумковий модульний контроль поряд з навчальним матеріалом, який опрацьовувався при проведенні аудиторних навчальних занять.

Метою самостійної роботи студента є забезпечення засвоєння в повному обсязі навчальної програми шляхом свідомого закріплення, поглиблення і систематизації набутих теоретичних знань, а також опанування навичок роботи з навчальною і науково-методичною літературою, вміння вільно орієнтуватися в інформаційному просторі. Самостійна робота є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом під час позааудиторної навчальної роботи і його творчого застосування в майбутній професійній діяльності.

Основними функціями самостійної роботи студентів є:

1. пізнавальна – визначається засвоєнням студентом систематизованих знань з дисциплін;
2. самостійна – передбачає формування вмінь і навичок, самостійного їх оновлення і творчого застосування;
3. прогностична – спрямована на формування у студентів вмінь вчасно передбачати й оцінювати як можливий результат, так і саме виконання завдання;
4. корегуюча – визначається вмінням вчасно корегувати свою діяльність;

5. виховна – спрямована на формування самостійності як риси характеру.

Самостійна робота студентів повинна забезпечити:

- системність знань та засобів навчання;
- володіння розумовими процесами;
- мобільність і критичність мислення;
- володіння засобами обробки інформації;
- здібність до творчої праці.

Для того, щоб студент самостійно працював, він повинен вміти:

- вести інформаційний пошук, вибирати літературу, фіксувати результати і їх обробляти;
- складати конспект, реферат прочитаної літератури, відтворити структуру лекції, складати резюме лекції;
- працювати з довідковим матеріалом.

У студентів повинні бути сформовані такі узагальнені уміння:

- уміння самоконтролю за ходом вирішення пізнавального завдання;
- уміння організувати режим дня.

Самостійна робота – це творча діяльність, вона повинна формувати творчу особистість, сприяти виробленню таких творчих умінь, як:

- виділення проблеми і формування її;
- висунення гіпотези, знаходження і здійснення способу її перевірки;
- збирання даних, вибір або самостійна розробка методики їх обробки;
- аналіз даних, формування висновків;
- проектування можливості використання одержаних результатів.

### **Методичні рекомендації з написання рефератів**

Реферат (з лат. – «докладати», «повідомляти») являє собою доповідь на певну тему, яка включає огляд відповідних літературних та інших джерел або виклад суті книги, статті, дослідження, а також доповідь з таким викладом. Реферат – це скорочений переказ змісту первинного документа (або його частини) з основними фактичними відомостями і висновками.

Написання реферату практикується в навчальному процесі з метою придбання слухачем необхідної професійної підготовки, розвитку навичок самостійного наукового пошуку: вивчення літератури по вибраній темі, аналізу різних джерел і точок зору, узагальнення матеріалу, виділення головного, формулювання висновків тощо. За допомогою рефератів студент глибше осягає найбільш складні проблеми курсу менеджменту соціальної роботи, вчиться лаконічно викладати свої думки, правильно оформляти роботу, докладати результати своєї праці. Підготовка рефератів сприяє формуванню екологічної культури у майбутнього фахівця, закріпленню у нього екологічних знань, розвитку вміння самостійно аналізувати різноманітні суспільно-управлінські явища сучасності, вести науково-обґрунтовану полеміку з питань соціальних наук.



## ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

### **Змістовий модуль 1.**

#### **Теоретичні основи менеджменту соціальної роботи.**

##### **Тема 1. Зміст, структура та принципи соціальної роботи.**

1. Розкрити основні наукові підходи до проблеми становлення особистості фахівця соціальної сфери у вітчизняній та зарубіжній науці.
2. Чи є зміст соціальної роботи однаковим у різних країнах? Обґрунтуйте Вашу думку.
3. Проаналізувати сутність і складові становлення особистості фахівця соціальної сфери.

##### **Тема 2. Визначення сутності та змісту менеджменту соціальної роботи.**

1. Написати есе на тему: «На мою думку найяскравішим прикладом ефективного лідера є...».
2. Розглянути структуру менеджменту управління Пенсійного фонду у м. Кам'янець-Подільському та Кам'янець-Подільському районі.

##### **Тема 3. Концептуальна еволюція менеджменту соціальної роботи.**

1. Скласти хронологічну таблицю історії розвитку менеджменту.
2. Дати характеристику зарубіжних шкіл управління.

##### **Тема 4. Методологія менеджменту соціальної роботи.**

1. Скласти логічні схеми баз знань.
2. Підготувати реферат по одній з вказаних проблем:
  - Теоретичні витоки менеджменту соціальної роботи.
  - Сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи.
  - Особливості розвитку менеджменту в Україні.
  - Етапи розвитку управлінської науки за радянських часів.
3. Написати есе на тему: «Я керівник соціальної служби».

##### **Тема 5. Типологія менеджменту соціальної роботи.**

1. Характеристика моделей та методів взаємозв'язку об'єктів і суб'єктів менеджменту.
2. Менеджерська логіка проектування у соціальній роботі.
3. Співвідношення компонентів проекту соціальної роботи.
4. Характеристика основних складових організації соціальної роботи.

### **Змістовий модуль 2.**

#### **Організаційно-функціональні основи менеджменту соціальної роботи.**

### **Тема 1. Структура менеджменту соціальної роботи.**

1. Скласти логічні схеми баз знань.
2. Використовуючи рекомендовану літературу підготувати відповіді на наступні запитання:
  - Охарактеризувати трирівневу структуру управління соціальною роботою в Україні.
  - Окреслити заклади соціальної роботи.
  - Охарактеризувати специфіку управління закладом соціальної роботи.
  - Дати визначення управлінській праці менеджерів соціальної роботи.
  - Охарактеризувати основні вимоги сучасного менеджера.

### **Тема 2. Планування як функція менеджменту соціальної роботи.**

1. Опишіть етапи аналізу та вибору стратегічних альтернатив.
2. Наведіть поняття програми і види програм.
3. Розкрийте зміст програмно-цільового управління в соціальній роботі.
4. Сучасні концепції проектування соціальної роботи.
5. Розробити соціальний проєкт (тема за власним вибором).

### **Тема 3. Організація як функція менеджменту соціальної роботи.**

1. Які типи організаційних структур у Вашій місцевості? Позначте їх відмінності.
2. Проаналізуйте, які організаційні структури застосовуються в управлінні соціальною роботою.
3. Розробити пам'ятку щодо правил поведінки в закладах соціального спрямування.

### **Тема 4. Мотивація та контроль як функції менеджменту соціальної роботи.**

1. Ситуація 1. Сучасні методи мотивації до праці розділяють на змістовні та процесуальні. У чому їх сутність?
2. Ситуація 2. Контроль – це процес, за допомогою якого керівництво організації визначає чи правильні їх рішення, і чи не потребують вони корегування. Яким чином можна це визначити?
3. Ситуація 3. Функція контролю проводиться за допомогою попереднього, поточного і заключного його видів. Яка між ними відмінність?

### **Тема 5. Менеджмент соціальної роботи на макро- та мікро- рівнях.**

1. Скласти структурно-логічні схеми баз знань.
2. Підготувати реферат по одній з вказаних проблем:
  - Процесуальний характер менеджменту соціальної роботи.
  - Становлення соціальної політики України як основи менеджменту соціальної роботи.

- Порівняльна характеристика стратегічного, оперативного та тактичного управління у сфері соціальної роботи.
  - Самоменеджмент в управлінні соціальною роботою.
  - Сутність принципів професійної культури менеджменту соціальної роботи.
  - Нормативно-правове забезпечення менеджменту соціальної роботи.
  - Інструментальна база управління соціальною роботою.
3. Опрацювати статті з джерел мас-медіа та інтернет-джерел на теми, в яких розкриваються структура менеджментського корпусу соціальної роботи в Україні.

## **ПІДСУМКОВА АТЕСТАЦІЯ** **Програма семестрового екзамену**

### **Спеціальність 231 Соціальна робота**

1. Категорії «управління» і «менеджмент». Основні підходи до досліджень у сфері взаємозв'язку управління і менеджменту.
2. Основне розуміння менеджменту соціальної роботи.
3. Об'єкт, суб'єкт вивчення менеджменту соціальної роботи.
4. Основні принципи менеджменту соціальної роботи.
5. Історія розвитку менеджменту.
6. Розвиток управлінської науки в Україні.
7. Характеристика зарубіжних шкіл управління.
8. Сучасні підходи розуміння менеджменту
9. Закони, закономірності менеджменту соціальної роботи.
10. Методи менеджменту соціальної роботи.
11. Закони управлінських відносин.
12. Інструменти менеджменту соціальної роботи.
13. Різновиди соціального менеджменту.
14. Моделі та методи взаємозв'язку об'єктів і суб'єктів менеджменту.
15. Менеджерський цикл у соціальній роботі.
16. Організація у менеджменті соціальної роботи.
17. Трирівнева структура управління соціальною роботою в Україні.
18. Заклади соціальної роботи. Специфіка управління закладом соціальної роботи.
19. Основні якості сучасного менеджменту.
20. Проектування як інструмент менеджменту соціальної роботи
21. Контроль у соціальній роботі.
22. Процесуальний характер менеджменту соціальної роботи.
23. Особливості функцій менеджменту соціальної роботи.
24. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи.
25. Самоменеджмент в управлінні соціальною роботою.
26. Соціальна політика як стратегія менеджменту соціальної роботи.
27. Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи.
28. Структура менеджментського корпусу соціальної роботи в Україні.
29. Ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи.
30. Категорії «соціальний менеджмент та управління» і «менеджмент соціальної роботи». Основні підходи до досліджень у сфері взаємозв'язку управління і менеджменту.
31. Специфіка менеджменту соціальної роботи.

32. Об'єкт, суб'єкт дослідження менеджменту соціальної роботи.
33. Принципи менеджменту соціальної роботи.
34. Історія розвитку структури управління та менеджменту.
35. Розвиток менеджменту як науки в Україні.
36. Характеристика зарубіжних соціальних інститутів управління.
37. Сучасні підходи розуміння менеджменту.
38. Закони, закономірності управлінської структури.
39. Методи менеджменту соціальної роботи.
40. Закони управлінських відносин у соціальних структурах.
41. Інструменти менеджменту соціальної роботи.
42. Різновиди соціального менеджменту.
43. Моделі та методи взаємозв'язку об'єктів і суб'єктів менеджменту.
44. Цикловий варіант менеджменту у соціальній роботі.
45. Організація ефективної роботи у менеджменті соціальної роботи.
46. Трирівнева структура управління соціальною роботою в Україні.
47. Специфіка управління закладом соціальної роботи.
48. Основні якості сучасного менеджменту соціальної роботи.
49. Планування та проектування як інструмент менеджменту соціальної роботи.
50. Контроль якості соціальної роботи.
51. Етапи менеджменту соціальної роботи.
52. Специфічні функції менеджменту соціальної роботи.
53. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи.
54. Самоменеджмент в управлінні соціальною роботою.
55. Соціальна політика як стратегія менеджменту соціальної роботи.
56. Кадровий потенціал та особливості професійної кваліфікації менеджменту соціальної роботи.
57. Структура управлінської системи соціальної роботи в Україні.
58. Ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи.
59. Само менеджмент як важлива форма ефективності соціальної роботи
60. Правові засади управлінських структур у соціальній роботі.
61. Планування як функція менеджменту соціальної роботи
62. Сутність функції планування у соціальній роботі
63. Етапи стратегічного планування соціальної роботи.
64. Соціальний аспект програмно-цільового управління.
65. Організація як функція менеджменту соціальної роботи.
66. Поняття організаційної діяльності у соціальній роботі.
67. Норми керованості.
68. Взаємини повноважень.

69. Побудова організації соціального менеджменту
70. Мотивація як функція менеджменту соціальної роботи.
71. Змістовні теорії мотивації.
72. Процесуальні теорії мотивації.
- 73.Форми визнання та оцінки результатів праці.
74. Контроль як функція менеджменту соціальної роботи.
75. Поняття та види управлінського контролю.
76. Етапи процесу контролю.
77. Контроль в соціальній роботі
- 78.Менеджмент соціальної роботи на макрорівні
79. Соціальна політика як стратегія менеджменту соціальної роботи
80. Інструменти соціальної роботи
81. Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи
82. Ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи
- 83.Ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи.
84. Само менеджмент як важлива форма ефективності соціальної роботи
- 85.Правові засади управлінських структур у соціальній роботі.
86. Планування як функція менеджменту соціальної роботи
87. Сутність функції планування у соціальній роботі
88. Етапи стратегічного планування соціальної роботи.
89. Соціальний аспект програмно-цільового управління.
90. Організація як функція менеджменту соціальної роботи.

### **Спеціальність 232 Соціальне забезпечення**

1. Особливості предмета соціальної роботи.
2. Принципи соціальної роботи.
3. Складові соціальної роботи як цілісної системи роботи.
4. Реалізація принципів соціальної роботи.
5. Категорії «управління» і «менеджмент».
6. Основні підходи щодо досліджень у сфері взаємозв'язку управління і менеджменту.
7. Розуміння менеджменту соціальної роботи.
8. Складові процесу менеджменту соціальної роботи.
9. Основні принципи менеджменту соціальної роботи.
10. Історія розвитку менеджменту.
11. Розвиток управлінської науки в Україні.
12. Характеристика зарубіжних шкіл управління.
13. Сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи.
14. Визначення сутності та змісту менеджменту соціальної роботи.
15. Закони, закономірності менеджменту соціальної роботи.

16. Методи, форми та функції менеджменту соціальної роботи.
17. Інструменти менеджменту соціальної роботи.
18. Різновиди соціального менеджменту.
19. Моделі та методи взаємозв'язку об'єктів і суб'єктів менеджменту.
20. Типи менеджменту соціальної роботи.
21. Проектування як специфічний та актуальний інструмент менеджменту соціальної роботи.
22. Організація у менеджменті соціальної роботи.
23. Трирівнева структура управління соціальною роботою в Україні.
24. Поняття і структура соціальних організацій.
25. Різновиди соціальних організацій.
26. Специфіка управління закладом соціальної роботи.
27. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи.
28. Основні якості сучасного менеджера.
29. Сутність функції планування.
30. Етапи стратегічного планування.
31. Програмно-цільове управління.
32. Поняття організаційної діяльності.
33. Норми керованості.
34. Взаємини повноважень.
35. Побудова організації.
36. Основні поняття.
37. Змістовні теорії мотивації.
38. Процесуальні теорії мотивації.
39. Форми визнання та оцінки результатів праці.
40. Контроль як функція менеджменту соціальної роботи.
41. Контроль в соціальній роботі.
42. Менеджмент соціальної роботи на макрорівні.
43. Менеджмент соціальної роботи на мікрорівні.
44. Менеджмент соціальної роботи на мезорівні.
45. Самоменеджмент як складова професійного розвитку.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Алексеевский В.С. Обучение менеджменту – это освоение его культуры и 1. Алексеевский В.С. Обучение менеджменту – это освоение его культуры и технологий синергетики. *Инновации в образовании*. 2005. №2. С. 9-37.
2. Андрущенко В.П. Соціальна робота: менеджмент соціальної роботи. Київ: ДЦССМ, 2003. Кн.7. 135 с.
3. Ансоф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 358 с.
4. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. Москва : Юрид. лит., 1997. 387 с.
5. Афанасьев В.Г. Научное управление обществом. Опыт системного исследования. Москва, 1973. 392 с.
6. Афанасьев В. Г. Социальные аспекты управления. Москва : Экономика, 1981. 216 с.
7. Білорус О.Г., Панченко Є.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. Київ: Т-во «Знання» України, 1992. 40 с.
8. Большой энциклопедический словарь / гл. ред. А.М. Прохоров. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Большая Российская энциклопедия, 1998. 1433 с.
9. Главацька О.Л. Менеджмент соціальної роботи. Курс лекцій. Тернопіль: ТДПУ, 2009. 65 с.
10. Все про соціальну роботу: навчальний енциклопедичний словник-довідник / за наук. ред. В.М. Пічі. Вид. 4-те, виправлене, переробл. та доповнене. Львів: «Новий Світ-2000», 2019. 618 с.
11. Головатий М.Ф., Лукашевич М.П., Дмитренко Г.А. Політично-правові засади соціального менеджменту в Україні : курс лекцій. Управлінські аспекти соціальної роботи. Київ : МАУП, 2002. 376 с.
12. Григорьева Н.С. Учебные программы по специализации «Социальный менеджмент». Москва: Дело, 1998. 48 с.
13. Грищенко В.Н., Демидова Л.Г., Петров А.Н. Теоретические основы прогнозирования и планирования: учебн. пособ. СПб, 1996. 42 с.
14. Євтух М.Б., Грищенко С.В., Михайлишин Г.Й. Технології соціальної роботи в зарубіжних країнах: навчальний посібник. Івано-Франківськ: «Місто НВ», 2011. 213 с.
15. Зарецкий А.Д. Менеджмент социальной работы: учебн. пособ. Ростов: Феникс, 2008. 187 с.
16. Зверева І.Д., Лактіонова І.Д. Соціальна політика та менеджмент у соціальній роботі. Київ : Наук. світ, 2001. 53 с.
17. Зверева І.Д. Соціально-педагогічна робота з дітьми та молоддю в Україні. Теорія та практика : монографія / І.Д. Зверева. – Київ : КНУ, 1998. 422 с.



18. Зверева І.Д., Безпалько О.В. Соціальна робота в Україні. Київ : Центр навч. л-ри, 2004. 256 с.

19. Іванова О.Л. Менеджмент в соціальній роботі : метод. рекомендації до навч. курсу для магістеріуму. Київ: Ужгород, 2000. 42 с.

20. Капська А.Й. Соціальна робота: деякі аспекти роботи з дітьми та молоддю : навч.-метод. посіб. Київ : УДЦССМ, 2001. 220 с.

21. Капська А.Й., Пеша І.В. Соціальний супровід різних категорій сімей та дітей: навч посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 232 с.

22. Колков В. Определение эффективности социальных проектов. *Социальная работа*. 2005. №4. С. 35-38.

23. Комаров Е.И. Менеджмент социальной работы. Москва : ВЛАДОС, 2001. 288 с.

24. Копа В.М. Соціальна валеологія: навч. посіб. Львів: «Новий світ - 2000», 2019. 204 с.

25. Крижко В.В. Аксиологічний потенціал державного управління освітою. Київ : ІЗМН, 2005. С. 32.

26. Крижко В.В., Павлюченко Є.М. Менеджмент в освіті. Київ : ІЗМН, 1998. 192 с.

27. Кубицький С.О. Історія соціальної роботи в зарубіжних країнах: навчальний посібник. Київ: ДАКККіМ, 2009. 228 с.

28. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: «Академвидав», 2003. 416 с.

29. Курбатов В.И. Социальная работа. Ростов : Феникс, 1999. С. 267-272.

30. Лещинер Р., Разу М., Старостин Ю. Подготовка менеджеров в США / на примере Массачусетского технологического института. *Экономические науки*. – 1991. №4. С. 59-68.

31. Ли Якокка. Карьера менеджера. Москва : Прогресс, 1991. 384 с.

32. Лукашевич М.П. Теория и практика самоменеджмента : учеб. пособие. 2-е изд., испр. Киев : МАУП, 2002. 360 с.

33. Лукашевич М.П., Семигіна Т.В. Соціальна робота (теорія і практика): підручник. 2-ге вид. Київ: Каравела, 2018. 368 с.

34. Ляшенко А.И. Организация и управление социальной работой в России : учеб. пособие для высш. учеб. Заведений. Москва : Наука. 995 с.

35. Павленок П.Д. Основы социальной работы. Москва : ИНФРА-М, 1999. С. 299-300.

36. Павленок П.Д. Основы социальной работы. Москва : ИНФРА-М, 1998. С. 302.

37. Панов А.М., Холостова А.М. Справочное пособие по социальной работе. Москва : Юрист, 1997. 168 с.

38. Поліщук В.А. Теорія і методика професійної підготовки соціальних педагогів в умовах неперервної освіти: монографія / за ред. Н.Г. Ничкало. Тернопіль: ТНПУ, 2011. 424 с.

Тернавська Т.А., Раєвська Я.М., Мельник Ж.В. Навчально-практичний організатор з курсу «Менеджмент соціальної роботи» : навчально-

методичний посібник для студентів галузі знань 23 Соціальна робота. Кам'янець-Подільський: Соціальна робота. Кам'янець-Подільський: Видавець: Панькова А.С., 2020. 248 с.

40. Теслюк В.М. Технології соціально-педагогічної діяльності: навч. посіб. Київ: Видавництво Ліра – К, 2019. 360 с.

41. Редько П. Використання методу ситуацій у курсі «Менеджмент соціальної роботи». *Соціальна політика і соціальна робота*. 2004. №2. С.124-128.

42. Соціальна педагогіка/соціальна робота : навч. посіб. / під ред. І.Д. Зверевої. Київ : ІЗМН, 1997. 392 с.

43. Социальная работа / под общ. ред. В.И. Курбатова. Ростов : Феникс, 1999. 576 с.

44. Соціальна робота: менеджмент соціальної роботи / В.П. Андрущенко, І.І. Мигович, В.П. Бех та ін. Київ : ДЦССМ, 2003. Кн. 7. 276 с.

45. Соціальна робота в Україні: навч.посіб. / І.Д. Зверевої, О.В. Безпалько, С.Я. Харченко та ін.; за заг.ред.: І.Д. Зверевої, Г.М. Лактіонової. Київ: ДЦССМ, 2004. 256 с.

46. Соціальна робота: підручник / за ред. Н.Г. Ничкало. Тернопіль: ВАТ ТВПК «Збруч», 2010. 330 с.

47. Спікер П. Соціальна політика: теми та підходи. Київ : Фенікс, 2000. 400 с.

48. Українець П.П. Социальная работа : теория и организация. Минск : ТетраСистемс, 2005. 288 с.

49. Харченко С.Я., Кратінов М.С. Історія теорія и практика соціальної роботи. Луганськ : Альма-матер, 2005. 575 с.

50. Шендеровський К.С. Управління соціальною роботою з дітьми та молоддю: менеджмент соціальної служби. Київ : ДЦССМ, 2002. 158 с.

## ГЛОСАРИЙ

з курсу «Менеджмент соціальної роботи»

**Менеджмент соціальної роботи** – один з видів соціального управління, де головним суб'єктом та об'єктом діяльності на рівні відповідної організації виступає людина.

**Менеджмент соціальної роботи** – це свідомий, системний вплив на процес та результат організації соціальної служби, розвиток соціальної допомоги, обслуговування, профілактики, патронажу.

**Соціальне управління** – цілеспрямований, свідомий вплив на суспільство з метою впорядкування та розвитку певних якостей, цінностей, задоволення потреб всіх членів суспільства.

**Супервізія** – це навчання на досвіді.

**Супервізія в менеджменті соціальної роботи** – це підтримуюча, корегуюча, координуюча функція менеджера щодо соціального працівника (відносини «суб'єкт – суб'єкт» соціальної служби).

**Методологія проектування** – програмування в менеджменті соціальної роботи – це сукупність підходів, методів, прийомів розробки, обґрунтування та аналізу прогнозів, проектів, моделей, програм, планів соціальної роботи на різних рівнях соціальних організацій в часі, що базується на основі системи показників при відповідній їх взаємозалежності.

**Проектування в соціальній роботі** – це переважно індивідуалізована творчість соціального працівника, особистісний стиль, ідеологія менеджера соціальної роботи.

**Суб'єкт менеджменту соціальної роботи** є керівний склад соціальних служб та органів управління соціальними службами.

**Предмет менеджменту** – збір, переробка, передача інформації.

**Ресурси соціальної роботи** – об'єкти менеджменту соціальної роботи в умовах становлення соціальної роботи, сукупність витрат політичних, матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових, особистісних, які застосовуються для досягнення мети враховуючи витрати ресурсів не тільки в практичного виробництва соціальної послуги, але й сферах проектування, конкретизації зворотнього зв'язку з клієнтами в соціальній службі, системі соціальних служб.

**Лінійний тип менеджменту** – на чолі кожної служби стоїть керівник, який координує всі функції організації. Кожен член колективу підпорядковується, як і вся служба, лише цьому керівнику і виконує лише його розпорядження.

**Ієрархія** – основна ознака лінійного типу менеджменту.

**Функціональний тип менеджменту** – звільняє лінійних керівників від потреби детального знання всіх сторін управління організацією.

**Лінійно-штатний тип менеджменту** – створення при лінійних керівниках певних «штатів» (бюро, групи, сектори, колеги), які спеціалізуються на виконанні певних менеджерських функцій.

**Принципи менеджменту соціальної роботи** – вагомий інструмент методологічного та організаційного підґрунтя кожної соціальної системи.

**Самоменеджмент** – необхідне планування, яке дозволяє йти коротким шляхом, вміння концентрувати увагу на важливому, встановлювати реалістичні терміни, створювати резерв часу, збільшувати ефективність власної діяльності.

**Функції менеджменту соціальної роботи** – це види діяльності керівних осіб соціальної служби, управління соціальними службами, за допомогою яких вони впливають на об'єкт менеджменту соціальної роботи.



*Навчальне видання*

**Т.А. Тернавська, Я.М. Расвська, Ж.В. Мельник**

## **МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

**Навчально-методичний посібник**

Підписано до друку 13.03.2020 р. Формат 60x84/16.  
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Друк офсетний.  
Ум. друк. арк. 15.23 Тираж 50. Зам. 40

Видавець Панькова А. С.  
вул. Симона Петлюри, 30-Б, м. Кам'янець-Подільський, 32302.  
Тел./факс: (03849) 3 90 06, (067) 381 29 43.  
E-mail: [aksiomaprint@ukr.net](mailto:aksiomaprint@ukr.net)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6561 від 28.12.2018 р.