

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ОГІЄНКА
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Навчально-методичний посібник

Кам'янець-Подільський
2024

УДК 005-029:3(075.8)

ББК 65.050.2+60.5я73

С 69

Укладач: **Олійник Н. Ю.**, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту.

Рецензенти: **Лаврук В. В.**, доктор економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем Подільського державного аграрно-технічного університету;

Печенюк А. В., кандидат економічних наук, доцент кафедри енергозберігаючих технологій та енергетичного менеджменту Закладу вищої освіти «Подільський державний університет».

Ящишина І. В., доктор економічних наук, професор кафедри економіки підприємства Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка.

Рекомендовано до друку вченою радою
Кам'янець-Подільського національного університету
імені Івана Огієнка
(протокол № 1 від 25 січня 2024 року).

Олійник Н. Ю. Соціальний менеджмент: навчально-методичний посібник [Електронне видання]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. 225 с.

Навчально-методичний посібник охоплює програму вивчення освітньої компоненти професійної підготовки «Соціальний менеджмент» складено відповідно до освітньо-професійної програми підготовки студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент. Представлено розробки практичних занять, питання та вимоги до самостійного роботи, орієнтовна програма іспиту з соціального менеджменту, тези лекцій, критерії та норми оцінювання знань, умінь і навичок студентів з навчальної дисципліни.

УДК 005-029:3(075.8)

ББК 65.050.2+60.5я73

© Олійник Н. Ю. 2024 р.

ВСТУП

Тип дисципліни. Навчальна дисципліна належить до циклу професійної підготовки.

Українське суспільство досить повно і зріло завдяки власному досвіду уявляє роль соціальної роботи, яку вона має відігравати в суспільстві на сучасному етапі його соціального розвитку щодо подолання соціальних послуг найбільш захищеним верствам населення. Тому осмислення науково-практичних проблем управління соціальною роботою в сучасних умовах є одним із актуальних завдань вчених і практиків. В сучасних умовах є дуже важливими питання розбудови соціальних організацій, що намагаються захистити найбільш вразливі верстви населення, і тих, які перебувають у відносно гіршому становищі щодо свого фізичного, морального стану та забезпеченості. Необхідно навчити соціальних працівників принципів пошуку певної, ніші на ринку соціальних послуг і можливостей відкриття нової організації, і не має значення, чи вона належатиме до державного, громадського або ж приватного сектору.

Цей курс допоможе студентам зрозуміти, що представники більшості професій є членами тих чи інших організацій, і в певних ситуаціях фахівці стають їх керівниками. Він покликаний формувати у них професійні навички управління, що сприятиме у їх майбутній діяльності ефективності прийняття рішень, налагодженні комунікацій, плануванні діяльності підприємства, пошуку мотиваційних стилів, вибору адекватного стилю керівництва тощо.

В сучасній науці управління розглядається як специфічна галузь людської діяльності, у рамках якої вирішуються певні цілі організації. По своєму змісту управлінська діяльність дуже складна і багатопланова. З цієї причини управління розглядається як особлива діяльність. Сучасна соціально-економічна ситуація пред'являє безліч вимог як до самого суб'єкта управління – керівника, так і до об'єкта управління – окремої особистості, групи, а також цілої організації.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Метою дисципліни є: формування необхідних знань з соціального менеджменту, а також виокремлення важливої ролі шкіл менеджменту, теорій соціального управління, знання різноманітних типів організаційних структур служб соціальної роботи, функцій управління соціальною роботою на різних рівнях.

Предметом вивчення дисципліни «Соціальний менеджмент» є: з'ясування способів і засобів соціологічного аналізу різноманітних управлінських явищ і процесів, які розгортаються на різних рівнях соціальної організації суспільного життя, а також особливості оперативного реагування менеджера на нові

виклики та проблеми, прийняття ефективних управлінських рішень у межах повноважень.

Завдання: оволодіти теорією та технологією менеджменту соціальної роботи, що дозволить майбутнім менеджерам соціальної роботи вести організаційно-управлінську й адміністративну діяльність з таких питань:

- оцінювання умов та факторів, що впливають на формування та розвиток системи соціального менеджменту та соціальних організацій;
- дослідження процесів управління соціальними процесами та системної методології управління соціальними процесами;
- формування особливостей аналізу процесу моніторингу соціальних процесів в суспільстві;
- дослідження факторів поведінки людини на ринку праці та її соціального захисту;
- визначення особливостей процесу управління прийняття управлінських рішень;
- розуміння та значення супервізії в соціальній роботі;
- дослідження соціальних аспектів управління трудовим колективом, формування організаційної та управлінської поведінки.

Передумови для вивчення дисципліни: етодичний підхід до вивчення дисципліни передбачає змістовий взаємозв'язок тем курсу, осмислення науково-практичних проблем управління соціальною роботою в сучасних умовах, покликаний формувати у здобувачів вищої освіти професійні навички соціального управління, що сприятиме у їх майбутній діяльності ефективності прийняття рішень, налагодженні комунікацій, пошуку мотиваційних стилів менеджера соціальної роботи.

Освітня компонента пов'язана із такими навчальними дисциплінами як: «Стратегічний менеджмент», «Мотиваційний менеджмент»

ПРОГРАМНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ НАВЧАННЯ ТА ПРОГРАМНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Інтегральна компетентність. Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій.

Загальні компетентності.

ЗК 5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

Спеціальні (фахові) компетентності (СК):

СК 02. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

СК 05. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

СК 09. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

Програмні результати навчання:

ПРН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);

ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу);

ПРН 14. Вміти аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати управлінські рішення та забезпечувати умови їх реалізації;

ПРН 16. Правильно визначає цілі управління соціальним розвитком персоналу підрозділу та організації в цілому;

ПРН 18. Демонструє коректне спілкування з оточенням, визначає пріоритети для виконання завдань, несе відповідальність за дії та рішення.

Знати:

– розвиток менеджменту соціальної роботи та сучасні концепції соціального менеджменту;

– різновиди соціальних організацій, фактори впливу на організацію;

– менеджмент реалізації управлінського рішення в соціальній роботі;

– інформаційне забезпечення менеджменту соціальної роботи, класифікацію та види управлінської інформації;

– основні ролі менеджерів соціальної роботи та вимоги до їх професійної діяльності;

– методи прийняття управлінських рішень в групах, організаціях;

– соціальне проектування та форми його реалізації;

– технології в соціальному менеджменті, завдання та прогнозування; умови надійності прогнозів;

– стилі поведінки в конфліктних і стресових ситуаціях, структурні моделі управління конфліктами;

– етичні та юридичні принципи супервізії, методи супервізії соціального менеджменту;

– науково-практичні підходи до підбору та розміщенню кадрів в організаціях соціальної сфери;

– головні джерела ресурсів підвищення ефективності управлінської діяльності в сфері соціальної роботи;

– специфіку та особливості ділового спілкування, техніку ведення ділових індивідуальних бесід.

Вміти:

– управляти трудовими ресурсами, знати мотиваційні теорії трудової діяльності;

– розрізняти види соціальних організацій;

– застосовувати різноманітні стилі керівництва у відповідних ситуаціях;

– організовувати й координувати соціальну роботу з різноманітними категоріями населення;

– застосовувати методи побудови структури соціальної служби;

- використовувати статистичні методи аналізу соціальної інформації;
- використовувати технології роботи з текстовими документами та базами даних у менеджменті соціальної роботи;
- оперувати управлінською інформацією та приймати ефективні управлінські рішення;
- здійснювати облік та контроль в соціальній роботі;
- створювати проекти соціального спрямування;
- управляти конфліктами в організації використовуючи способи впливу на учасників конфлікту;
- управляти стресовими ситуаціями;
- розрізняти маніпулятивну поведінку під час ведення переговорів, досягати домовленостей.

ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Соціальне управління та менеджмент.

Сутність управління соціальною роботою. Соціальне управління, соціальна політика, соціальна сфера. Становлення і розвиток менеджменту соціальної роботи. Сучасні концепції соціального менеджменту.

Підходи, які зробили суттєвий внесок у розвиток теорії і практики управління: наукових шкіл в управлінні, процесний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід. Визначення сутності та змісту менеджменту соціальної роботи.

Значення розуміння менеджменту соціальної роботи (організаційно-структурне, функціональне, професійно-діяльнісне, процесуальне, гносеологічне, навчально-освітнє). Чинники складності та обмеження менеджменту соціальної роботи. Трьохрівнева структура системи менеджменту соціальної роботи. Типологія менеджменту соціальної роботи.

Тема 2. Організація і соціальний менеджмент.

Поняття і структура соціальних організацій. Ресурси організації, вертикальний та горизонтальний поділ праці організацій, сукупність підрозділів та зв'язків між ними, а також взаємовідносин між рівнями управління та функціональними сферами діяльності.

Різновиди соціальних організацій. Формальні та неформальні організації. Організаційні форми (ділові організації, громадські спілки або масові організації, проміжні форми організації, асоціативні організації, складні організації). Управління організаціями.

Загальні принципи управлінської діяльності. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на організацію. Функціональні сфери зовнішнього середовища.

Тема 3. Концептуальна основа та функції соціального менеджменту.

Об'єкт та суб'єкт менеджменту соціальної роботи. Три рівні керівників (управлінців). Взаємозв'язок об'єктів та суб'єктів менеджменту соціальної роботи. Комплексний підхід в соціальному менеджменті. Складовими елементами управління (в контексті адаптаційного підходу). Моделі взаємозв'язку суб'єктів і об'єктів менеджменту в організації.

Методи побудови структури соціальної служби. Закони та принципи менеджменту соціальної роботи.

Функції менеджменту соціальної роботи управління: інформаційна, технологічні й організаційні функції управління, соціально-пізнавальна, соціального оцінювання, соціального запам'ятовування, соціального цілепокладання, соціального нормування.

Тема 4. Інформаційне забезпечення менеджменту соціальної роботи.

Сутність та роль інформації у менеджменті соціальної роботи. Цілі (мета) інформації: інформування, оцінка результатів, наказ (розпорядження). Засоби інформації. Класифікація, види та типи управлінської інформації. Класифікація інформації в менеджменті. Елементи інформаційної підсистеми розподіляються між суб'єктом та об'єктом управління. Основні завдання та функції інформаційної підсистеми. Використання статистичних методів аналізу соціальної інформації для обробки статистичної інформації.

Інформаційні технології роботи з текстовими документами та базами даних у менеджменті соціальної роботи. Вимоги до інформації: точності, періодичності і своєчасності, повноти, корисності, доступності.

Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту (ICM – Management Information System). Основними задачами інформаційної системи менеджменту. Етапи аналізу інформаційних потоків.

Тема 5. Роль менеджера в діяльності організації.

Особливості управлінської праці в менеджменті соціальної роботи. Функціональна неоднорідність управлінської праці. Функціональні складові управлінської праці: евристична, адміністративна, оперативна. Основні ролі менеджерів соціальної роботи та вимоги до їх професійної діяльності. Види поділу праці менеджерів, управлінські ролі менеджера. Класифікація та опис управлінських ролей менеджера (за Г. Мінцбергом). Основні вміння та навички, що складають основу професійної діяльності керівника.

Концепція обмежень у менеджменті соціальної роботи. Ключові навички та здібності ефективного менеджера за класиками ефективного менеджменту Майкла Вудкока і Дейва Френсіса. Фактори, які перешкоджають повній реалізації всіх особистих можливостей менеджера. Мотиви до зайняття менеджерських посад.

Тема 6. Управлінські рішення соціального менеджменту.

Управлінська інформація та її види. За характером, сферами виникнення, призначенням та формами інформацію класифікують: науково-технічна, управлінська, обліково-статистична.

Операції управлінської інформації (передавання, перетворення, обробка, зберігання, оцінка, використання, знищення).

Комунікація в соціальному менеджменті та процес комунікації. Значення документів в управлінні. Уніфікація. Трафаретизація.

Роль управлінських рішень в менеджменті соціальної роботи. Класифікація управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень. Організація та прийняття управлінських рішень. Етапи прийняття управлінських рішень.

Тема 7. Облік та контроль соціальної роботи менеджменту.

Облік в управлінні. Облік як завдання та функція менеджменту. Документальний облік. Фінансовий облік. Матеріальний облік. Облік медикаментів. Облік кадрів.

Контроль як функція менеджменту соціальної роботи. Вимоги до контролю. Види управлінського контролю (попередній, поточний, заключний). Етапи процесу контролю: встановлення нормативів, визначення ефективності діяльності, коригування відхилень. Контроль в соціальній роботі.

Тема 8. Соціальне проектування.

Соціальне проектування як інструмент соціального менеджменту. Форми соціального проектування. Класифікація соціальних проектів (специфіка організації проекту, особливості об'єкта проектування, особливості суб'єкта проектування).

Форми реалізації соціального проектування. Соціальне проектування нових організацій. Проектування в соціальній роботі. Структура управлінської логіки проектування та програмування. Мета та завдання проектів. Об'єкти, суб'єкти та функції менеджменту соціальної роботи. Етапи та принципи соціального проектування (З'ясування проблеми, соціальне замовлення, паспортизація об'єкта).

Тема 9. Прогнозування та моделі в системі соціального менеджменту.

Технології в соціальному менеджменті. Завдання та прогнозування. Розробки прогнозів. Базові принципи процесу прогнозування. Умови надійності прогнозів.

Менеджерські моделі в соціальній сфері (ієрархічна, колективна, розвивальна). Предмет і продукт менеджменту соціальної роботи. Системний підхід в менеджменті соціальної роботи. Різновиди системного підходу: комплексний, інтеграційний, ситуаційний, маркетинговий, нормативний, поведінковий. Процес аналізу охоплює всі стадії життєвого циклу продукту.

Тема 10. Управління конфліктами та стресами.

Виникнення та суть конфлікту. Причини появи конфлікту. Управління конфліктною ситуацією. Стили поведінки в конфліктній ситуації: пристосування, компроміс, співробітництво, ігнорування та конкуренція. Управління конфліктами в організації. Структурні моделі управління конфліктом. Способи впливу на учасників конфлікту.

Види конфліктів. Причини конфлікту. Способи вирішення міжособового конфлікту. Продуктивний та неконструктивний конфлікти. Причини конфліктних ситуацій: зовнішні, внутрішні та функціональні. Суть стресу. Стресові ситуації та управління ними. Види стресів.

Тема 11. Супервізія та менеджмент соціальної роботи

Сутність супервізії. Мета, завдання та функції супервізії. Типи супервізії: один на один, групова, неформальна, кризова. Базові цінності супервізії.

Етичні і юридичні принципи супервізії (компетентність, інформована згода, захист прав клієнта і молодого фахівця, конфіденційність, відповідальність).

Супервізія як метод менеджменту соціальної роботи. Адміністративний та навчальний методи супервізії соціального менеджменту. Недоліки та труднощі становлення професії соціального працівника.

Тема 12. Кадрове забезпечення соціальної роботи.

Науково-практичні підходи до підбору та розміщенню кадрів в організаціях соціальної сфери (профорієнтація, профконсультація, профадаптація). Типи розвитку професіоналізму керівників кадрових служб, придатних для використання у підготовці управлінських кадрів.

Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи. Потенціал (економічний, виробничий, трудовий, інтелектуальний, управлінський). Резерв. Категорії управлінських працівників. Структура управлінського персоналу менеджменту соціальної роботи в Україні. Кадрова політика та її складові.

Ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи. Головні джерела ресурсів підвищення ефективності управлінської діяльності в сфері соціальної роботи.

Тема 13. Психологічні особливості ділового спілкування

Специфіка та особливості ділового спілкування. Зони ділового спілкування. Фази ділового спілкування. Форми і функції спілкування.

Етика ділового спілкування. Рівні ділового спілкування: соціально-рольовий, діловий, інтимно-особистий. Правила поведінки з керівником. Стосунки із співробітниками, загальні правила поведінки з колегами по роботі.

Техніка ведення ділових індивідуальних бесід. Прийоми симпатії та довіри. Ділова розмова по телефону, правила етикету.

Тема 14. Психологічні особливості підготовки та проведення переговорів

Основні етапи підготовки та проведення переговорів. Переговори як процес. Визначення комунікативних функцій переговорів. Підготовка переговорів – тактико-технологічні характеристики. Загальні правила поведінки на переговорах.

Головні фази ведення переговорів. Пошук альтернатив. Маніпуляція та маніпулятивна поведінка. Захист від маніпуляції. Досягнення домовленостей. Результати переговорів.

ЗМІСТ ТЕОРЕТИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ

Таблиця 1

№ з/п	Теми лекцій та основні питання	К-сть год.	Література	Наочні посібники, ТЗН
1.	<i>Соціальне управління та менеджмент:</i> – сутність управління соціальною роботою; – становлення і розвиток менеджменту соціальної роботи; – визначення змісту менеджменту соціальної роботи; – типологія менеджменту соціальної роботи.	2	О: 2; 3; 4. Д: 4; 5; 6; 8; 9.	Огляд навчальної літератури. Таблиця. Сучасні концепції менеджменту соціальної роботи.
2.	<i>Організація і соціальний менеджмент:</i> – поняття і структура соціальних організацій; – різновиди соціальних організацій; – управління організаціями; – фактори впливу на організацію.	2	О: 1; 2; 3; 4; 5. Д: 4; 5; 6; 8; 9; 12; 14.	Таблиця. Фактори впливу на організацію.
3.	<i>Концептуальна основа та функції менеджменту соціальної роботи:</i> – об'єкт та суб'єкт менеджменту соціальної роботи; – взаємозв'язок об'єктів та суб'єктів менеджменту соціальної роботи; – закони та принципи менеджменту соціальної роботи; – функції менеджменту соціальної роботи.	2	О: 1; 2; 3; 4. Д: 3; 4; 5; 6; 8; 9.	Схема. Взаємозв'язок об'єктів та суб'єктів менеджменту соціальної роботи.

1	2	3	4	5
4.	<i>Інформаційне забезпечення менеджменту соціальної роботи:</i> – сутність та роль інформації у менеджменті соціальної роботи; – класифікація, види та типи управлінської інформації; – інформаційні технології роботи з текстовими документами та базами даних у менеджменті соціальної роботи; – комп'ютерні системи інформаційного менеджменту.	2	О: 1; 2; 3; 4. Д: 2; 4; 6; 8; 14; 15.	Рисунок. Елементи інформаційної підсистеми.
5.	<i>Роль менеджера в діяльності організації:</i> – особливості управлінської праці в менеджменті соціальної роботи; – основні ролі менеджерів соціальної роботи та вимоги до їх професійної діяльності; – концепція обмежень у менеджменті соціальної роботи; – мотиви до зайняття менеджерських посад.	2	О: 1; 2; 3; 4; 5. Д: 2; 4; 5; 8; 10; 11; 14; 15.	Таблиця. Класифікація та опис управлінських ролей менеджера (за Г. Мінцбергом)
6.	<i>Управлінські рішення соціального менеджменту:</i> – управлінська інформація та її види; – комунікації в соціальному менеджменті; – значення документів в управлінні; – роль управлінських рішень в менеджменті соціальної роботи.	4	О: 1; 2; 3; 4. Д: 1; 2; 4; 5; 9; 14; 15.	Таблиця. Класифікація інформації за ознаками. Схема. Комунікаційний процес.
7.	<i>Облік та контроль соціальної роботи менеджменту:</i> – облік як завдання та функція менеджменту; – контроль як функція менеджменту соціальної роботи; – контроль в соціальній роботі.	2	О: 1; 3; 4. Д: 1; 2; 4; 7; 8; 14; 15.	

1	2	3	4	5
8.	<i>Соціальні проектування:</i> – соціальне проектування як інструмент соціального менеджменту; – форми соціального проектування; – проектування в соціальній роботі; – етапи соціального проектування.	2	О: 1; 3; 4. Д: 2; 3; 13; 15; 16.	Таблиця. Класифікація соціальних проектів.
9.	<i>Прогнозування та моделі в системі соціального менеджменту:</i> – базові принципи процесу прогнозування; – менеджерські моделі в соціальній сфері – системний підхід в менеджменті соціальної роботи.	2	О: 1; 3; 4. Д: 2; 3; 12; 13; 15; 16.	Схема. Системний аналіз впровадження інноватики.
10.	<i>Управління конфліктами та стресами:</i> – виникнення та суть конфліктів; – управління конфліктами в організаціях; – види та причини конфліктних ситуацій; – стресові ситуації та управління ними.	4	О: 1; 2; 4; 5. Д: 4; 5; 6; 14; 15.	Схема. Модель процесу конфлікту. Таблиця. Типологія конфліктів.
11.	<i>Супервізія та менеджмент соціальної роботи:</i> – сутність супервізії; – типи та принципи супервізії; – супервізія як метод менеджменту соціальної роботи.	2	О: 1; 3; 4. Д: 4; 7; 8; 10; 13; 15.	
12.	<i>Кадрове забезпечення соціальної роботи:</i> – підбір та розміщення кадрів в організаціях соціальної сфери; – кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи; – ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи.	2	О: 1; 2; 3; 4. Д: 1; 2; 4; 6; 7; 14; 15.	Таблиця. Структура управлінського персоналу менеджменту соціальної роботи в Україні.

1	2	3	4	5
13.	<i>Психологічні особливості ділового спілкування:</i> – специфіка ділового спілкування; – етика ділового спілкування; – техніка ведення ділових індивідуальних бесід; – ділова розмова по телефону.	2	О: 1; 2; 3; 5. Д: 2; 4; 6; 8; 10; 11; 15.	Таблиця. Зони спілкування.
14.	<i>Психологічні особливості підготовки та проведення переговорів:</i> – основні етапи підготовки та проведення переговорів; – ведення переговорів; – маніпулятивна поведінка та захист від неї.	2	О: 1; 2; 3; 4. Д: 2; 4; 5; 8; 14; 15.	Схема. Етапи процесу переговорів.

ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1

Тема. Управління та менеджмент соціальної роботи.

Мета: ознайомитись з типологією менеджменту соціальної роботи, поглибити знання з теоретичних питань управління соціальною роботою, становлення та розвитку менеджменту соціальної роботи, охарактеризувати школи наукового управління. Вивчити основні категорії менеджменту соціальної роботи.

Дискусійні питання

1. В чому полягає концептуальна основа управління соціальною роботою?
2. Проаналізувати становлення і розвиток менеджменту соціальної роботи.
3. Схарактеризувати зміст соціальної роботи. Вказати трьохрівневу систему соціального менеджменту.
4. Систематизувати типологію соціальної роботи.

Проблемні питання

1. Потреба в менеджменті соціальної роботи.
2. Специфіка менеджменту соціальної роботи.
3. Складові процесу менеджменту соціальної роботи.
4. Соціальна робота як предмет управлінської праці.
5. Класифікація (типологія) управління.
6. Адміністративно-командне та економічне управління соціальною роботою.
7. Цільове та проблемно-орієнтовне управління соціальною роботою.

Тест «Чи вмієте Ви впливати на інших?» (за І. Лінсіцом)

На запитання необхідно відповідати «так» або «ні».

1. Як по-Вашому, чи підійшла б Вам професія актора чи політика?
2. Чи дратують Вас люди які намагаються екстравагантно одягатися і поводитися?
3. Чи можете розмовляти з іншими людьми про свої інтимні проблеми?
4. Чи негайно реагуєте на неправильне розуміння Ваших слів або дій?
5. Відчуваєте дискомфорт, коли інші добиваються успіху у тій сфері, де б Ви хотіли його досягти?
6. Чи любите займатись досить складною і важкою справою лиш би довести свої незвичайні здібності?
7. Чи могли б принести у жертву все заради визначного результату у своїй діяльності?
8. Вас влаштовує постійне і незмінне коло знайомих?
9. Ви любите вести поміркований спосіб життя?
10. Чи любите Ви змінювати домашню обстановку чи переставляти меблі?
11. Чи любите Ви знаходити нові способи розв'язку старих завдань?
12. Чи любите Ви дражнити надто самовпевнених і пихатих людей?
13. Чи любите Ви доводити, що хтось досить авторитетний в чомусь та не правий?

Відповідь	Питання												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
«Так»	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
«Ні»	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Резюме:

Ви набрали 35-65 балів.

Ви людина із хорошими задатками, щоб ефективно впливати на інших, міняти їх думку, поведінку, радити їм, керувати ними. У взаємовідносинах з людьми Ви відчуваєте досить впевнено. Ви маєте незаперечний дар переконувати людей в своїй правоті.

Ви набрали 35 і менше балів.

Вам не легко переконати людей в своїй правоті, навіть коли Ви абсолютно праві. Ви часто буваєте надто стриманими, не досягаючи через це бажаної мети, а часто виявляється, що Вас взагалі неправильно зрозуміли.

Тренінг-вправа Знайомство (самопрезентація)

Інструкція: завдання для учасників: на аркуші паперу написати власне ім'я у стовпчик. Із кожної літери учасник має розпочати слово-прикметник, яке найбільше його характеризує. Наприклад:

В – ввічливий

А – активний

Л – люблячий
Е – енергійний
Н – надійний
Т – толерантний
И – ініціативний
Н – наполегливий

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2

Тема. Менеджмент соціальних організацій.

Мета: засвоїти поняття і структуру соціальних організацій. Ознайомитися з різновидами соціальних організацій та їх специфікою, а також з методикою оцінки організаторських та комунікативних здібностей особистості, здійснити самооцінювання власного потенціалу.

Обговорення теоретичних положень

1. Пояснити соціальні властивості організацій.
2. Схарактеризувати різновиди соціальних організацій.
3. Систематизувати владу, авторитет та лідерство в управлінні.
4. Пояснити особливості управління організаціями.
5. Вказати фактори впливу на організацію.

Проблемні завдання

1. Культура цільового соціального управління.
2. Модель керівника установи соціальної сфери.
3. Вивчіть поняття: культура цільового соціального управління.
4. Виконайте завдання: здійсніть самооцінювання власного потенціалу, а також визначте чинники, що дозволяють сформулювати культуру цільового соціального управління.

Творча справа.

Завдання. Ознайомившись з описаною нижче ситуацією, дайте відповідь на питання.

У чому причина зміни людських відносин в групі?

Як ви думаєте, чи можливо відновлення добрих відносин?

Чи може менеджмент вплинути на поліпшення ситуації? Висловіть свої пропозиції.

Ситуація. *Стосунки між людьми на роботі.* Якась телевізійна актриса одного разу отримала престижну нагороду за свою роль у серіалі. Після цього згуртованість акторського складу її серіалу перестала існувати. Група, до тих пір різнилася колективізмом і взаємною підтримкою, розпалася на окремі частини. «Чому саме вона отримала приз? Багато з нас були нічим не гірше за

неї». Тепер інший актор пристає з проханнями до сценаристам написати для нього більш вигідну роль, щоб і він міг претендувати на престижну нагороду.

Тест «Оцінка організаторських та комунікативних здібностей»

Інструкція. Організаторські та комунікативні здібності відіграють важливу роль в організації результативного і безконфліктного спілкування.

Дайте відповідь на запитання «так» або «ні» і відмічайте варіант в таблиці.

1. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтесь?
2. Чи часто вам вдається схилити своїх друзів до вашої точки зору?
3. Чи тривалий час вас турбує почуття образи, спричиненої кимось із ваших друзів?
4. Чи завжди вам важко орієнтуватися у критичній ситуації?
5. Чи прагнете ви нових знайомств?
6. Чи подобається вам організовувати свята, спільний відпочинок?
7. Чи правильно те, що вам приємніше проводити час за книжками або комп'ютером, ніж з людьми?
8. Якщо виникають перешкоди у здійсненні ваших намірів, то чи легко ви поступаєтеся ними?
9. Чи легко встановлюєте контакти з людьми, старшими вас за віком?
10. Чи любляете організовувати з друзями ігри та розваги?
11. Чи важко включатись у нову незнайому компанію?
12. Чи часто відкладаєте на наступні дні справи, які необхідно було вирішити сьогодні?
13. Чи можете ви розпочати розмову з незнайомою людиною?
14. Чи прагнете ви того, щоб друзі обов'язково враховували вашу думку?
15. Чи важко пристосовуєтесь до нового колективу?
16. Чи правильно те, що у вас не буває конфліктів з друзями через невиконання ними своїх обіцянок?
17. Чи прагнете ви при нагоді познайомитися з новою людиною?
18. Чи часто у відповідальних справах берете ініціативу на себе?
19. Чи часто виникає роздратування від спілкування і вам хочеться побути наодинці?
20. Чи правильно те, що ви зазвичай погано орієнтуєтесь у незвичному для вас оточенні?
21. Чи подобається постійно знаходитися серед людей?
22. Чи виникає у вас роздратування через те, що не можете завершити розпочату справу?
23. Чи переживаєте ви скупість, сором'язливість, якщо доводиться виявляти ініціативу при знайомстві з новою людиною?
24. Чи втомлюєтесь від постійного спілкування з близькими і друзями?

25. Чи подобається брати участь у загальних розвагах, заходах?
26. Чи виявляєте ініціативу при вирішенні питань, які важливі для ваших друзів?
27. Чи слухне припущення про те, що ви відчуваєте себе невпевнено у присутності малознайомих людей?
28. Чи слухне припущення про те, що майже ніколи не відстоюєте власну правоту?
29. Чи вважаєте ви, що вам дуже легко внести пожвавлення у нову для вас компанію?
30. Ви є ініціатором вечірок і відпочинку з друзями?
31. Чи прагнете обмежувати коло своїх знайомих?
32. Чи будете відстоювати думку, яка спочатку не сподобалась вашим друзям?
33. Чи відчуваєте себе вільно при великій кількості людей у незнайомому колективі?
34. Чи є у вас бажання організувати наступну зустріч для своїх друзів?
35. Чи правильно, що спокійно себе відчуваєте, коли говорите щось великій кількості людей?
36. Чи запізнюєтесь на зустріч, побачення?
37. Чи правильно те, що у вас багато друзів?
38. Чи часто ви опиняєтесь у центрі уваги колег?
39. Чи часто ви відчуваєте невпевненість, хвилювання в розмові з малознайомими людьми?
40. Чи часто ви відчуваєте невпевненість, хвилювання в оточенні знайомих людей?

Ключ до тесту «Оцінка організаторських та комунікативних здібностей»

Відповідь порівняйте з наведеним нижче ключем окремо за організаційними і комунікативними здібностями.

Комунікативні здібності:

Так – питання 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 33, 37.

Ні – питання 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

Організаційні здібності:

Так – питання 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 34, 38.

Ні – питання 4, 8, 12, 16, 20, 24, 32, 36, 40.

Обробка і інтерпретація результатів.

Підрахуйте кількість балів і підрахуйте коефіцієнт окремо організаційних (К_о) і комунікативних (К_к) здібностей за формулою:

$K = 0,05 C$,

C – кількість співпадань $K_k = 0,05 C$

0,10–1,45 низький рівень; 0,46–0,55 нижчий за середній; 0,56–0,65 середній;

0,66–0,75 високий; 0,76–1,00 дуже високий.

$K_0 = 0,05 C$

0,20–0,55 низький; 0,56–0,65 нижчий за середній; 0,66 – 0,70 середній; 0,71–

0,80 високий; 0,81–1,00 дуже високий.

Рольова гра «Рекламний ролик» себе і когось

Мета: розвивати вміння слухати, спостерігати та передавати свої спостереження, не оцінюючи їх. Навчити розуміти інших людей. Підвищити комунікативну грамотність.

Інструкція: всім відомо, що таке реклама. Кожен день ми бачимо рекламу на екранах наших телевізорів. Пропоную уявити, що кожен із нас створює свій ролик. Наше завдання – представити об’єкт реклами так, щоб підкреслити найліпші сторони, зацікавити ним. Усе – як у звичайній діяльності рекламної служби. Але нюанс – об’єктом реклами є Ви особисто, а також учасники нашої групи. В нашій рекламі діятиме ще одна умова: ви не повинні називати ім’я людини, яку рекламуєте. У рекламному ролику (або письмовий опис) повинні бути відображені найважливіші характеристики. Кожен ролик повинен тривати не більше хвилини. Після цього група відгадуватиме, хто з її учасників був представлений у цій рекламі. За необхідності можете використовувати різні предмети.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3.

Тема. Сутнісний підхід до менеджменту соціальної роботи.

Мета: охарактеризувати об’єкт та суб’єкт менеджменту соціальної роботи. Засвоїти поняття, підходи та методи взаємозв’язку об’єктів та суб’єктів менеджменту соціальної роботи. Розвивати уміння аналізувати функції менеджменту соціальної роботи.

Обговорення теоретичних положень

1. Вказати характеристику об’єктів та суб’єктів менеджменту соціальної роботи.
2. Проаналізувати взаємозв’язок об’єктів та суб’єктів менеджменту соціальної роботи.
3. Схарактеризувати закони соціального менеджменту.
4. Схарактеризувати принципи соціального менеджменту.
5. Систематизувати функції менеджменту соціальної роботи.

Групова форма роботи. Інтерактивна технологія «Коло ідей»

Завдання. Використовуючи прийоми протидії, змоделюйте ситуації конструктивної поведінки у проблемних ситуаціях між суб’єктами.

Прийоми протидії	Характеристика методу	Ваші приклади
Відповісти так, щоб «загнати» людину, яка ставить питання, в глухий кут	Краще застосовувати, якщо зауваження злісне. Можна переадресувати питання запитувачеві. Чи сказати: <i>«Велике спасибі за питання, обговоримо його наприкінці заняття чи на консультації»</i>	
Повторіть питання чи негативне зауваження, ніби подаючи його слухачам для оцінювання	Цей прийом вдалий, якщо є впевненість у прихильному ставленні інших слухачів до вас. Можна запропонувати запитувачеві обґрунтувати своє зауваження	
Нейтралізуйте провокаційні зауваження	Цей прийом застосовується, коли Ви бачите, що Вас хочуть відвести убік від теми і перетворити Ваш виступ на дискусію. Для нейтралізації можна використовувати такі фрази: <i>«Я передбачав це питання. Однак упевнений, що буде краще і цікавіше для всіх присутніх, якщо я продовжу свій виступ»</i>	
Зверніться до шляхетності присутніх	Цей прийом використовується, коли зауваження неетичне. Він впливає не стільки на запитувача, скільки на інших присутніх. Варто запитати, а як би людина сама поводитися в такій ситуації	
Попросіть запитувача почекати	Цей прийом використовується для того, щоб дати собі час підготувати відповідь. Ви можете сказати, що це питання буде розглядатися Вами в наступній темі і Ви зможете докладно висвітлити його. Але обов'язково запишіть собі питання і не забудьте його висвітлити, інакше Ви можете підірвати свій авторитет	
Уникайте негативних висловлювань на зразок <i>«не завжайте», «я вас попереджаю»</i>	Цей прийом необхідно використовувати завжди, особливо, коли Ви роздратовані чи не можете контролювати свій емоційний стан. Використовуйте такі фрази: <i>«Дякую Вам за питання», «Мене радує, що розглянута тема Вас торкнулася», «Мені приємно бачити, що ви сьогодні в робочому настрої»</i>	

Тест «Наскільки Ви здатні протистояти чужому впливові?»

1. Чи вносите Ви в свій одяг ґрунтовні зміни. Якщо мода докорінно міняється?

а) в такому разі Ви повинні це зробити;

б) ні, бо Ви одягалися не за рекомендаціями модних журналів, а у відповідності із своєю індивідуальністю;

в) дуже мало, Ви запозичуєте те, що Вам подобається.

2. Чи вмієте Ви дискутувати?

а) так, найчастіше Ваша думка одержує верх над думкою інших;

б) навряд чи, як правило, Ви знаходите, що в тій чи іншій мірі права інша людина;

в) ні, тому, що як би не були Ви впевнені в своїй правоті, Ви не можете підшукати відповідних аргументів.

3. Чи довіряєте Ви думці інших про людину, яка Вам незнайома?

а) залежить від того, хто висловлює цю думку;

б) чому б і ні?

в) ні, тому, що Ви довіряєте лише тому, в чому самі переконалися.

4. Чи трапляється так, що нікому в компанії, не подобається телепередача, а Вам подобається?

а) звичайно: наші думки не завжди співпадають;

б) навряд чи, як правило, ми одностайні в оцінках таких речей;

в) навіть якщо і трапляється, то найчастіше Вас переконують, що Ви не праві.

5. Якщо Вам дорікають за щось. Що Ви зробите: зміните свою поведінку, чи навмисне продовжуватимете її?

а) не зміню;

б) залежить від того, в якій формі про це сказано;

в) якщо зауваження справедливе. Зміню.

6. Чи можете Ви рівно писати на нелінованому папері?

а) Ви не можете писати і на лінованому;

б) ні, рядки у Вас повзуть вниз і вгору;

в) можете.

7. Чи підтримуєте Ви дружні стосунки з непопулярною у вашому колективі людиною?

а) ні, чому ж той, кого всі не люблять, повинен бути приємним саме Вам?

б) якщо вона Вам симпатична, то так;

в) так, навіть і тому, що почуваете, як вона потребує Вашого захисту.

8. Більше чи менше подобаються Вам будинки у старовинному стилі, ніж побудовані п'ять років тому?

а) більше;

б) менше;

в) в тій же мірі.

9. Як по-вашому, чи всяка плітка безпідставна?

а) так;

б) інколи у плітці є доля істини;

в) немає диму без вогню...

10. Чи сподобається Вам одяг, який раніше не подобався, якщо його хвалять?

- а) так, тому, що раптом інші бачать краще за Вас?
- б) ні, тому що у будь-якому випадку, ви відчуваєте незручно в ньому;
- в) залежить від того, наскільки Ви вірите тим, хто хвалить.

11. Чи вважаєте Ви правильним те, що пишуть критики в рецензіях на кіно?

- а) так, ті що пишуть, в усякому разі, професіонали;
- б) ні, і абсолютно протилежне тому, що пишуть теж, не правильно;
- в) не можна узагальнювати: іноді так, іноді ні.

12. Якщо якийсь на роботі трапиться неприємність, чи схильні Ви ввечері пускати в суперечки в компанії?

- а) тільки в такому разі дійсно сперечається;
- б) ні, в такий період Ви намагаєтесь запобігти подібним випробуванням;
- в) ці дві речі не залежать одна від одної.

13. Чи боретесь Ви за свої переконання, якщо це не подобається комусь із Ваших колег по роботі?

- а) якщо це варто робити, то звичайно;
- б) залежить від того, проти кого слід боротися;
- в) ні, Ви вже багато разів обпеклися на цьому.

14. Якщо Ви помічаєте, що Ваші товариша по роботі занадто багато собі дозволяють, як Ви вчините?

- а) дозволите собі те ж саме;
- б) не будете звертати уваги;
- в) вчините так, як Вам найбільше вигідно.

15. Якщо Ви сидите вдома біля вікна з книгою, у погану погоду, то про що Ви думаєте?

- а) як добре вдома!
- б) жаль, що така погана погода;
- в) прекрасна книга.

Підрахуйте свої бали, скориставшись таблицею:

Відповідь	Питання														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
А	8	3	5	5	0	5	2	9	0	9	10	0	1	8	8
Б	2	9	10	9	2	10	10	1	5	0	0	10	7	1	10
В	5	7	0	8	5	0	3	5	10	6	5	5	9	5	2

Резюме: Ви набрали менше 40 балів.

Вас потік не підхопить. Що б не трапилося, Ви твердо стоїте на ногах, залишаєтесь при своїй думці! Осінній дощ марно барабанить, на Вас не впливає не лише погода, але і справжні незгоди – конфлікти. Не завжди знаєте, чого Ви хочете, і стоїте на своєму за будь-яких обставин! А якщо зустрічаєте опір – то тим більше! З такою рішучістю Ви далеко підете і багато чого досягнете, але звертаємо Вашу увагу: боротися варто лише за гідну мету!

Ви набрали від 41 до 90 балів.

Вами керують не емоції, а раціональні міркування. Ви тверезо обдумуєте, а при необхідності наслідуете принцип «поступається той, хто розумніший», але якщо вважаєте справу важливою, відстоюєте свою точку зору. У Вас твердий погляд на речі. Який не змінюється із зміною вітру, як флюгер, але не залишається він одним і тим самим протягом життя, якщо здоровий глузд диктує інше.

Ви набрали більше 90 балів.

Розумний поступається – це так, але питання в тому, до яких меж. Можливо, Ваша поступливість, іноді надмірна? Чи замислювалися Ви, що тому причиною? Ви не можете за себе постояти? Або не хочете? Повірте, що те, чому Ви поступаєтеся не завжди стрімкий потік, іноді це лише струмок. Так, у майбутньому, перш ніж вирішувати, чи варто постояти за себе, тобто за свої погляди, перш за все перевірте чи варто відмовитися від них.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4

Тема. Інформаційні технології соціального менеджменту.

Мета: поглибити знання з інформаційних технологій для правильної роботи з текстовими документами, для роботи з базами даних; проаналізувати аспекти роботи з текстовими документами, табличною інформацією.

Обговорення теоретичних положень

1. Схарактеризувати сутність і роль інформації у менеджменті соціальної роботи.
2. Вказати класифікацію, види та типи управлінської інформації.
3. Проаналізувати інформаційні технології роботи з текстовими документами та базами даних у менеджменті соціальної роботи.
4. Узагальнити комп'ютерні системи інформаційного менеджменту.

Психогімнастична вправа «Прийоми активного слухання»

Мета: усвідомлення суті прийомів активного слухання, вправлення в їх використанні.

Перш ніж приступити до виконання вправи, знайомимо групу з прийомами активного слухання:

– мовчазне слухання – поза очікування, нахил вперед до співбесідника, підтримуючий вираз обличчя, кивки головою, як ознака готовності слухати далі;

– уточнення – звернення з проханням до співбесідника доповнити, пояснити щось із того, що він говорив, щоб більш точно зрозуміти його. Наприклад: соціальний працівник говорить підопічному: «Ви останнім часом чимось заклопотані». Уточнення: «Поясніть, будь ласка, що означає «Заклопотані»»;

– переказ – виклад своїми словами того, що сказав співбесідник; на початку бесіди більш детально, а потім виділяючи й зберігаючи те, що здалось йому основним;

– подальший розвиток думок співбесідника – вербалізація підтексту висловлювань співбесідника.

Інструкція тренера. Я буду зачитувати вам різні висловлювання, а ви повинні написати відповідь, використовуючи спочатку уточнення, потім переказ, а потім – подальший розвиток думок співбесідника. Приклад висловлювання: «Вчора начальник знову зробив мені зауваження в присутності колег. Ніби-то я працюю перший рік і мені необхідно пояснювати, як говорити з клієнтами. Надійшло все це, пора покінчити з цією справою».

Кожне висловлювання можна прочитати три рази: перший раз для того, щоб учасники написали відповідь з використанням уточнення, другий раз – використовуючи переказ і третій раз – подальший розвиток думок співбесідника.

Після того, як усі написали відповіді, тренер просить кожного зачитати відповіді.

Дана вправа дозволяє учасникам групи усвідомити сутність запропонованих прийомів активного слухання, потренуватися в їх використанні, що є першим кроком на шляху формування умінь слухати партнера по спілкуванню.

Тест «Зайнятість» (дайте відповіді «так» чи «ні»):

Ви схильні детальніше розмовляти зі своїми колегами по роботі, ніж із друзями.

1. Ви дуже пунктуальні щодо ділових зустрічей.
2. Ви краще відпочиваєте в суботу пообіді, аніж у неділю.
3. Ви краще себе почуваєте, коли працюєте, ніж коли байдикуєте.
4. Ви ретельно плануєте проведення свого часу.
5. Ви дратуєтесь, коли Ваші друзі змушують Вас чекати.
6. Ваші друзі вважають, що з Вами легко спілкуватися.

7. Працюючи, Ви часто забуваєте про близьких Вам людей.
8. Ви знаходите час для роботи, навіть в складних умовах.
9. Ви завжди до найменших дрібниць плануєте свої дії.
10. Вам подобається теревенити в перервах між зборами.
11. Ваші друзі займаються схожою справою, що й Ви.
12. Ви намагаєтесь працювати, навіть коли нездорові.
13. Усе, що Ви читаете, стосується сфери Вашої трудової діяльності.
14. Ви залишаєтесь на роботі довше, ніж Ваші колеги.
15. Прокидаючись вночі, Ви думаєте про роботу.
16. Ви мрієте про те, щоб на роботі не було безладдя.
17. В іграх Ви такий же азартний, як і на роботі.
18. Відпочинок Вам швидко набридає.
19. У дні відпочинку Ви часто готуетесь до трудового тижня.

За відповідні «так» на питання, крім 7 («ні»), Ви отримуєте по одному балу.
ОЦІНКА: 10 і менше – схильність до байдикування; 11–15 балів – діловитість; 16–20 балів – «роботоголія».

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5

Тема. Роль менеджера в діяльності організації.

Мета: поглибити знання з особливостей управлінської праці в менеджменті соціальної роботи, розвинути розуміння розрізняти основні ролі менеджерів соціальної роботи, при цьому застосування різних стилів управління; формувати мотиви до зайнятості менеджерських посад.

Обговорення теоретичних положень

1. Пояснити особливості управлінської праці в менеджменті соціальної роботи.
2. Основні ролі менеджерів соціальної роботи та вимоги до їх діяльності.
3. Проаналізувати класифікацію та опис управлінських ролей менеджера за Г. Мінцбергом.
4. Зазначити складові концепції обмежень у менеджменті соціальної роботи.
5. Систематизувати мотиви до зайняття менеджерських посад..

Творча вправа.

Завдання: перш ніж залучати до праці своїх підлеглих, оцініть свої можливості (критерії), тенденції. Хід роботи:

Парні порівняння

Перед Вами 17 фраз. Порівняйте кожну фразу попарно, наприклад: першу з другою, першу з третьою, першу з четвертою тощо. Потім другу фразу з третьою, другу з четвертою, другу з п'ятою тощо. Порівнюючи пари таких фраз, кожного разу оцінюйте, яке висловлювання для Вас є найважливішим

(дописуйте йому один бал). В кінці операції порівняння підрахуйте, скільки балів набрала кожна фраза. Виберіть три висловлювання з найбільшою кількістю балів. Це будуть домінуючі тенденції.

Перед початком порівняння скажіть «Я хочу...»

1. Заробляти собі на життя.
2. Забезпечити своє майбутнє.
3. Купляти хороші речі.
4. впливати на інших.
5. Завойовувати гідне місце у житті.
6. Робити щось цікаве.
7. Набувати нових знань і навичок.
8. Розвивати свої здібності.
9. Йти в ногу з життям.
10. Бути не гіршим за інших.
11. Застосовувати свої сили і здібності.
12. Мати постійних співрозмовників.
13. Здобувати визнання та повагу.
14. Забезпечити собі матеріальний комфорт.
15. Зробити свій внесок у суспільну справу.
16. Бути при справах.
17. Уникати неприємностей.

Поміркуйте над результатом. Зробіть висновок, як можна позбавитись від небажаних тенденцій.

Тренінг-вправа «Прогноз погоди»

Мета: зняти емоційну напругу, створити настрій.

Інструкція: візьміть аркуш паперу й олівець та намалюйте малюнок, який відобразатиме ваш настрій. Ви можете показати, що у вас зараз «погана погода» чи «штормове попередження», а може навпаки для вас світить яскраве сонце.

Після того, як всі намалюють, відбувається обмін враженнями, кожен розповідає про те, що він відчував, коли зображував свій настрій. Тренер задає запитання: «Який настрій зараз?», «Що змінилося?».

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6

Тема. Комунікація та управлінські рішення.

Мета: засвоїти управлінську інформацію та її види, роль управлінських рішень в менеджменті соціальної роботи, фактори, що впливають на прийняття рішень та вимоги до особи керівника в процесі прийняття рішень.

Обговорення теоретичних положень

1. Суть управлінської інформації за характером, сферами виникнення,

призначенням та формами.

2. Проаналізувати інформацію за змістовними, організаційними, рівневими та функціональними ознаками.

3. Схарактеризувати комунікації в управлінні та системи комунікації.

4. Документи та їх значення в управлінні.

5. Узагальнити роль управлінських рішень в менеджменті соціальної роботи.

6. Організація прийняття управлінських рішень та їх виконання.

Ситуаційні вправи

Ситуація 1. До Вас звернувся працівник із проханням відпустити його з роботи на цілий день. Ви запитуєте його про причину.

Виявляється, що він хоче використати день для пошуків нової роботи. Усе це негативно вплине на Вашу ділянку роботи, тому що працівник - кваліфікований спеціаліст у даній галузі. Як ви відреагуєте на це прохання?

Ситуація 2. Майстер працював до пізньої ночі: терміново знадобилась продукція. Керівник зранку скликав зібрання, на яке майстер запізнився. Керівник був обурений і негативно висловився на його адресу. Як би Ви поступили в такій ситуації на місці керівника, на місці майстра?

Ситуація 3. Майстер, присвоюючи собі раціоналізаторську пропозицію працівника, запевняв його в її непридатності. Це повторювалось декілька разів. Працівник довідався про це. Це стало відомо й іншим працівникам. Яка ваша думка про цю ситуацію?

Ситуація 4. Ви – менеджер з персоналу. У вашу фірму прийшла здібна жінка, яка хоче бути торговим агентом. Рівень її кваліфікації значно вищий, ніж у чоловіків, які претендують на цю посаду, але прийом на роботу неодмінно викличе негативну реакцію з боку окремих ваших торгових агентів, серед яких немає жінок. Чи візьме цю жінку на роботу? Чому?

Тест на визначення здібностей до управління.

Визначте за допомогою тесту свою бальну оцінку за різними категоріями, що визначають здібності до управління. Дайте комплексну оцінку своїм здібностям і зробіть висновок щодо вашої майбутньої професійної орієнтації.

«Відповідність індивідуальних здібностей людини професії управління»

Оцініть відповіді за такою схемою:

5 балів – Я завжди так роблю;

4 бали – Я так часто роблю;

3 бали – Я іноді так роблю;

2 бали – Я рідко так роблю;

1 бал – Я ніколи так не роблю.

Усі відповіді необхідно занести в таблицю у відповідний рядок.

Алгоритм відповідей

<i>Тип здібностей</i>	<i>Кількість балів за кожне питання</i>	<i>Загальна кількість балів</i>
У (управлінські)		
К (комунікативні)		
Т (технічні)		

1. Якщо мені необхідно виконати кілька доручень, я розставляю пріоритети та організую роботу у відповідності до терміну виконання - У.

2. Більшість моїх знайомих та друзів кажуть, що вмію добре слухати - К.

3. Коли я обираю конкретне завдання (вивчення іноземної мови, проведення позааудиторного часу), я, як правило, розглядаю довгострокові (на три та більше років) наслідки та результати - У.

4. Я надаю перевагу технічним або пов'язаним із розрахунками навчальні дисципліни, а не гуманітарні науки - Т.

5. Якщо я з чимось не згоден, я завжди відстоюю свою точку зору -К.

6. Якщо я працюю над великим завданням, то спочатку оцінюю ситуацію в цілому, а тільки потім вникаю в деталі - У.

7. Я надаю перевагу спілкуванню зі знайомим, а не роботі з комп'ютером - Т.

8. Якщо я щось роблю, то я намагаюся залучати до цього процесу інших людей - К.

9. Коли я вивчаю навчальну дисципліну, то я співвідношу отриману інформацію з відомими даними й концепціями з інших предметів - У.

10. Якщо хтось допускає помилку, в мене не виникає бажання поправити його або підказати правильну відповідь чи рішення - К.

11. Коли я з кимсь розмовляю, мені шкода мого часу, який може бути використаний більш раціонально - Т.

12. Я маю цілі в кар'єрі, сім'ї та інших галузях. Я довго та ретельно обираю- У.

13. Коли я шукаю рішення якоїсь проблеми, то надаю перевагу вивченню літератури (статистичних даних) - Т.

14. Якщо я працюю в команді і хтось із її членів удається до хитрощів, щоб не працювати, я скажу про свої претензії йому прямо у вічі, а не буду жалітися іншим членам команди або друзям - К.

15. Я із задоволенням беру участь у дискусіях про нові ідеї - У.

16. Навчальний курс із психології - це лише витрата часу, краще отримати більш детальні знання з економіки підприємства - Т.

17. Я вважаю, що кожен із нас повинен поводитися чемно, зважаючи на

почуття інших - К.

18. Інформація та матеріальні предмети цікавлять мене значно більше, ніж люди - Т.

Підрахунок результатів.

Необхідно підсумувати бали, отримані за відповіді на питання за кожною категорією.

1. Оцінка управлінських навичок _____ балів.
2. Оцінка комунікативних навичок _____ балів.
3. Оцінка технічних навичок _____ балів.

Ідеальний менеджер повинен отримати високі результати за всіма трьома категоріями, проте результати можуть бути неоднаковими в кожній категорії. Якщо Ви отримали низькі оцінки, Вам необхідно зайнятися поліпшенням відповідних навичок, або обрати іншу професію.

Творча вправа.

Завдання. Розгляньте викладену нижче ситуацію, висловіть про неї свою думку і відповідайте на питання.

Спробуйте пояснити феномен «жорсткого управління». Чому N так вчинив?

Опишіть склалася людські відносини в організації.

Яким може бути інший шлях?

Погані стосунки на роботі

У перші місяці після вступу у володіння N використовував традиційні жорсткі методи підвищення продуктивності. Він стояв над людьми з секундоміром, знижував їм заробітну плату і образливо відгукувався про їх розумових здібностях. Це викликало масову недовіру, різко збільшені скарги і запеклу страйк. N зрештою порадив, що повинен бути інший шлях.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7

Тема. Контроль в соціальній роботі.

Мета: ознайомити з особливостями обліку в менеджменті соціальної роботи як завданням та функцією, проаналізувати види обліку; систематизувати головні вимоги до системи контролю; проаналізувати етапи процесу контролю.

Обговорення теоретичних положень

1. Пояснити важливість обліку в соціальному менеджменті та вказати його види.
2. Схарактеризувати контроль як функція менеджменту соціальної роботи.
3. Проаналізувати етапи контроль соціального менеджменту.
4. Узагальнити доцільність контролю в соціальній роботі.

Вправа «Бар'єри самореалізації»

Мета: сформувати довіру до членів групи, дати можливість для самоаналізу, забезпечити ліпше розуміння мотивів своєї поведінки.

Інструкція: розділіть аркуш по вертикалі на дві половини. Напишіть в одній колонці, щоб ви хотіли змінити в собі, у другій – що цьому заважає. Працюючи у групі, обговоріть результати та запишіть перелік причин, чому потрібні зміни, саморозвиток? Працюючи у групі, складіть узагальнений перелік бар'єрів на шляху саморозвитку, самореалізації.

Вправа-знайомство «Хто я є»

Мета: згуртувати колектив, налаштувати на роботу, особистий контроль емоцій.

Є декілька видів агресивних реакцій:

1. Пряма фізична агресія – застосування фізичної сили проти іншої особи.
2. Опосередкована – агресія, обхідним шляхом спрямована на іншу особу (коли «підставляють»).
3. Роздратування – готовність до вияву негативних почуттів у разі найменшого порушення (запальність, грубість).
4. Негативізм – опозиційна манера в поведінці, що виявляється у вигляді або пасивного опору, або активної боротьби проти встановлених звичаїв і законів.
5. Образа – заздрість і ненависть до оточуючих за дійсні та вигадані образи.
6. Підозрілість – недовіра й обережність стосовно оточуючих, переконаність у їхніх «нехороших» намірах.
7. Вербальна агресія – виявлення негативних почуттів через вигуки, крики, погрози, тупання ногами, прокльони. Наприклад, нецензурне слово – це вияви вербальної агресії.
8. Почуття провини – виражається у вигляді переконання людини в наявності у неї негативних якостей, докорів сумління.

З огляду на це, констатуємо, що агресія може виявлятися в різних формах і причини її виникнення є найрізноманітнішими.

Інструкція: 1) назвати своє ім'я та вказати чинники, які найбільше провокують агресію у вашій поведінці.

Обговорення:

Чи легко було визначити чинники? Що сприяє появі цих факторів? Яких більше: ваших особистих чи зовнішнього впливу?

Чи є багато типових прикладів одних і тих же чинників?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8

Тема. Інструменти соціального проектування.

Мета: ознайомитися з соціальними проектами, їх типологією, розглянути структуру управлінської логіки при проектуванні та програмуванні, навчитися їх розробляти, набуття вміння публічного захисту творчої роботи; формувати вміння аналізувати етапи соціального проектування.

Обговорення теоретичних положень

1. Пояснити соціальне проектування як інструмент менеджменту соціальної роботи.
2. Проаналізувати форми соціального проектування.
3. Узагальнити особливості проектування в менеджменті соціальної роботи.
4. Схарактеризувати етапи соціального проектування.

Вправа «Як ми розуміємо співбесідника?»

Мета: вправління в усвідомленні сутності проблеми співбесідника.

Інструкція тренера. Кожен з вас отримає зараз картку з текстом. Зверніть увагу, текст поділено на три частини: перша присвячена загальному опису ситуації і вона зачитується до початку бесіди. В цій частині підкреслено роль, яку буде програвати учасник, який тримає в руках картку. Друга частина тексту містить в собі те, про що ви відкрито будете говорити своєму співбесіднику, а в третій частині тексту викладена справжня позиція даного учасника в ситуації, яку він з якихось причин не готовий висловити відверто. Завдання другого учасника, який приймає на себе іншу роль, вказану в картці – зрозуміти справжню позицію співбесідника. При цьому він повинен використати уточнення, переказ, подальший розвиток думок співбесідника, сповіщення про свій емоційний стан та співбесідника. Зверніть увагу на завдання: ви не повинні вирішувати проблему, а лише зрозуміти, в чому справа.

Вправа проводиться в парах і кожен по черзі буде розбиратися в проблемі іншого.

Приклади карток:

I Співробітник приходить до начальника з проханням і говорить, що хоче звільнитись. _____

Говорить, що знайшов роботу недалеко від дому і буде менше витратити часу на поїздку. _____

Насправді він вважає, що його робота не оцінюється по заслугах, ображений на начальника і вирішив звільнитися саме цьому.

II Співробітниця відмовляється їхати у відрядження. _____

Говорить, що без неї не справляться зі звітом у відділі.

Справжнім мотивом є небажання їхати з колегою, яку вона недолюблює. _____

III Співробітник просить перевести його в інший відділ. _____
Говорить, що там цікавіша робота. Насправді, він відчув, що напарник його підставляє і боїться зізнатись у цьому начальнику, не знаючи, як той зреагує. _____

IV Помічник просить керівника звільнити з роботи секретарку. _____
Мотивує це тим, що вона грубить клієнтам. Насправді він боїться, що дізнаються про його аморальні домагання.

Тренер у процесі виконання вправ підходить по черзі до кожної із пар, вносить при необхідності корективи в дії того, хто, використовуючи вище перераховані прийоми, повинен зрозуміти співбесідника.

Після завершення вправи відбувається обговорення щодо того, яку функцію виконував кожен, з яких прийомів активного слухання та які помилки допускалися учасникам.

Тест «Чи комунікабельні Ви?»

На кожне із запропонованих Вам запитань Ви можете відповісти або «так», або «ні», або «деколи».

1. Вас чекає ординарна зустріч. Чи вибиває Вас це із колії?
2. Чи не відкладаєте Ви візит до лікаря до тих пір, поки стане вже геть погано?
3. Чи викликає у Вас незадоволення доручення виступити із доповіддю, інформацією на зборах чи нараді?
4. Вам пропонують виїхати у відрядження до міста, в якому Ви ніколи не були. Чи докладете Ви максимум зусиль, щоб відмовитись від цієї поїздки?
5. Чи любите Ви ділитися своїми тривогами із будь-ким?
6. Чи дратуєтесь Ви, якщо незнайома людина на вулиці звертається до Вас із проханням (вказати дорогу, підказати час, інше)?
7. Чи вірите Ви, що існує проблема «батьків та дітей» і що різним поколінням важко розуміти одне одного?
8. Чи незручно Вам нагадати знайомому, щоб він повернув Вам борг?
9. В ресторані чи в їдальні Вам подали явно недоброякісне блюдо – Ви промовчите, лиш розгублено відсунувши тарілку?
10. Залишившись один на один із незнайомою людиною, Ви не вступатимете з нею в розмови і будете почуватися незручно, коли вона заговорить до Вас першою. Чи не так?
11. Вас жахає будь-яка довга черга, де б вона не була (в магазині, бібліотеці, тощо). Ви швидше відмовитесь від свого задуму, аніж стоятимете в

цій черзі?

12. Чи боїтесь Ви брати участь в будь-яких комісіях по розбору конфліктних ситуацій?

13. У Вас є власні критерії оцінки творів літератури, мистецтва, культури і ніяких «чужих» думок на цей рахунок Ви не берете до уваги. Чи не так?

14. Почувши десь в «кулуарах» явно хибну думку по добре відомому Вам питанню, Ви віддасте перевагу не втручатися чи вступите в суперечку?

15. Чи викликає у Вас роздратування чиєсь прохання про допомогу розібратися в тому чи іншому службовому питанню?

Тепер підсумуйте свої результати: за кожную відповідь «так» нарахуйте собі по 2 бали, за відповідь «деколи» – 1 бал, за відповідь «ні» – 0 балів.

Резюме:

Ви набрали 30-32 бали. Ви явно некомунікабельні і це Ваша біда, бо страждаєте від цього найбільше Ви самі. Але і близьким до Вас людям теж нелегко. На Вас важко розраховувати в справі, яка вимагає групових зусиль. Старайтесь стати контактнішим, контролюйте себе.

Ви набрали 25-29 балів. Ви – замкнуті, неговіркі, любите відокремленість і тому у Вас, напевне, небагато друзів. Нова робота і необхідність нових контактів породжує у Вас якщо не відчуття жаху, то надовго виводить Вас із рівноваги. Ви знаєте цю особливість свого характеру і часто буваєте незадоволені собою. Але не обмежуйтеся одним незадоволенням – Ви можете перебороти цю властивість. Хіба не буває, що при якомусь вираженому захопленні Ви набуваєте «раптом» повної комунікабельності?

Ви набрали 19-24 бали. Ви до певної міри товариські і в незнайомій обстановці відчуваєте досить впевнено. Нові проблеми Вас не лякають. І все-таки з новими людьми Ви сходитеся обережно, в суперечках та диспутах берете участь неохоче. У Ваших висловлюваннях надто багато безпідставного сарказму. Ці недоліки цілком виправні, лиш треба про них пам'ятати.

Ви набрали 14-18 балів. У Вас нормальна комунікабельність. Ви допитливі, охоче слухаєте цікавого співрозмовника, достатньо терпимі в спілкуванні з іншими, спокійно відстоюєте свою точку зору. Без тривоги йдете на зустріч з новими людьми. Водночас не любите шумних компаній, екстравагантні виходки та пустослів'я Вас добряче дратують.

Ви набрали 9-13 балів. Ви вельми товариські та комунікабельні (порою аж занадто). Допитливі, балакучі, любите висловлюватись із різних тем, що буває викликає роздратування у оточуючих. Охоче знайомитесь із новими людьми, любите бути в центрі уваги, нікому не відмовляєте в проханнях, хоч часто не можете їх виконати. Буває, що спалахнете, та швидко відходите. Однак Вам

виражено не вистачає ретельності та терпеливості та відваги при вирішенні серйозних проблем. Але при бажанні Ви можете заставити себе не відступати.

Ви набрали 4-8 бали. Ви унікальний комунікабельний. Спілкування б'є із Вас фонтаном, Ви в курсі всіх справ. Любите приймати участь у всіх дискусіях, хоч серйозні теми можуть викликати у Вас мігрень чи хандрю. Охоче виступаєте з приводу будь-якого питання, навіть якщо маєте досить поверхову уяву про предмет розмови. Всюди почуваете себе «як вдома», беретесь за будь-яку справу, хоч не завжди можете довести її до завершення. Тому керівники і колеги відносяться до Вас з деякою пересторогою і сумнівом. Задумайтесь над цими фактами!

Ви набрали 3 бали і менше. Ваша комунікабельність дещо хвороблива. Ви балакучі, багатослівні, вмішуєтесь у справи, які не мають до Вас ніякого відношення. Беретесь судити про питання в яких зовсім некомпетентні. Вільно чи не вільно Ви часто спричиняєте конфлікти в оточуючому Вас середовищі. Запальні та вразливі Ви нерідко буваєте необ'єктивними. Серйозна робота не для Вас. Людям на роботі, дома, і взагалі кругом досить важко з Вами. Вам необхідно працювати над собою: перш за все виховайте в собі терпіння та стриманість, шануйте людей!

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 9

Тема. Прогнозування та застосування моделей в соціальному менеджменті.

Мета: узагальнити соціального проектування та пояснити прогнозування як важливий етап проектної діяльності в менеджменті соціальної роботи; ознайомити з базовими принципами процесу прогнозування. Визначити різні за своєю структурою і змістом моделі взаємозв'язку суб'єктів та об'єктів менеджменту в організації.

Обговорення теоретичних положень

1. Пояснити прогнозування як важливий етап проектної діяльності в менеджменті соціальної роботи.
2. Проаналізувати ефективність і надійність прогнозів і дотриманням його основних принципів.
3. Вказати структуру менеджерських моделей в соціальній сфері.
4. Як Ви розумієте системний підхід в менеджменті соціальної роботи?

Ситуаційні вправи

1. В організації виникла потреба найняти фахівця управлінського рівня управління. Кандидатури на вакантне місце відрізняються одна від одної взаємовідносинами з вищим керівництвом.

А. Перший швидко погоджується з думкою, вказівкою вищого керівника, беззастережно і пунктуально виконує будь-яке його завдання.

Б. Другий може швидко погоджуватися з думкою, вказівкою керівника і беззастережно, пунктуально виконувати будь-яке його завдання, але тільки в тому разі, якщо сам керівник авторитетний до нього.

В. Третій, схильний до суперечок, але дуже досвідчений спеціаліст, вмілий організатор, творчо виконує будь-яку роботу і досягає оптимальних результатів.

Г. Четвертий має багатий досвід і фахові здібності в галузі майбутньої роботи, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності і власної гідності.

Виберіть і обґрунтуйте одну із кандидатур.

2. Ви – керівник великого рекламного агентства. На вашому підприємстві звільнилося місце начальника відділу замовлень. Ваші дії:

А. Звернетесь на біржу праці.

Б. Призначите на цю посаду симпатичну вам особу.

В. Проведете анкетування на підприємстві.

Г. Попросите друзів знайти потрібну вам особу.

Д. Будете шукати кандидата на відповідну посаду за оголошенням.

Е. Призначите на цю посаду працівника цього відділу, який, на вашу думку, відповідає вимогам та заслуговує на підвищення.

Відповідь обґрунтуйте.

Творче завдання

Для реалізації планів підприємства, фірми, організації кожен з робітників має виконувати конкретні задачі, які витікають з цілей організації. В зв'язку з цим керівництво перш за все має знайти ефективний спосіб сполучення особливостей поставлених задач й рис характерів людей, які їх вирішують.

Постановка цілей та розробка відповідних політиці, стратегії, процедур й правил сприяють оптимальному вирішенню задач. Важливу роль тут також відіграють мотивації та контроль. Все це забезпечується шляхом доручення (делегування) повноважень, підвищення відповідальності виконавців та виконання організаційних повноважень.

Делегування (доручення) означає передачу задач та повноважень, якими володіє керівник, іншій особі з урахуванням її можливостей. Керівник не може (й не повинен) один виконувати всі функції організації. Якщо задача не делегована іншій людині, керівник повинен виконувати її сам. Однак його час й здібності обмежені. Тому сутність управління заключається у вмінні правильно організувати діяльність підприємства.

Для того, щоб ефективно здійснювати делегування, необхідно зрозуміти зв'язок відповідальності та організаційних повноважень.

Відповідальність означає зобов'язання робітника виконувати делеговані йому задачі й відповідати за результати їх рішення.

Організаційні повноваження являють собою право використовувати ресурси підприємства, скеровувати зусилля його співробітників на виконання визначених задач. Повноваження делегуються посаді, але необхідно враховувати особисті та ділові якості людини, яка займає її в даний момент.

Запитання для аналізу:

1. Якщо ви – менеджер, то які із своїх задач та повноважень ви могли б, на Вашу думку, делегувати підлеглим?
2. Яку систему контролю ви б обрали?
3. Якщо ви делегували частину своїх повноважень, чи маєте Ви право зняти з себе відповідальність повністю?
4. Які свої задачі та повноваження ви ніколи нікому делегувати не станете?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 10

Тема. Управління конфліктами та їх розв'язання.

Мета: проаналізувати виникнення конфліктів та концептуальну основу управління конфліктами в організація; визначити види конфліктів, ознайомити з причинами конфліктів та їх вплив на перебіг конфлікту; особливості стресових ситуацій та управління ними.

Обговорення теоретичних положень

1. Пояснити сутність конфлікту та його виникнення.
2. Проаналізувати структурні методи управління конфліктом та способи впливу на їх учасників.
3. Систематизувати види конфліктів. Конструктивні та деструктивні наслідки конфлікту.
4. Схарактеризувати причини конфліктних ситуацій.
5. Особливості стресових ситуацій та управління ними.

Практичне завдання.

Чи доводилося вам коли-небудь в ході вашої розповіді про якусь проблему бути перерваним подібним зауваженням: «По-вашому, це погано? Ось я вам розповім зараз про випадок зі мною, коли ...?» Після чого втрутився переводить розмову на себе, залишаючи вас не вислуханим і забутим. Немає нічого легше, ніж закрити або охолодити розмову. Свідомо чи несвідомо ми робимо це постійно. снують так звані «саботажники спілкування», які підривають нашу комунікацію з іншими. Якими з них ви активно користуєтесь?

Саботажник спілкування	Приклад	Ваш варіант
Погрози (викликають страх, підпорядкування, образу, ворожість)	«Якщо Ви не можете вчасно приходити на роботу, нам доведеться подумати про можливість Вашого звільнення»; «Робіть, як сказано або...»	
Накази (коли ми вдаємося до влади над іншими)	«Терміново зайдіть до мене в кабінет»; «Не запитуйте, чому, робіть так, як Вам сказано»	
Критика (негативна)	«Ви недостатньо старанно працюєте»; «Ви постійно скаржитесь»	
Образливі прізвиська	«Таке може сказати тільки ідіот»; «Ну ти просто дурень»; «Чого ще можна чекати від бюрократа?»	
Слова-«боржники»	«Ви повинні поводитися більш відповідально»; «Ви повинні зважати на факти»; «Ви не повинні так сердитися»	
Приховання інформації (репліка-пастка)	«Вам цей проект буде до душі» (не сказавши, що з ним зв'язане)	
Допит	«Скільки годин у Вас пішло на це?»; «Чому ти так пізно?»; «Чим ти займаєшся?»	
Похвала з підступом	«У Вас так добре виходять звіти; чи не напишете ще один?»	
Діагноз мотивів поведінки	«Ви одержимі власницьким інстинктом»; «Вам завжди бракувало ініціативи»	
Несвоєчасні поради(коли людина просто хоче, щоб її вислухали)	«Якби ти навів порядок на своєму письмовому столі, у тебе не було б причин для паніки»; «Чому ти не зробив це ось так?»; «Просто не звертай на них уваги»	
Переконання логікою	«Не переймайся. Усе це досить логічно.»	
Відмова від обговорення питання	«Нічого тут обговорювати. Я не бачу тут проблеми»	
Зміна теми	«Дуже цікаво... Я дивився вчора смішний фільм...»	
Змагання	«— Я потрапив на минулому тижні в жахливу аварію. — Це що, ти б подивився на мою...»	
Заспокоєння запереченням	«Не нервуй»; «Не хвилюйся, усе наладиться»; «Все минеться»	

Тест «Упевненість у собі»

Відповідати «так» або «ні»

1. Чи часто ви відчуваєте раптову втому, хоча, по суті, ви і не перевтомлювалися?
2. Чи буває з вами таке, що ви раптом відчули невпевненість – чи зачинили ви за собою двері?
3. Чи часто ви засмучуєтесь без певної причини?
4. Чи байдуже вам, коли, знаходячись у театрі, ви сидите в середині ряду?
5. Чи тяжко вам налаштуватися на чийсь несподіваний візит?
6. Чи лякає вас інколи, якщо раптом задзвонить телефон?
7. Чи часто вам сняться сни?
8. Чи швидко ви зазвичай приймаєте рішення?
9. Чи неприємно, якщо ви на своїй одежі знаходите пляму і в такому вигляді вам доводиться кудись іти?
10. Чи буває з вами таке, що перед відпускнуою поїздкою ви раптом захотіли відмовитись від неї?
11. Чи неприємно вам, коли ви бачите, що хтось вас розглядає?
12. Чи просинаєтесь ви вночі з почуттям сильного голоду?
13. Чи виникає у вас бажання інколи залишитись наодинці з самим собою?
14. Якщо ви прийшли в ресторан сам (сама), то чи сідаєте ви за стіл, за яким уже сидять відвідувачі, хоча є вільний столик?
15. Чи керуєтесь ви у своїх вчинках головним чином тим, чого очікують від вас інші?

Ключ

За відповідь «так» на запитання 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 15 отримуєте по 1 балу.

За відповідь «ні» на запитання 7, 8, 9, 10, 13, 14 ви також отримуєте по 1 балу.

Ви можете отримати максимум 15 балів.

Інтерпретація результатів.

Підсумуйте кількість балів. 0 балів. Ви настільки самовпевнені, що ваші відповіді здаються не зовсім щирими.

1–4 бали. Ви вільні від необачних вчинків, властивих неврастенікам. Певна частка невпевненості не є недоліком, а скоріше доказом гнучкості вашої психіки.

5–8 балів. У вас яскраво виявлена потреба почувати себе впевнено. Інші люди майже завжди можуть на вас покластися. Проте, через цю вашу рису інколи страждає безпосередність висловлення почуттів.

9–12 балів. Ваша потреба бути впевненим у собі настільки сильна, що є небезпека частенько бачити речі не такими, якими вони є насправді, а такими, які відповідають вашим уявленням. Якщо ви не готові хоча б зрідка відважитися на «стрибок у невідоме», то у вашому житті буде вкрай мало щасливих миттєвостей.

13–15 балів. Ваш страх перед непередбаченими ситуаціями настільки великий, що навіть, приміром, вигравши в лото, ви перш за все відчуваєте якісь сумніви, побоювання. Потреба сталості і стабільності цілком зрозуміла, але коли вона виростає до надмірних розмірів, то щонайменші зміни обставин уже руйнують у вас почуття впевненості в собі. Якщо довести цю думку до логічного кінця, то мова піде про відмову від розвитку власної особистості. Якщо ви хочете себе переломити, то вам доведеться змиритися з тим, що певна частка невпевненості у вашому характері все-таки залишається.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 11

Тема. Конфліктні ситуації та їх розв’язання.

Мета: проаналізувати чинники конфліктних ситуацій, розглянути ситуаційні вправи, обрати стратегії вирішення конфліктних ситуацій. Розвивати в студентів відповідальність, ініціативність, організованість та інші лідерські якості.

Ділові ситуації (кейси) та рекомендації до їх вирішення

Проведіть аналіз конфлікту або конфліктної ситуації за схемою, приведеної у таблиці картографії конфлікту або конфліктної ситуації

1. Місце конфлікту:	
2. Учасники конфлікту (опоненти):	
Сторона конфлікту № 1	
Сторона конфлікту № 2	
3. Вид конфлікту:	
по числу учасників	
по термінах протікання	
4. Причини конфлікту і конфліктної ситуації:	
причина конфлікту і конфліктної ситуації № 1	
причина конфлікту і конфліктної ситуації № 2	
5. Інтереси учасників конфлікту і конфліктної ситуації;	
інтереси учасників конфлікту і конфліктної ситуації (сторона № 1);	
інтереси учасників конфлікту і конфліктної ситуації (сторона № 2);	
6. Шляхи і методи виходу або подолання конфлікту:	
1-й шлях виходу або подолання конфлікту;	
N-ний шлях виходу або подолання конфлікту.	
1-й метод виходу або подолання конфлікту;	
N-ний метод виходу або подолання конфлікту.	

. Профілактичні заходи щодо попередження конфліктів і конфліктних ситуацій	
1-й профілактичний захід щодо попередження конфлікту і конфліктної ситуації	
N-ний профілактичний захід щодо попередження конфлікту і конфліктної ситуації	

Для вирішення кожної ситуації Вам необхідно визначити причину конфліктної ситуації, охарактеризувати тип конфлікту, прийняти необхідні альтернативні рішення, прорахувати імовірні наслідки конфліктів.

Уявіть себе на місці учасників конфлікту (конфліктної ситуації): в якості вищестоящого керівника, підлеглого, колеги по підрозділу, сторонньої особи. Проаналізуйте свою реакцію на конфлікт з боку всіх учасників.

Проведіть аналіз Ваших дій за схемою:

1. Якому варіанту Ви надасте перевагу?
2. Якої тактики і стратегії Ви маєте намір дотримуватися?
3. Чи підете на конфлікт, якщо Вам відмовлять у виконанні Вашого бажання?
4. Що б Ви зробили і чому?

Ситуація.

Будівельний підрядник, який перебуває у складних фінансових умовах, просить дуже низьку ціну за роботу для того, щоб компенсувати деякі постійні витрати, зберегти свій персонал і залишитися в бізнесі. Коли потреба в будівництві низька, а кількість будівельників значна, така ситуація може стати поширеною. Це може мати катастрофічні наслідки для галузі. По-перше, така пропозиція ціни може призвести до неготовності покупців платити ціну, яка дозволяє отримувати прийнятний прибуток. По-друге, це може спокушати будівельників змовлятися для штучного підвищення ціни, щоб захистити себе. По-третє, доведений до відчаю будівельник може збанкрутувати внаслідок виконання свого контракту і залишити роботу незавершеною. Нарешті, існує спокуса урізати кути – використати матеріали нижчої якості або ще якимось порушити контракт, щоб навіть розірвати його.

Доведений до відчаю будівельник може мати намір виконати контракт у всіх подробицях, і таким чином його намір абсолютно етичний. Проте чи має він достатні підстави, щоб наражатися на описаний ризик? У більшості випадків будівельник не спричиняє цієї ситуації. Часто також його неспроможність запропонувати нижчу ціну не виправляє ситуації. Його пропозиція може бути нижчою вартості або близькою до неї, але це є прийнятним засобом зниження втрат і можливістю залишитися в бізнесі. За всіма звичними критеріями він має достатні підстави для здійснення своєї пропозиції, і все ж ризик залишається.

Цей тип проблем ілюструє потребу в широкій галузевій і соціальній співпраці, яка враховує вплив і підприємництва, і законодавства на різні групи населення. Той факт, що окремі особи є відносно безсилими відвернути зло, зумовлює обов'язок працювати для створення широкого контролю, що зменшить шкідливі наслідки.

Питання до ситуації

1. Охарактеризуйте наслідки конфліктної ситуації для кожної з сторін.
2. Які, на Вашу думку, варіанти розв'язання конфліктної ситуації виправдані?
3. Проаналізуйте реальні мотиви, що підштовхують суб'єктів до конфлікту.
4. Проаналізуйте свою реакцію на конфлікт з боку всіх учасників. Що б Ви зробили і чому?

Тренінг «Фундаментальна обізнаність із асоціаціями до поняття «конфлікт»

Мета: усвідомити власне емоційне сприйняття конфлікту.

Інструкція: 1) центрі уваги – конфлікт. Коли ми вимовляємо це слово, у нас виникає чимало асоціацій, почуттів. Ми чули про конфлікт, знаємо, як він виявляється у поведінці людей. Нині ми досліджуємо вплив конфлікту на внутрішній стан людини. Кожен повинен сказати, із чим асоціюється слово «конфлікт».

Після першої низки асоціацій можна попросити продовжити:

- Якщо конфлікт – це меблі, то які?
- Коли посуд, то який?
- Якщо одяг, то який?

2) продовжити речення «Конфлікт для мене – це ...».

Коментар: отже, кожен по-своєму сприймає конфлікт, із різними емоціями, але для більшості це неприємне явище. Як свідчить практика, тривалі, невирішені конфлікти призводять до відчуження в колективі, до погіршення психологічного клімату в будь-якій групі. Тому конфлікти потрібно розв'язувати. Та спершу треба з'ясувати причину конфлікту – це половина справи у його вирішенні.

Ситуаційна вправа. Розв'язання конфліктної ситуації в організації.

Старший за посадою співробітник дає працівнику термінове завдання, яке той відразу ж починає виконувати. Незабаром інший співробітник, що обіймає аналогічну посаду, приходить з іншим завданням, теж терміновим. Працівник пояснює, що виконує термінове завдання і не може негайно взятися за нову справу. Співробітник, який прийшов пізніше, наполягає, але працівник відмовляє йому, оскільки не бачить причин залишати розпочату роботу. Другий співробітник розсерджений і йде скаржитися на працівника начальнику, але

того немає на місці, тому незадоволений поведженням молодшого за посадою працівника співробітник повертається і продовжує наполягати на своєму. Розмова відбувається на підвищених тонах, а оскільки працівник є людиною, не схильною до конфліктів, уся ця ситуація його сильно засмучує. У результаті він допускає елементарні помилки у виконуваний роботі, в кінцевому підсумку незадоволеним виявляється і перший співробітник, що дав йому завдання.

Що в даному прикладі є джерелом внутрішньоособистісного та міжособистісного конфлікту?

Який взаємозв'язок між внутрішньоособистісним та міжособистісним конфліктами?

Чи можна інтерпретувати описану ситуацію, використовуючи поняття про цикл конфлікту?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 12

Тема. Концептуальна основа супервізії соціального менеджменту.

Мета: проаналізувати сутнісний підхід до супервізії, сформулювати мету та завдання супервізії, систематизувати типологію супервізії; визначити етичні та юридичні принципи супервізії, супервізія як метод соціальної роботи.

Обговорення теоретичних положень

1. Проаналізувати сутнісний підхід до супервізії.
2. Вказати типи супервізії та базові цінності супервізії.
3. Схарактеризувати етичні та юридичні принципи супервізії.
4. Пояснити важливість супервізії в менеджменті соціальної роботи.

Ситуаційні вправи

Ситуація 1. Стимулювання інтересу до роботи – доволі важливий фактор посилення трудової мотивації. Виберіть із наведених нижче варіантів три найефективніші, які забезпечують збільшення інтересу до виконання роботи (особливі випадки до уваги не беруться):

1. Керівництво повинно детально інформувати колектив про характер виконаної ними роботи.
2. Час від часу варто змінювати доручену працівнику роботу, щоб вона не набридла.
3. Якщо потрібно спонукати людей виконувати роботу, то варто їх об'єднати так, щоб люди, які розуміють одні одних, працювали в одній групі.
4. Детально пояснити працівникам характер роботи, допомогти їм виконувати її без збоїв.
5. Роботу доцільно час від часу доповнювати новими завданнями, організувати змагання за найкращі результати.

6. Вказати на позитивні та негативні моменти в роботі.

Ситуація 2. В якому з наведених нижче випадків проявляється свідомість людей у ставленні до праці?

1. Якщо умови життя складні, будь-хто буде працювати з ентузіазмом. Але як тільки з'являться вільний час і підвищується життєвий комфорт, виникає потяг не до роботи, а до розваг.

2. Коли людина досягає визначеного рівня життя, в неї виникає вільний час, для неї робота стає не тільки джерелом прибутку, але й засобом задоволення духовних та інтелектуальних запитів.

3. Коли в житті з'являється достаток і комфорт, людина шукає розваг, задоволень. У такому разі вона втрачає весь інтерес до роботи і тим більше прагне уникнути труднощів.

Обґрунтуйте відповідь

Ситуація 3. Виберіть та обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найважливіші у ситуації. Для створення сприятливого морального клімату в колективі, мотивації високоефективної праці, розвитку працівника як особистості, як правило, використовують такі напрями впливу:

1. Створення в колективі умов взаємодовіри, поваги і взаємодопомоги.

2. Забезпечення кожного працівника цікавою перспективною роботою, яка сприяла б розвитку його творчого потенціалу.

3. Визначення кожному працівнику його конкретних завдань, що відповідають його розумовим і фізичним можливостям.

4. Об'єктивне оцінювання внеску працівника в результати фірми і відповідне стимулювання результату.

5. Створення умов для розкриття всіх здібностей підлеглих, встановлення різних форм найму, планування професійного росту.

6. Заохочення колективу до єдності і щирості неформальними формами (виїзди, спільне святкування, спортивні змагання тощо).

Ситуація 4. Вкажіть, якої форми та системи заробітну плату призначити наведеним менеджерам та робітникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи. Які фактори, на вашу думку, впливатимуть на розмір ЗП кожного працівника?

1. Заступник начальника відділу збуту кондитерської фабрики.

2. Бухгалтер приватного швейного підприємства.

3. Токар державного автобудівного підприємства.

4. Керівник науково-дослідної лабораторії підприємства з виробництва хімреактивів, працівник цієї лабораторії.

5. Майстер авторемонтного підприємства.

6. Майстер-ремонтник будівельної організації.

7. Маляр будівельної бригади, якій поставили напружене виробниче завдання.

8. Заступник директора з економіки тютюнової фабрики.

9. Економіст ПЕВ хлібопекарного заводу.

10. Водій державного автопасажирського підприємства.

11. Заступник директора з маркетингу меблевої фабрики.

12. Охоронець у ТзОВ

13. Працівник бригади тинькувальників, якій поставлене конкретне виробниче завдання.

Ситуація 5. Ви – директор друкарні. Аналізуючи роботу своїх підлеглих, ви помітили, що рівень їхньої продуктивності праці значно знизився порівняно з минулим роком. Особливо це стосується роботи ремонтних працівників, які обслуговують друкарське обладнання. Загалом ж люди почали працювати інертно, неохоче, безініціативно. На вашу думку, причиною є невідповідна мотивація працівників.

Дайте відповіді на такі запитання, беручи до уваги те, що на підприємстві використовується почасово-преміальна система оплати праці:

1. Які з відомих вам теорій мотивації ви використовували б як керівник підприємства, щоб підвищити інтерес підлеглих до роботи?

2. Чи доцільно, на вашу думку, змінювати форму та систему заробітної плати? Якщо так, то вкажіть, яку форму та систему оплати праці ви вибрали б для конкретних працівників друкарні.

3. Які заходи ви б впровадили щодо покращання системи морального стимулювання праці працівників вашого підприємства?

Тест на визначення здібності уникати конфліктів

1. Уявіть, що в громадському транспорті починається суперечка. Що ви зробите:

а) не станете втручатися у сварку;

б) можете втрутитися, устати на сторону потерпілого;

в) обов'язково утрутитися і будете до кінця відстоювати свою точку зору?

2. На зборах ви критикуєте керівництво за допущені помилки:

а) ні;

б) так, але залежно від особистого відношення до нього;

в) за помилки критикуєте завжди?

3. Ваш безпосередній керівник викладає свій план роботи, що вам здається нерациональним. Чи запропонуєте ви свій план, який здається вам кращим:

а) якщо інші вас підтримають, то так;

б) зрозуміло, ви будете підтримувати свій план;

в) побоїтеся, що за критику вас можуть позбавити преміальних?

4. Чи любите ви сперечатися зі своїми колегами, друзями:
- а) тільки з тими, хто не ображається, і коли суперечки не псують ваших відносин;
 - б) так, але тільки за принциповими, важливими питаннями;
 - в) ви сперечаєтеся з усіма і за будь-якого приводу?
5. Хтось намагається пройти перед вами без черги. Як ви себе поведете:
- а) вважаючи, що і ви не гірший, теж спробуєте обійти чергу;
 - б) обурюєтеся, але про себе;
 - в) відкрито висловлюєте своє обурення?
6. Розглядається раціоналізаторська пропозиція вашого колеги, в якому є сміливі ідеї, але є й помилки. Ви знаєте, що ваша думка буде вирішальною. Як ви діятимете:
- а) висловитеся про позитивні і негативні сторони рацпропозиції;
 - б) виділите його позитивні сторони і дасте можливість колезі продовжити роботу;
 - в) критикуватимете за помилки?
7. Ви зустріли підлітків, які курять. Як ви відреагуєте:
- а) нічого не скажете;
 - б) зробите їм зауваження;
 - в) вичитаєте їх?
8. У ресторані ви помітили, що офіціант обрахував вас. Що ви зробите:
- а) не дасте йому чайових;
 - б) попросите, щоб він ще раз при вас підрахував суму;
 - в) вчините скандалу?
9. Адміністратор у будинку відпочинку займається сторонніми справами, замість того щоб виконувати свої обов'язки. Чи обурює це вас:
- а) так, хоча ви думаєте, що ваше висловлення мало що змінить;
 - б) знаходите спосіб поскаржитися на нього;
 - в) зганяєте невдоволення на молодшому персоналі?
10. Ви сперечаєтеся з вашим сином-підлітком і переконуєтеся, що він правий. Чи визнаєте ви свою помилку:
- а) ні;
 - б) зрозуміло, визнаєте;
 - в) який же у вас авторитет, якщо ви визнаєтеся, що були не праві?
- За відповіді на питання нараховуються бали:
- а) 4 бали;
 - б) 2 бали;
 - в) 0 балів.

30–40 балів. Ви тактовні, не любите конфліктів, уникаєте критичних ситуацій. Якщо вам доводиться вступати в суперечку, ви враховуєте, як це відіб'ється на вашому службовому становищі або приятельських стосунках. Ви прагнете бути приємним для оточуючих, але коли їм потрібна допомога, ви не завжди відважується її надати, чим ви можете втратити повагу до себе в очах інших.

15–29 балів. Про вас говорять, що ви – конфліктна особистість. Ви наполегливо обстоюєте свою думку, незважаючи на те, як це вплине на ваші службові стосунки. За це вас поважають.

14 і балів менше. Ви шукаєте приводи для суперечок, велика частина яких зайва, дріб'язкова, любите критикувати, нав'язувати свою думку, навіть якщо не праві.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 13

Тема. Кадровий потенціал та ресурсне забезпечення.

Мета: розглянути науково-практичні підходи до підбору та розміщенню кадрів в організаціях соціальної сфери, а також ознайомитися зі специфікою кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи, напрямом кадрової стратегії в системі соціальної роботи.

Обговорення теоретичних положень

1. Визначити науково-практичні підходи до підбору та розміщенню кадрів в організаціях соціальної сфери.
2. Пояснити категорії «кадровий потенціал» та «кадровий резерв».
3. Вказати структуру управлінського персоналу менеджменту соціальної роботи в Україні. Формування кадрової політики та її складові.
4. Проаналізувати ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи.

Ділова гра «Управління соціальною службою»

Мета: усвідомити особливості різних стилів керівництва соціальною службою.

Група ділиться на дві команди і від кожної команди обирається один, хто буде виконувати роль керівника соціальної служби (перший – авторитарного, другий – демократичного).

Хід гри. Авторитарний керівник вибирає собі замісника. Замісник повинен у всьому підтримувати свого керівника, безвідмовно виконувати всі його вимоги. Він може проявити ініціативу, але ця ініціатива повинна лежати в рамках інтересів начальника. Останні члени Групи розбирають листочки паперу, три з яких помічені. Ті, кому дістались помічені листочки, повинні почати гру в ролі супротивників (опонентів) нового начальника, в ролі людей, які негативно відносяться до дій «нової мітли». Всі інші учасники гри не мають установок ні

позитивних, ні негативних і їх дії в подальшому залежать від дій і поведінки керівника. Учасники не знають, який листок (чистий чи помічений) дістався один одному, а керівник не має права запитувати про це. По ходу гри кожен учасник може змінити своє ставлення до начальника, із нейтральних перейти в групу підтримки, або з «негативних» в «позитивні». Лише тільки ті три члени групи, які взяли помічені листки, повинні на першій стадії гри поставити мінуси в своїх бланках. Після того, як ми розібрались з симпатіями і антипатіями, кожному учаснику пропонується вибрати собі якусь посаду, які повинні бути приблизно одного рівня.

Після того, як кожен зайняв своє керівне місце, починається гра. Вона проводиться в три етапи (приблизно 15 хв.), кожен з яких закінчується по сигналу тренера.

На першому етапі керівник проводить нараду, на якій він сповіщає, що йому не подобається в роботі соціальної служби, що він збирається змінити і якими методами він хоче це зробити. Форму проведення наради обирає сам керівник. Він може зібрати всіх своїх підлеглих разом, поговорити з кожним окремо, з кимсь зовсім не говорити, а видати наказ, виступити по селектору і т.д. Вимога одна: він повинен дотримуватись авторитарного стилю керівництва.

Керівник, починаючи гру, знає, що по закінченні етапу кожен учасник гри виставить йому дві оцінки. Перша показує, в кращу чи в гіршу сторону змінилось ставлення цього учасника гри до керівника; а друга показує, чи є, на його думку, дії начальника корисними для соціальної служби. Якщо ставлення покращилось, то оцінка «+», якщо навпаки – оцінка «-»; якщо є корисними, то «+», якщо ні, то «-». І лише три учасники, які витягли помічені листочки, зобов'язані поставити мінуси в обох графах першого етапу гри.

У розпорядженні керівника всі засоби впливу на своїх співробітників, навіть звільнення, але він повинен розуміти, що навряд чи звільнений співробітник поставить йому «+» у своєму бланку, оскільки навіть звільнений співробітник має право оцінювати дії керівника на всіх трьох етапах гри. Іще уточнення: якщо начальник збирає нараду, чи викликає до себе когось з підлеглих, то зустріч повинна відбутись, підлеглий не може захворіти, поїхати у відрадження і т.п.

Таблиця для підведення результатів роздається кожному:

	1-й етап	2-й етап	3-й етап	Сума
Особисте ставлення до керівника	-	+	-	-1
До покращення чи погіршення роботи соціальної служби веде діяльність керівника	+	+	+	+3

На другому етапі всі правила зберігаються, лише «помічені» учасники не зобов'язані ставити мінуси, якщо, на їх думку, діяльність керівника заслуговує схвалення, а можуть ставити «+».

На другому етапі керівник повинен розподілити премію і час відпусток. Загальна сума премії складає шість окладів присутніх, а у відпустку відправити лише одну людину в місяць. Керівник вирішує ці питання так, як вважає потрібним, учасники гри поводять себе так, як їм хочеться, не виходячи, звичайно, за межі ролі. По закінченню етапу всі знову виставляють оцінки.

На третьому етапі, на думку керівника, соціальна служба в цілому працює нормально, але дві структури, якими керують учасники (на вибір начальника) групи, працюють незадовільно, тоді як інші дві (також на вибір), керівники яких в групі, особливо добре. Керівник оголошує прізвиська цих співробітників (і хороших, і поганих). Після цього на загальних зборах у відсутності керівника хороші і погані повинні вступити у конфлікт, в який втягуються і інші члени гри (конфлікт триває 5 хв.). Потім приходить начальник. В його розпорядженні 15 хв., щоб зрозуміти суть конфлікту і справитись з ним. Після цього учасники гри останній раз виставляють свої оцінки і підраховують суми. Правила підрахунків прості: «+» і «-» взаємно знищуються. Після цього тренер забирає всі бланки і підраховує загальну суму. Кінцевих оцінок дві: за першою шкалою (особисте ставлення) і за другою шкалою (оцінки міри успішності дій керівника). Якщо перша оцінка позитивна, то це означає, що керівник покращив ставлення до себе в цілому. Якщо друга оцінка вища нуля, то його професійна діяльність оцінюється підлеглими позитивно, і навпаки.

Оцінки, підраховані тренером, оголошуються групі лише після підведення результатів гри другого керівника.

Другий керівник, якого висунула команда. В, повинен грати роль демократичного управлінця. Відповідно цьому іміджу, він може вибрати із учасників гри трьох у свою команду. На першому етапі гри вони будуть однозначно підтримувати керівника і ставити йому плюси. На другому і третьому етапах вони можуть зрадити це правило, можуть робити зауваження начальнику, давати йому поради, проявляти більшу ініціативу, ніж це міг собі дозволити замістик авторитарного керівника. Останні учасники гри вибирають листочки, три з яких помічені. Це – опоненти, їх роль – бути незадоволеними і заважати, на першому етапі гри вони ставлять мінуси.

Гра розгортається таким же чином, як і першого разу, лише керівник повинен притримуватись демократичного стилю, як він його розуміє.

По закінченні гри, тренер пропонує групі обговорити, хто з керівників більше відповідав своїй ролі. Той, хто на думку більшості, відповідав більше, отримує по три додаткових бали в кожному шкалу.

Після цього тренер зачитує оцінки, сповіщає, хто переміг, а група обговорює методи і стилі керівництва, який спосіб управління кращий в яких ситуаціях, які управлінські прийоми були використані кожним керівником, як проявив кожен з них свою комунікативну компетентність.

Психогімнастична вправа «Стиль поведінки»

Мета: визначити кожним учасником гри, до якого стилю поведінки (впевненого, невпевненого, агресивного) він більш схильний.

Інструкція. Кожному з вас зараз буде запропонована ситуація, в якій ви повинні відреагувати вербально, не задумуючись.

Ситуації зачитує тренер і сам фіксує відповіді членів групи. Приклади ситуацій:

– Співбесідник продовжує займати вас розмовою, а ви хочете вже йти. Ви говорите йому: ...

– У ресторані вам подали несвіже блюдо. Ви говорите офіціанту: ...

– Ваш товариш влаштував вам зустріч з людиною, не попередивши, чим поставив вас у незручне становище. Ви говорите йому: ...

– Люди, які сидять на нараді позаду вас, розмовляють. Ви повертаєтесь і говорите їм: ...

– Ви ведете нараду. Співробітник запізнився. Ви робите йому зауваження:...

– Секретарка не виконала доручене їй вчора завдання. Вранці ви їй говорите: ...

– Вам довго не повертають позичені гроші. Нарешті ви зустріли боржника і говорите йому:

– Вчитель поставив вашій дитині незаслужено двійку. Ви прийшли в школу і говорите: ...

– Ви дізнались, що ваш друг сказав неправду, чим поставив вас у незручне становище. Ви говорите йому: ...

– Вам нагрубмили у транспорті. Ви відповіли: ...

– Співробітник не подзвонив у домовлений час. Ви довго чекали. Завтра, побачивши, говорите: ...

– Колега несправедливо розкритикував вашу доповідь. Ви говорите йому:...

– Вам негайно треба попасти до начальника, а секретарка не пропускає. Ви говорите їй: ...

Обговорення відповідей дозволяє виявити переважаючі тенденції кожного до впевненого, невпевненого чи агресивного стилю поведінки.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 14

Тема. Техніка ділового спілкування.

Мета: засвоїти правила поведінки з керівником, особливості стосунків із заступниками. Ознайомитися з технікою ведення ділових індивідуальних бесід. Виявити особливості проведення, та виробити уміння організації індивідуальної бесіди соціального працівника з клієнтом.

Обговорення теоретичних положень.

1. Проаналізувати специфіку ділового спілкування. Вказати фази спілкування.
2. Пояснити етику ділового спілкування. Визначити рівні спілкування.
3. Схарактеризувати техніку ділових індивідуальних бесід.
4. Пояснити техніку ділової розмови по телефону.

Рольова гра «Індивідуальна бесіда соціального працівника з людьми різного типу».

Всім членам групи роздаються карточки з описанням типів поведінки в індивідуальній бесіді.

1. «Безглузда людина» – нетерпляча, невтримана, збуджена; своєю поведінкою підштовхує співбесідника до того, щоб він не погоджувався з висловленими тезами та твердженнями.
2. «Статечна людина» – доброзичлива та спокійна під час розмови.
3. «Всезнайко» – людина, у якої завжди і на все є «своя» думка; вона обов'язково хоче її виголосити, не прислуховуючись до думки співрозмовника.
4. «Балакун» – не вміє вислуховувати інших, часто перебиває співрозмовника, не цінуючи його часу.
5. «Боягуз» – людина, яка відмовчується, щоб не виставляти себе на посміховисько або здатися безглуздою.
6. «Неприступна людина» – має відсутній вигляд: те, що відбувається поза її особою, їй видається не вартим уваги та зусиль.
7. «Незацікавлена людина» – безцеремонно демонструє, що все, що відбувається навколо, їй аж ніяк не цікавить,
8. «Велике «цабе» – людина, яка не терпить критики, вважає себе кращою від інших, а власні пропозиції єдино правильними.
9. «Чомучка» – не може втриматися, щоб не поставити запитання про все і про всіх.

Тренер призначає одного члена групи «соціальним працівником», до якого по черзі приходять на прийом люди різних типів. Всі інші члени групи, аналізуючи розмову менеджера з різними типами людей, письмово відмічають сильні і слабкі сторони кожної розмови, по закінченню яких відбувається їх колективне обговорення.

Самоаналіз. Учасники пропонують свої версії проведення бесід з різними типами людей відповідно до позицій у таблиці:

№ п/п	Тип людини	Моя поведінка у ролі соціального працівника
-------	------------	---

Обмін результатами самоаналізу та оцінка заняття.

МЕТОДИКА «ЛІДЕР»

Необхідно відповісти на 50 запитань: з двох запропонованих варіантів відповіді на кожне питання вибрати тільки один.

Зауваження. Висновки тесту – це результат застосування певної методики для оцінки стану особистості на момент тестування. Тобто результат – не догма, а оцінка на даний момент часу. Крім того, слід пам'ятати, що лідерські здібності можна розвинути, працюючи над собою.

Питання тесту

1. Чи часто ви буваєте в центрі уваги оточуючих? а) так, б) ні.
2. Чи вважаєте ви, що багато хто з оточуючих вас людей займають вище положення, ніж ви? а) так, б) ні.
3. Перебуваючи на зборах людей, рівних вам за службовим чи життєвим становищем, чи відчуваєте ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно? а) так, б) ні.
4. Коли ви були дитиною, чи подобалося вам бути лідером серед однолітків? а) так, б) ні.
5. Чи відчуваєте ви задоволення, коли вам вдається переконати когось у чомусь? а) так, б) ні.
6. Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною? а) так, б) ні.
7. Чи згодні ви з твердженням: «Все найкорисніше у світі є результат діяльності невеликого числа видатних людей»? а) так, б) ні.
8. Чи відчуваєте ви нагальну необхідність у пораднику, який міг би спрямувати вашу професійну активність? а) так, б) ні.
9. Чи втрачали ви іноді холонокровність у розмові з людьми? а) так, б) ні.
10. Чи приносить вам задоволення бачити, що оточуючі побуюються вас? а) так, б) ні.
11. Чи намагаєтеся ви займати за столом (на зборах, в компанії і т.п.) таке місце, яке дозволяло б вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію? а) так, б) ні.
12. Чи вважаєте ви, що вражаєте (дивуєте) людей? а) так, б) ні.
13. Чи вважаєте ви себе мрійником? а) так, б) ні.
14. Чи губитеся (втрачаєте впевненість) ви, якщо люди, що оточують вас, висловлюють незгоду з вами? а) так, б) ні.
15. Чи траплялося вам за особистою ініціативою займатися організацією робочих, спортивних та інших команд і колективів? а) так, б) ні.

16. Якщо те, що ви намітили, не дало очікуваних результатів, то ви:
- а) будете раді, якщо відповідальність за справу покладуть на когось іншого;
 - б) візьмете на себе відповідальність, і самі доведете справу до кінця.
17. Яка з цих двох думок вам ближча:
- а) справжній керівник повинен вміти сам робити ту справу, якою він керує, і особисто брати участь в ній;
 - б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.
18. З ким ви вважаєте за краще працювати?
- а) з покірними людьми,
 - б) з незалежними і самостійними людьми.
19. Чи намагаєтеся ви уникати гострих дискусій? а) так, б) ні.
20. Коли ви були дитиною, чи часто ви стикалися з владністю батьків? а) так, б) ні.
21. Чи вмієте ви в дискусії на професійну тему залучити на свою сторону тих, хто раніше був з вами не згоден?
- а) так, б) ні.
22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями в лісі ви заблукали. Наближається вечір, і потрібно приймати рішення. Що ви будете робити?
- а) дасте можливість прийняти рішення найбільш компетентному з вас;
 - б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.
23. Є таке прислів'я: «Краще бути першим на селі, ніж останнім в місті». Чи справедливим є воно? а) так, б) ні.
24. Чи вважаєте ви себе людиною, який впливає на інших? а) так, б) ні.
25. Чи може невдача в прояві ініціативи змусити вас більше ніколи цього не робити? а) так, б) ні.
26. Хто, на ваш погляд, справжній лідер?
- а) найбільш компетентна особа;
 - б) особа, у якої найсильніший характер.
27. Чи завжди ви намагаєтеся зрозуміти та гідно оцінити людину?
- а) так, б) ні.
28. Чи поважаєте ви дисципліну? а) так, б) ні.
29. Який з наступних двох керівників є кращим?
- а) той, який все вирішує сам;
 - б) той, який завжди радиться і прислухається до думок інших.
30. Який з наступних стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи установи того типу, в якому ви працюєте/навчаєтесь?

- а) колегіальний;
- б) авторитарний.

31. Чи часто у вас створюється враження, що інші зловживають вами? а) так, б) ні.

32. Який з наступних двох «портретів» більше нагадує вас?

а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом в кишеню не полізе;

б) людина зі спокійним, тихим голосом, стриманий, задумливий.

33. Як ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте вашу думку єдино правильною, але інші з ним не згодні?

а) промовчу, б) буду відстоювати свою думку.

34. Чи підпорядковуєте ви свої інтереси і поведінку іншим людям у справі, якою займаєтесь? а) так, б) ні.

35. Чи виникає у вас почуття тривоги, якщо на вас покладено відповідальність за якусь важливу справу? а) так, б) ні.

36. Що б ви хотіли?

а) працювати під керівництвом хорошої людини;

б) працювати самостійно, без керівника.

37. Як ви ставитеся до твердження: «Для того щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один з подружжя»?

а) згоден,

б) не згоден.

38. Чи траплялося вам купувати що-небудь під впливом думок інших людей? а) так, б) ні.

39. Чи вважаєте ви свої організаторські здібності хорошими? а) так, б) ні.

40. Як ви поведетеся, зіткнувшись з труднощами?

а) у мене опускаються руки;

б) у мене з'являється сильне бажання їх подолати.

41. Чи робите ви зауваження людям, якщо вони цього заслуговують? а) так, б) ні.

42. Чи вважаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження?

а) так, б) ні.

43. Як ви вчините, якщо вам запропонують здійснити реорганізацію закладу, де ви працюєте/навчаєтесь?

а) введу потрібні зміни негайно;

б) не буду поспішати і спочатку все ретельно обміркую.

44. Чи зумієте ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно? а) так, б) ні.

45. Чи згодні ви з твердженням: «Для того щоб бути щасливим, треба жити непомітно»? а) так, б) ні.

46. Чи вважаєте ви, що кожна людина повинна зробити що-небудь видатне? а) так, б) ні.

47. Ким ви хотіли б стати?

а) художником, поетом, композитором, вченим;

б) видатним керівником, політичним діячем.

48. Яку музику вам приємніше слухати?

а) могутню і урочисту,

б) тиху і ліричну.

49. Чи відчуваєте ви хвилювання, чекаючи зустрічі з важливими і відомими людьми?

а) так, б) ні.

50. Чи часто ви зустрічали людей з більш сильною волею, ніж ваша?

а) так, б) ні.

Оцінка результатів і висновки

У відповідності з наступним ключем визначається сума набраних балів.

Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За кожну відповідь, що співпадає з ключовим, – 1 бал, в іншому випадку – 0 балів.

Якщо сума балів виявилася до 25 балів, то якості лідера виражені слабо.

Якщо сума балів в межах від 26 до 35, то якості лідера виражені середньо.

Якщо сума балів виявилася рівною від 36 до 40, то лідерські якості виражені сильно.

І, нарешті, якщо сума балів більше, ніж 40, то дана людина, як лідер, схильна до диктату.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 15

Тема. Особливості ведення переговорів.

Мета: розглянути етапи підготовки та проведення ділових переговорів, основні аспекти проведення ділових переговорів, загальні правила поведінки в процесі проведення переговорів, нарад.

Бліц-опитування

1. Загальні правила поведінки в процесі проведення переговорів.
2. Етапи підготовки та проведення ділових переговорів.
3. Основні аспекти проведення ділових переговорів.

4. Підходи та прийоми в процесі проведення переговорів.
5. Форми домовленостей по завершенні переговорів.
6. Різновиди ділових нарад.
7. Показники ефективності ділових нарад.
8. Організація і проведення ділових нарад.

Ситуаційний аналіз. Проаналізувати типи комунікативних помилок керівника (за В. П. Шейновим). Порушення трудової етики, несправедлива оцінка підлеглих.

1. «Самі розберіться, як це завдання виконати».
2. «Іван Петрович сьогодні не в дусі. Виконайте його роботу».
3. Керівник у бесіді з П.М. повідомив, що на нього поскаржився співробітник К.Л.
4. Керівник заперечує формулу «якщо двоє спеціалістів в усьому згодні, то один з них – зайвий».
5. Керівник змушує довго чекати або шукати його.
6. Керівник розмовляє з відвідувачем, не відриваючись від паперів.
7. «Якщо будете так часто хворіти, звільнимо з посади».
8. «Дарма, що за працю вночі і на свята подвійна зарплата. Ви радійте, що й таку отримали».
9. «Мене не цікавить ваш лікарняний».
10. «А навіщо мені з вами контракт підписувати? Так працюйте».
11. «Будете працювати у понаднормовий час, коли потрібно».
12. Вчора посаду скоротили, а сьогодні відкрили для потрібної людини.
13. «Ви сьогодні запізнились. Я вас звільняю з роботи».
14. Іван Петрович раніше отримував вдвічі менше, ніж на його посаді новий працівник.
15. «Вам відрядження за кордон, а мені у село».
16. «Дехто в нас неправильно документи оформляє».
17. «Ну хто ж так працює!»
18. «Одні постійно на місці сидять, а мене – завжди у далекі відрядження».
19. «Ви не вмiєте працювати, шановна Марія Іванівна!»
20. «Ну що, перевіримо, чи ніде ви не помилились»

Тест на комунікабельність

Комунікабельність – це уміння спілкуватись та взаємодіяти з іншими людьми з метою співпраці та взаємодії. Визначити, чи людина комунікабельна, допоможе спеціальний тест.

Питання тесту «Комунікабельність» (методика В.Ф. Ряховського)

1. На Вас чекає звичайна ділова зустріч. Чи хвилюєтесь Ви?

2. Чи викликає у Вас сум'яття і невдоволення доручення виступити з доповіддю, повідомленням, інформацією на будь-якій нараді, зборах або іншому подібному заході?

3. Чи відкладаєте Ви візит до лікаря до останнього моменту?

4. Вам пропонують виїхати у справах до міста, де Ви ніколи не бували. Чи докладете Ви максимум зусиль, щоб уникнути цієї поїздки?

5. Чи любите Ви ділитися своїми переживаннями з будь-ким?

6. Чи дратуєтеся Ви, якщо незнайома людина на вулиці звернеться до Вас з проханням (показати дорогу, назвати час, відповісти на якесь питання)?

7. Чи вірите Ви, що існує проблема «батьків і дітей» і що людям різних поколінь важко розуміти один одного?

8. Чи посоромитеся Ви нагадати знайомому, що він забув Вам повернути гроші, які позичив кілька місяців тому?

9. У ресторані або в їдальні Вам подали явно неякісні страви. Чи будете Ви мовчати, лише сердито відсунувши тарілку?

10. Опинившись сам на сам з незнайомою людиною, Ви не вступите з ним у бесіду і будете перейматися, якщо першим заговорить він. Чи так це?

11. Вас жахає будь-яка довга черга, де б вона не була (у магазині, бібліотеці, касі кінотеатру). Чи Ви відмовитися від свого наміру?

12. Чи боїтеся Ви брати участь у розгляді конфліктних ситуацій?

13. У Вас є власні суто індивідуальні критерії оцінки творів літератури, мистецтва, культури і ніяких чужих думок на цей рахунок Ви не сприймаєте. Це так?

14. Почувши де-небудь висловлювання, яке є явно помилковим з добре відомого Вам питання, чи Ви промовчите?

15. Чи викликає у Вас досаду чие-небудь прохання допомогти розібратися в тому чи іншому службовому питанні чи навчальній темі?

16. Найбільш охоче Ви викладаєте свою точку зору (думку, оцінку) в письмовій формі, ніж в усній?

Оцінка відповідей:

«Так» – 2 бали, «іноді» – 1 бал, «ні» – 0 балів.

Отримані бали підсумовуються.

30-32 балів. Ви явно некоммунікбельні, і це Ваша біда, оскільки найбільше страждаєте від цього Ви самі. Але і близьким Вам людям нелегко. На Вас важко покластися в справі, яка вимагає групових зусиль. Намагайтеся бути більш коммунікбельними, контролюйте себе.

25-29 балів. Ви замкнуті, неговіркі, віддаєте перевагу самотності, тому у Вас мало друзів. Нова робота і необхідність нових контактів якщо і не викликають у Вас паніку, то надовго виводять з рівноваги. Ви знаєте цю

особливість свого характеру і буваєте незадоволені собою. Але не обмежуйтеся тільки таким невдоволенням – у Вашій владі переламати ці особливості характеру. Хіба не буває так, що при сильному захопленні Ви стаєте цілком комунікабельним? Необхідно тільки оживитися.

19-24 балів. Ви певною мірою товариські і в незнайомому оточенні відчуваєте себе цілком упевнено. Нові проблеми Вас не лякають. І все ж з новими людьми спілкуєтесь обережно і обмежено, у суперечках і диспутах берете участь неохоче. У Ваших висловлюваннях часом занадто багато сарказму, без ніяко на те підстави. Ці недоліки варто виправити.

14-18 балів. У вас нормальна комунікабельність. Ви допитливі, охоче слухаєте цікавого співрозмовника, досить терплячі в спілкуванні, відстоюєте свою точку зору без запальності. Без неприємних переживань йдете на зустріч з новими людьми. Водночас не любите гучних компаній; екстравагантні витівки і багатослівність викликають у Вас роздратування.

9-13 балів. Ви досить товариські (часом, можливо, навіть надміру). Цікаві, говоріть, любите висловлюватися з різних питань, що, буває, викликає роздратування навколишніх. Охоче знайомитеся з новими людьми. Любите бути в центрі уваги, нікому не відмовляєте в проханнях, хоча не завжди можете їх виконати. Інколи Ви сердитесь, але швидко заспокоюєтесь. Чого Вам бракує, так це посидючості, терпіння і відваги при зіткненні з серйозними проблемами. За бажання, однак, Ви можете себе змусити не відступати.

4-8 балів. Ви, мабуть, «свій хлопець». Товарищі б'є з Вас ключем. Ви завжди в курсі всіх справ. Ви любите брати участь у всіх дискусіях, хоча серйозні теми можуть викликати у Вас мігрень або навіть нудьгу. Охоче берете слово з будь-якого питання, навіть якщо маєте про нього поверхове уявлення. Усюди почуваєте себе в своїй тарілці. Беретеся за будь-яку справу, хоча не завжди можете успішно довести її до кінця. З цієї самої причини керівники і колеги ставляться до Вас з деяким побоюванням і сумнівами. Задумайтеся над цими фактами.

3 балів і менше. Ваша комунікабельність має болісний характер. Ви балакучі, багатослівні, втручаєтесь в справи, які не мають до Вас ніякого відношення. Беретеся судити про проблеми, в яких зовсім не компетентні. Свідомо чи несвідомо Ви часто буваєте причиною різного роду конфліктів у Вашому оточенні. Запальні, образливі, нерідко буваєте необ'єктивні. Серйозна робота не для Вас. Людям – і на роботі, і вдома, і взагалі всюди – важко з Вами. Так, Вам треба попрацювати над собою і своїм характером! Перш за все виховуйте в собі терплячість і стриманість, шанобливе ставлення до людей, нарешті, подумайте про своє здоров'я – такий стиль життя не проходить безслідно.

Тренінг-вправа «Безмаски»

Мета: зняти емоційну та поведінкову замкнутість, сформувати навички відвертих висловлювань, розвинути особистісну автентичність.

Інструкція: кожному з вас буде надана картка з написаними фразами, що не має закінчення (роздатковий матеріал № 1). Вам пропонується закінчити фразу, написану на картці. Висловлювання повинно бути відвертим.

Учасники по черзі продовжують фрази, які написані на картках, котрі вони отримали. Якщо хтось відчуває, що відповідь не відверта, він повідомляє про це іншим і коли так вважає більшість членів групи, відбувається повторне виконання цієї вправи окремим учасником.

Обговорення. Отже, ви навчилися відкривати один одному свій внутрішній світ, ви відчули, що не завжди легко відкривати іншим людям особисті думки та почуття, але коли ви робите це, то стаєте ближчими до інших та до самого себе. Вміння поводитися відкрито та вільно є доволі цінним у контексті особистісної самоактуалізації та успішності, тому потрібно у своїй повсякденній поведінці намагатись уникати стереотипів та традиційних правил і прагнути до вільного саморозкриття у спілкуванні з іншими людьми.

Роздатковий матеріал

1. «Мені подобається, коли люди, що оточують мене...»
2. «Чого мені іноді по-справжньому хочеться, це...»
3. «Іноді люди не розуміють мене, тому що я...»
4. «Вірю, що я...»
5. «Мені буває соромно, коли я...»
6. «Мене дратує, що я...»
7. «Мені страшно, коли...»
8. «Насправді я боюсь, що...»
9. «Я ненавиджу, коли...»
10. «Я мрію про...»
11. «Я відчуваю злість, коли...»
12. «Я відчуваю тугу, коли...»
13. «Я завжди відчуваю занепокоєння, щодо...»
14. «Я дуже ціную...»
15. «Я люблю...»
16. «Я пишаюсь собою за...»
17. «Я в захопленні від...»
18. «Я прагну до...»
19. «Я страждаю, коли...»
20. «Я відчуваю себе щасливим, коли...»

ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Поточний контроль проводиться з метою перевірки рівня знань, умінь та навичок здобувачів вищої освіти за визначеною темою. При цьому забезпечується зворотній зв'язок між викладачем та здобувачами вищої освіти, управління навчальною мотивацією та активізацією здобувачів. Контроль за самотійною роботою. Форма модульного контролю: модульна контрольна робота.

Форма підсумкового контролю: екзамен.

Методи навчання. Словесні (розповідь, діалогізація, пояснення, бесіда, навчальна дискусія), ілюстрація та демонстрація, виконання вправ, спостереження та аналіз соціально-економічних ситуацій, інтерактивні методи навчання, кейс метод, опрацювання періодичних видань тощо.

Засоби діагностики результатів навчання є: поточне усне опитування, обговорення та аналіз завдань практичних занять, написання самотійних реконструктивних та творчих робіт, складання блок-схем і проектів, тести, модульна контрольна робота, екзамен, із використання модульного об'єктивно-орієнтованого середовища Moodle та ін.

Критерії оцінювання результатів навчання

Поточний контроль	Модульна контрольна робота	Самотійна робота	Екзамен	Підсумкова оцінка
25 балів	30 бали	5 балів	40 балів	100 балів

Відвідування занять. Очікується, що всі студенти відвідають лекційні та практичні заняття курсу. Пропущені заняття здобувач вищої освіти має обов'язково відпрацювати. За відпрацьовані лекційні заняття оцінки не ставляться, за практичні заняття нараховуються бали середнього (4, 5, 6), достатнього (7, 8, 9) та високого рівня (10, 11, 12). Здобувач вищої освіти, 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 непідготовленістю або недостатньою підготовленістю до навчальних занять, здобувач вищої освіти повинен ліквідувати.

Студенти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. У будь-якому випадку студенти зобов'язані дотримуватися термінів виконання усіх видів робіт, передбачених курсом.

«Положення про організацію освітнього процесу в Кам'янець-Подільському національному університеті імені Івана Огієнка» (нова редакція)
 URL: <https://drive.google.com/file/d/1ZbMN35h-7ZSJBBOVvL2bTCaLtRbcQA86/view>

В умовах застосування дистанційних технологій навчання організація поточного і семестрового контролю відбувається відповідно до «Порядку організації поточного та семестрового контролю із застосуванням дистанційних технологій навчання в Кам'янець-Подільському національному університеті імені Івана Огієнка (зі змінами)», URL: https://drive.google.com/file/d/15qM6nA_NtvOZxOYz4Hzc8DZNgnAiL_zz/view

Поточний контроль

Під час практичних занять слід дотримуватись принципу рівномірності опитування всіх студентів академічної групи. Кількість поточних оцінок аудиторної роботи кожного студента має бути максимально достатньою для об'єктивного виявлення повноти та глибини засвоєння студентом відповідного навчального матеріалу, при цьому проводиться: усне опитування, письмові роботи, виконання ситуаційних вправ і завдань (реконструктивного та творчого характеру), доцільність блок-схем, також оцінюється активна участь в інтерактивних технологіях навчання, кейс методах тощо. Оцінювання на практичних заняттях відбувається за 12-бальною шкалою відповідно до критеріїв визначених «Положенням про рейтингову систему оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка». URL: https://drive.google.com/file/d/1aD_jeL-jGRbDWAegkQ58tdMxxbqQKufF/view

В кінці вивчення дисципліни, за допомогою відповідної формули відповідно до рейтингової шкали підраховується рейтинг кожного здобувача вищої освіти (за умови виконання всіх різновидів роботи, передбачених планами практичного заняття). Рейтингова оцінка поточної успішності (за навчальні заняття) перераховується за формулою:

$(0,05 \times \text{середня оцінка навчальної діяльності} + 0,4) \times \text{ваговий бал з дисципліни}$

Критерії оцінювання практичного заняття

Рівні навчальних досягнень	Оцінка в балах (за 12-бальною шкалою)	Критерії оцінювання
Початковий	1	Здобувач вищої освіти володіє навчальним

(понятійний)		матеріалом на рівні засвоєння окремих термінів без істотного зв'язку між ними, може відшукати відповідь у підручнику лише на окремі питання. Здобувач порушує принципи академічної доброчесності.
	2	Здобувач вищої освіти мало усвідомлює мету навчально-пізнавальної діяльності, робить спробу знайти способи дій виконання завдання; слабо володіє понятійним апаратом соціального менеджменту; відповідає лише за допомогою викладача на рівні «так» чи «ні»; може самостійно знайти в підручнику відповідь. Здобувач порушує принципи академічної доброчесності.
	3	Здобувач вищої освіти намагається аналізувати ситуації соціально-економічного змісту, події та явища на основі елементарних знань та первинних вмій; виявляє окремі властивості понять; робить спроби виконання вправ, дій репродуктивного характеру за допомогою викладача, або розрахунки за відомим алгоритмом, допускає помилки. Здобувач порушує принципи академічної доброчесності.
Середній (репродуктивний)	4	Здобувач вищої освіти володіє початковими знаннями з соціального менеджменту, здатний їх частково відтворити, провести розрахунки за зразком, або відомим алгоритмом; орієнтується в поняття, розрізняє визначення; самостійне опрацювання навчального матеріалу викликає значні труднощі. Здобувач порушує принципи академічної доброчесності.
	5	Здобувач вищої освіти знає більше половини навчального матеріалу, розуміє сутність навчальної дисципліни, може дати визначення понять, категорій (однак з окремими помилками); вміє працювати з підручником, самостійно опрацює частину навчального матеріалу; робить прості розрахунки за алгоритмом, але висновки не логічні, не послідовні. Здобувач

		переважно дотримується принципів академічної доброчесності.
	6	Здобувач вищої освіти розуміє основні положення навчального матеріалу, може поверхнево аналізувати події та явища, робить певні висновки, намагається застосовувати прийоми систематизації та узагальнення; відповідь може бути правильною, проте недостатньо осмисленою; самостійно відтворює більшу частину матеріалу; вміє застосовувати знання під час розв'язування завдань за алгоритмом. Здобувач переважно дотримується принципів академічної доброчесності.
Достатній (алгоритмічно-дієвий)	7	Здобувач вищої освіти правильно і логічно відтворює навчальний матеріал, оперує базовими поняттями і фактами, встановлює причинно-наслідкові зв'язки між ними; правильно використовує термінологію; доцільно наводить приклади навколишнього середовища на підтвердження своїх думок; здатний застосовувати знання в стандартних ситуаціях, при цьому використовує прийоми логічного мислення при формулюванні висновків. За допомогою викладача виконує завдання реконструктивного характеру. Здобувач дотримується принципів академічної доброчесності.
	8	Знання здобувача вищої освіти досить повні, вільно володіє теоретичним матеріалом та застосовує у стандартних ситуаціях; відповіді чіткі, логічні та обґрунтовані, однак допускаються окремі неточності; вміє самостійно систематизувати та аналізувати алгоритм виконання типових вправ, застосовуючи додаткові джерела інформації. Здобувач дотримується принципів академічної доброчесності.
	9	Студент вільно володіє вивченим матеріалом; вміє аналізувати і систематизувати інформацію,

		узагальнює висновки; використовує загальновідомі докази у власній аргументації; вміє самостійно опрацьовувати теоретичний матеріал, чітко тлумачить поняття та категорії; доцільно наводить приклади сьогодення, без сторонньої допомоги виконує типові завдання та вправи, здатний розв'язувати складні задачі, використовуючи приклади аналогічних завдань, розв'язаних до нього. Здобувач дотримується принципів академічної доброчесності.
Високий (творчо- професійний)	10	Здобувач вищої освіти володіє глибокими знаннями та міцними знаннями декількох тем, використовує їх у нестандартних ситуаціях та змінених умовах; чітко тлумачить та порівнює поняття, логічно аналізує закономірності, явища та процеси сьогодення; самостійно опрацьовувати матеріал визначаючи власну мету діяльності; має сформовані вторинні вміння та типові навички; здатний самостійно виконати вправи творчого характеру; сприймає іншу позицію як альтернативну. Здобувач дотримується принципів академічної доброчесності.
	11	Здобувач вищої освіти володіє узагальненими знаннями з навчальної дисципліни, дає правильні і вичерпні відповіді, робить аргументовані висновки; вміло застосовує додаткові джерела інформації та доцільно ним оперує в дискусіях, диспутах тощо; спроможний підготувати матеріал на студентську наукову конференцію, визначає програму своєї пізнавальної діяльності; самостійно застосовує алгоритм розв'язання типових та складних нестандартних завдань, використовуючи попередній досвід пізнавальної діяльності. Здобувач дотримується принципів академічної доброчесності.
	12	Здобувач вищої освіти має системні теоретичні знання, аргументовано застосовує їх при розв'язанні практичних завдань; застосовує

	<p>набуті знання для обґрунтування та доведення власної думки, знає суміжні дисципліни; ґрунтовно й логічно викладає матеріал в усній та письмовій формі; самостійно вибирає алгоритм розв'язання вправ та завдань (в тому числі складної, нестандартної) та робить обґрунтовані висновки, використовує широкий арсенал засобів для аргументації та доведення своєї думки; доцільно використовує додаткові джерела інформації, схильний до системно-наукового аналізу та прогнозування результатів, моделює ситуації в нестандартних умовах. Здобувач дотримується принципів академічної доброчесності.</p>
--	---

Завданням поточного контролю є: перевірка розуміння та засвоєння навчального матеріалу, вироблених вмінь і навичок при виконанні ситуаційних вправ та практичних завдань, здатності осмислити зміст теми, умінь публічно чи письмово представити матеріал творчого характеру (презентація).

Об'єктами поточного контролю є: систематичність та активність роботи на практичних заняттях; якість виконання завдань для самостійного опрацювання; якість виконання завдань модульного контролю.

Форми здійснення поточного контролю є: усні опитування на практичних заняттях за контрольними програмними питаннями поточної та попередніх тем; оцінювання рівня виконання письмових домашніх завдань; письмового експрес-контролю (диктанту), перевірки вмінь та навичок в процесі вирішення практичних завдань та проблемних ситуацій, моделювання та аналіз інтерактивної взаємодії; оцінювання ступеню активності студентів та якості їх виступів або коментарів при проведенні дискусій на практичних заняттях і консультаціях.

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи

Після вивчення освітнього компоненту здобувачі пишуть модульну контрольну роботу.

Модульна контрольна робота проводиться у формі письмової відповіді на запропоновані диференційовані запитання. Максимальна кількість балів за МКР– 30. Для зарахування модульної контрольної роботи мінімальна кількість набраних балів повинна становити не менше 18, в іншому випадку МКР потрібно виконати повторно. До написання МКР допускаються всі здобувачі

вищої освіти, позитивну оцінку не рекомендується покращувати. Невиконання МКР оцінюється 0 балів.

Здобувачі вищої освіти, 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.

Питання модульної контрольної роботи оцінюються відповідно до таких критеріїв:

Шкала ECTS	Бали	Критерії оцінювання
«відмінно»	30-26 балів	Здобувач вищої освіти демонструє творчий рівень знань, вільно володіє знаннями з навчальної дисципліни, дає правильні і вичерпні відповіді, обґрунтовує власні думки та висновки, виявляє концептуальні знання з соціального менеджменту в сучасній соціально-економічній сфері та поєднує з інноваційними технологіями їх застосування, вміє ретранслювати загальні теоретичні положення на конкретні обставини при вирішенні складних завдань, аргументує власне бачення проблем, виявляє здатність до аналізу та прогнозування.
«добре»	25-22 бали	Здобувач вищої освіти вільно володіє опрацьованим теоретичним матеріалом з усіх тем дисципліни виявляє реконструктивний рівень, також виявляє вміння аналізу, систематизації та узагальнення матеріалу, використовує набуті знання при виконанні завдань і вправ конструктивного характеру, частково добирає переконливі аргументи на підтвердження власних думок, допускає незначні помилки у визначенні окремих економічних категорій.
«задовільно»	21-18 балів	Здобувач вищої освіти передбачає репродуктивне відтворення теоретичного матеріалу з окремими неточностями, виявляє повне або часткове знання основних теоретичних положень з соціального менеджменту, наводить окремі приклади, володіє здатністю вирішувати прості управлінські ситуації, допускає помилки у теоретичних

		питаннях та практичних завданнях, які засвідчують недостатнє осмислення соціально-економічних проблем. Здобувач виявляє здатність розкрити суть питань окремими фрагментами, що становлять незначну їх частину, допускає суттєві помилки при розв'язанні практичних завдань.
«незадовільно»	17 і менше	Здобувач вищої освіти виявляє частково рецептивно-продуктивний рівень володіння програмовим матеріалом з соціального менеджменту; також намагається виявити здатність опису теоретичних питань окремими фрагментами із помилками. При розв'язанні окремих завдань допускається суттєві помилки та не вірно застосовує методи розрахунку.

Вимоги до самостійної роботи

Обсяг – до 6 сторінок формату А4. Шрифт Times New Roman 14 пт. Стиль «Звичайний»; інтервал 1,5; абзацний відступ – 0,75 см.; вирівнювання – по ширині. Розміри полів: ліве – 30 мм, праве – 15 мм, верхнє – 20 мм, нижнє – 20 мм. Граничні розміри таблиць та малюнків у тексті (104x170) мм², назву таблиці розміщувати над таблицею. Мінімальний розмір шрифту таблиць – 10 пт. Малюнки виконуються по можливості векторною графікою. Сканування малюнків виконується з роздільною здатністю 300 dpi і зберігається у форматі TIF (IBM PC). Підпис розміщувати під малюнком з позначенням «Рис. ». Формули набирати у *Math Type* або *Microsoft Equation 3.0*. Файл зберігати у форматі RTF або DOC (не DOCX). Ім'я файлу подавати транслітерацією, як прізвище автора (авторів), наприклад, Petrenko(-Kovalchuk).

У тексті не допускається вирівнювання пропусками (для цього використовуються параметри абзацу, положення символів табулювання). У тексті використовується дефіс "-", який не відділяється пропусками, тире "—" (alt+0151) та мінус "-" (alt+0150), які відділяються з обох сторін пропусками.

Посилання на використані джерела в тексті робляться за зразком: [2, с. 364–367; 5, с. 127; 7–9; 12], де перше число – номер джерела в списку використаних джерел, число після коми – номер сторінки (діапазон сторінок задається через дефіс), декілька джерел відділяються крапкою з комою або дефісом. Зноски допускаються лише для коментарів в тексті. Зноска створюється через меню програми – Вставка-Зноска... (звичайна, автоматична).

У кінці статті подається текст: Список використаних джерел – по центру.

ТЕМАТИКА

1. Теорія соціального менеджменту як наука: шляхи формування та розвитку.
2. Передумови виникнення та етапи розвитку теорії та практики соціального менеджменту.
3. Суб'єкти та об'єкти соціального менеджменту їх суть та характеристика.
4. Сфери життєдіяльності людей як об'єкти соціального менеджменту.
5. Сукупність функцій соціального менеджменту – основа змісту процесу управління соціальними системами та об'єктами.
6. Основні закони соціального менеджменту та їх характеристика.
7. Зв'язок законів соціального менеджменту із законами розвитку суспільства.
8. Суть, зміст і структура принципів соціального менеджменту.
9. Доходи населення і показники соціальної забезпеченості.
10. Механізм державного регулювання доходів населення.
11. Міжнародна міграція робочої сили як соціальне явище.
12. Міжнародна міграція робочої сили як соціальне явище.
13. Регулювання міжнародних міграційних процесів.
14. Моделі державної культурної політики.
15. Культура як соціальне явище.
16. Сучасні наукові концепції культурної політики.
17. Роль та функції держави у реалізації культурної політики.
18. Діяльність міжнародних організацій у сфері культурної політики.
19. Концепція соціально-етичного маркетингу.
20. Соціальна відповідальність бізнесу.
21. Базові навички медіатора.
22. Характеристика різних шкіл управління в менеджменті соціальної роботи.
23. Закони та закономірності менеджменту соціальної роботи.
24. Характеристика принципів та правил у сучасному менеджменті соціальної роботи.
25. Методологія менеджменту соціальної роботи.
26. Історія виникнення менеджменту соціальної роботи як науки.
27. Управління персоналом в системі соціальної роботи.
28. Ресурси та резерви в менеджменті соціальної роботи.
29. Набір та відбір персоналу в менеджменті соціальної роботи.
30. Професіоналізм менеджерів соціальної роботи.
31. Самоменеджмент як умова ефективності праці у сфері соціальної роботи.
32. Типологія методів оцінювання персоналу в менеджменті соціальної

роботи.

33. Комунікативна культура соціального працівника.

34. Закономірності та принципи процесу спілкування та їх використання у сфері соціальної роботи.

35. Бар'єри комунікації та їх подолання в соціальній роботі.

36. Мотивація та емоції в процесі міжособистісної взаємодії.

37. Негативна мотивація та покарання.

38. Основні концепції мотивації в сучасному менеджменті та специфіка їх застосування в управлінні соціальною роботою.

39. Робота соціальних служб: основні стратегії, форми, методи та соціальні технології.

40. Процес планування соціальної роботи: моделі та соціальні технології.

41. Сутність і зміст організації соціальної роботи як функції менеджменту.

Критерії оцінювання самостійної роботи

Контроль за самостійною роботою здійснює НПП на практичних заняттях та консультаціях:

Шкала ECTS	Бали	Критерії оцінювання
«відмінно»	5 балів	Самостійна робота є бездоганною: має логічний та послідовний виклад матеріалу з відповідними висновками та обґрунтованими пропозиціями. При виконанні самостійної роботи використано додаткові джерела інформації, містить елементи новизни та практичне значення, наукову фахову термінологію. Робота містить правильно оформлений ілюстрований матеріал (рисунок, таблиці), сучасну статистичну інформацію. Доповідь студента логічна та лаконічна, розгорнуто розкриває заявлену тему, відповіді на запитання правильні і обґрунтовані.
«добре»	4 бали	Представлена власна точка зору (позиція, ставлення) стосовно вирішення проблеми, однак висновки не чіткі та часткові; концептуальна основа проблеми містить конкретне використання спеціальних понять у контексті відповіді (теоретичні зв'язки та обґрунтування явно не простежуються); надана аргументація власної думки з опорою на факти; заявлена тема розкрита не в повній мірі, зокрема, не проаналізовані деякі суттєві характеристики предмету аналізу.
«задовільно»	3 бали	Представлена власна точка зору (позиція, ставлення) при розкритті проблеми; використано формальну термінологію без суттєвого аналізу;

		теоретичне обґрунтування проблеми не містить доказових фактів та аргументів, частково наведено приклади сьогодення; предмет дослідження розкрито частково, за окремими характеристиками; не сформульовані чіткі висновки при узагальненні проблеми.
«незадовільно»	2 і менше бали	представлена робота не містить аргументованої власної точки зору, при цьому проблема висвітлена на буденному, а не теоретично обґрунтованому рівні; власний погляд на проблему не має концептуальної основи, не виявлено аналізу процесів або явищ та систематизації висновків.

ПРОГРАМА СЕМЕСТРОВОГО ЕКЗАМЕНУ

1. Визначити сутність управління соціальною роботою.
2. Вказати становлення і розвиток менеджменту соціальної роботи.
3. Проаналізувати зміст соціальної роботи.
4. Проаналізувати типологію менеджменту соціальної роботи.
5. Соціальні організації та їх характеристика.
6. Вказати види соціальних організацій.
7. Систематизувати особливості влади, авторитету та лідерства в соціальному менеджменті.
8. Узагальнити управління соціальними організаціями, зазначити принципи соціальної управлінської діяльності.
9. Проаналізувати фактори впливу на організацію.
10. Систематизувати функціональні сфери внутрішнього та зовнішнього середовища організації.
11. Вказати об'єкт та суб'єкти управлінської діяльності в сфері соціальної роботи.
12. Проаналізувати моделі взаємозв'язку об'єктів та суб'єктів менеджменту соціальної роботи.
13. Схарактеризувати закони менеджменту соціальної роботи.
14. Схарактеризувати принципи менеджменту соціальної роботи.
15. Пояснити роль інформації в менеджменті соціальної роботи.
16. Систематизувати інформацію в менеджменті за різними позиціями.
17. Систематизувати функції соціальної роботи.
18. Схарактеризувати основні види інформації в менеджменті.
19. Вказати основні завдання та функції інформаційної підсистеми.
20. Систематизувати вимоги до інформації в управлінській системі.
21. Пояснити застосування методів аналізу документації в соціальній сфері управління.

22. Вказати основні задачі інформаційної системи менеджменту управління.
23. Вказати інформаційні технології забезпечення соціального менеджменту.
24. Проаналізувати компоненти системи інформаційного менеджменту.
25. Вказати функціональні складові управлінської праці.
26. Систематизувати види поділу праці менеджерів.
27. Описати управлінські ролі менеджера.
28. Зазначити основні вміння та навички менеджера соціальної роботи.
29. Пояснити концепцію обмежень в соціальній роботі.
30. Проаналізувати мотиви до зайняття менеджерських посад.
31. Роль управлінських рішень в менеджменті соціальної роботи.
32. Пояснити взаємодію етапів організації прийняття рішень та її виконання.
33. Пояснити облік як завдання та функція менеджменту.
34. Пояснити контроль як функцію менеджменту соціальної роботи.
35. Схарактеризувати соціальне проектування як інструмент менеджменту соціальної роботи.
36. Визначити форми соціального проектування.
37. Вказати етапи соціального проектування в менеджменті.
38. Схарактеризувати проектування в системі соціального менеджменту.
39. Проаналізувати базові принципи процесу прогнозування в соціальному менеджменті.
40. Вказати менеджерські моделі в соціальній сфері.
41. Проаналізувати системний підхід в менеджменті соціальної роботи.
42. Вказати суть та виникнення конфліктів в організації.
43. Проаналізувати стилі поведінки в конфліктних ситуаціях.
44. Пояснити управління конфліктами в організації.
45. Схарактеризувати види конфліктів в організації.
46. Систематизувати причини конфліктів в управлінні.
47. Проаналізувати зовнішні, внутрішні та функціональні причини конфліктних ситуацій.
48. Проаналізувати стресові ситуації та управління ними.
49. Сутність супервізії в соціальному менеджменті.
50. Схарактеризувати типи супервізії та вказати основні її цінності в організації.
51. Проаналізувати етичні та юридичні принципи супервізії.
52. Визначити супервізію як метод менеджменту соціальної роботи.

53. Вказати науково-практичні підходи до підбору та розміщенню кадрів в організаціях соціальної сфери.

54. Пояснити важливість кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи.

55. Проаналізувати ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи.

56. Пояснити специфіку ділового спілкування та вказати фази спілкування.

57. Схарактеризувати рівні ділового спілкування, та зазначити його етичні норми.

58. Пояснити техніку ведення ділових індивідуальних бесід.

59. Узагальнити етапи підготовки та проведення переговорів.

60. Систематизувати головні фази переговорного процесу та їх призначення.

Екзамен (40 балів)

Здобувачі вищої освіти, які не мають академічної заборгованості за результатами поточного контролю, допускаються до екзамену. Здобувачі вищої освіти, які мають академічну заборгованість за результатами поточного контролю, зобов'язані ліквідувати її в терміни, визначені графіком навчального процесу. Здобувачі вищої освіти, які мають академічну заборгованість за результатами підсумкового контролю у формі екзамену, зобов'язані ліквідувати її в терміни, визначені графіком ліквідації академічної заборгованості.

В умовах застосування дистанційних технологій навчання організація поточного і семестрового контролю відбувається відповідно до «Порядку організації поточного та семестрового контролю із застосуванням дистанційних технологій навчання в Кам'янець-Подільському національному університеті імені Івана Огієнка (зі змінами)».

URL:https://drive.google.com/file/d/15qM6nA_NtvOZxOYz4Hzc8DZNgAiL_zz/view

Екзамен проводиться у формі усного опитування за питаннями екзаменаційного білета. Білет іспиту складається з трьох питань.

Питання екзаменаційного білета оцінюються відповідно до таких критеріїв:

Шкала ECTS	Бали	Критерії оцінювання
«відмінно»	40-36 балів	Здобувач виявляє глибокі фундаментальні знання теорії, повно викладає вивчений матеріал, вільно володіє науковою термінологією, наводить приклади з допоміжної літератури; логічно мислить і будує відповідь, вільно використовує набуті теоретичні знання при аналізі, висловлює

		своє ставлення до тих чи інших проблем, демонструє бачення практичного застосування вивченого матеріалу в соціальній роботі з різними категоріями населення; здатний передбачати, прогнозувати, вирішує проблемні завдання. Здобувач дотримується принципів академічної доброчесності.
«добре»	12-10 балів	Здобувач вищої освіти правильно, логічно відтворює навчальний матеріал, розуміє основоположні теорії і факти. Вміє наводити окремі приклади на підтвердження певних думок, застосовує вивчений матеріал у стандартних ситуаціях, але припускається певних неточностей і похибок у логіці викладу. При відповіді здобувач допустив деякі неточності чи залишилась нерозкритою частина білета (до 15 %) за умови, що принципові моменти запитань були розкриті правильно, незначні помилки усуваються самим студентом, коли на помилки вказує екзаменатор. Студент наводить приклади з власної практики, частково демонструє бачення практичного застосування. Здобувач дотримується принципів академічної доброчесності.
«задовільно»	9-7 балів	Здобувач вищої освіти в основному знає зміст питання, виставляється наявність у відповіді декількох суттєвих неточностей, нечіткість відповіді, коли 30-40 % змісту білета залишається нерозкритою, допущені помилки і порушена логіка викладу, що вплинуло на результат та правильність висновків. Відповідь не аргументована прикладами, посиланнями на нормативно-правову базу та літературні джерела. Студент відчуває труднощі при встановленні зв'язку між питаннями білету та його практичним прикладами соціального менеджменту. На додаткові запитання екзаменатора відповідає частково. Здобувач переважно дотримується принципів академічної доброчесності.
«незадовільно»	6 балів і менше	Здобувач вищої освіти не розкрив питання; не володіє теоретичними знаннями, не знає наукових фактів визначень; виявляє низький рівень навичок пояснення і обґрунтування фахових явищ і ситуацій. Здобувач не засвоїв матеріал у межах програми навчальної дисципліни (менше 60 %), не дає конкретної відповіді на питання білету, не

		наводить прикладів, не ознайомлений з навчальною літературою з дисципліни, не здатний висвітлити поставлене питання. На додаткові та навідні запитання екзаменатора студент часто не знає правильної відповіді. Під час підготовки до відповіді (або в процесі відповіді) наявні ознаки академічної недоброчесності.
--	--	--

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 не зарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

URL: <https://integrity.kpnu.edu.ua/>

Неформальна освіта та/або інформальна освіта. Визнання КПНУ ім. І. Огієнка результатів навчання, здобутих шляхом формальної або інформальної освіти регламентовано «Порядок визнання в Кам'янець-Подільському національному університеті імені Івана Огієнка результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти (нова редакція)».

URL: <https://drive.google.com/file/d/19GCSM3y-K496gs8RQJp0mO9FjUJumB4T/view>

У випадку, якщо здобувач освіти отримав знання у неформальній та інформальній освіті, зарахування результатів навчання здійснюється згідно Порядку визнання результатів навчання здобувачів вищої освіти, отриманих шляхом здобуття неформальної/інформальної освіти в Кам'янець-Подільському національному університеті імені Івана Огієнка, зокрема, якщо їх тематика відповідає змісту навчальної дисципліни (окремій темі або змістовому модулю).

В неформальній освіті:

– закінчення професійних курсів, семінарів або тренінгів, тематика яких відповідає змісту навчальної дисципліни (окремій темі);

1) Тема 2 «Організація та соціальний менеджмент» ; тема 3. «Концептуальна основа та функції менеджменту соціальної роботи». Курс «Соціальний менеджмент і залучення зацікавлених сторін» (Міжнародний фонд «Відродження») URL: https://prometheus.org.ua/course/course-v1:IRF+SOCMANAGE101+2018_T2

2) Тема 8 «Соціальне проектування». Курс «Основи проектного менеджменту» URL: https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Irvine+BPM101+2023_T

3) Тема 10 «Управління конфліктами та стресами». Курс «Небайдужі: базові емоційні протреби та соціальна взаємодія» URL: <https://business.diia.gov.ua/courses/elektronnij-dokumentooobig-dla-pidpriemciv>

4) Тема 11 «Супервізія та менеджмент соціальної роботи». Курс «Суспільні зміни через громадську діяльність» URL: https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+WARM101+2023_T2

5) Тема 13 «Психологічні особливості ділового спілкування». Курс «Бізнес етика». URL: <https://siplatform.com.ua/courses/business-ethics>

- підготовка конкурсної наукової роботи;
 - призове місце на Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт;
 - призове місце на Всеукраїнській студентській олімпіаді.
- В інформальній освіті:
- наявність наукової публікації;
 - волонтерська діяльність.

Рейтингова оцінка з кредитного модуля

Рейтингова оцінка з кредитного модуля – сумарна підсумкова оцінка за багатобальною шкалою рівня засвоєння здобувачем вищої освіти певного кредитного модуля (навчальної дисципліни) упродовж його вивчення.

Таблиця відповідності шкал оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти

Рейтингова оцінка з навчальної дисципліни	Оцінка за шкалою ECTS	Пояснення	Рекомендовані системою ECTS статистичні значення (у %)	Екзаменаційна оцінка за національною шкалою
90 – 100	A	Відмінно (відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок)	10	відмінно
82 – 89	B	Дуже добре (вище середнього рівня з кількома помилками)	25	добре
75 – 81	C	Добре (в цілому правильне виконання з певною кількістю суттєвих помилок)	30	
67 – 74	D	Задовільно (непогано, але зі значною кількістю недоліків)	25	задовільно
60 – 66	E	Достатньо (виконання задовольняє мінімальним критеріям)	10	
35 – 59	FX	Незадовільно (з можливістю повторного складання)		незадовільно
1 – 34	F	Незадовільно (з обов'язковим повторним курсом)		

ТЕЗИ ЛЕКЦІЙ

ТЕМА 1. СОЦІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ

Сутність управління соціальною роботою.

Управління є складною розгалуженою системою, яка включає багато взаємодіючих видів управління.

Соціальне управління є одним з основних видів управління, що ґрунтується на притаманній тільки людині здібності ставити перед собою цілі й знаходити адекватні засоби їх досягнення, передбачати результати впливу.

Поряд з управлінням економічними системами і явищами нормальне функціонування та розвиток суспільства і життя вимагає управління соціальними системами і процесами, тобто процесами, що протікають в одній з основних її сфер громадського життя – соціальній. Характер і напрямок відповідної діяльності задаються соціальною політикою держави, а засобом реалізації, інструментом цієї політики виступає такий різновид управлінської діяльності як соціальний.

Соціальна політика – це діяльність держави й інших політичних і соціальних інститутів, спрямована на прогресивний розвиток соціальної сфери життя суспільства, на удосконалювання умов, способу і якості життя людей, на забезпечення їхніх життєвих потреб, надання їм необхідної соціальної підтримки, допомоги і захисту з використанням у цих цілях наявного у відповідного інституту потенціалу.

Соціальна сфера – це галузь життєдіяльності людського суспільства, в якій реалізується соціальна політика держави, спрямована на розподіл матеріальних і духовних благ, забезпечуючи прогрес всіх сторін суспільного життя, покращення життєдіяльності кожної людини. Вона охоплює весь простір життя від умов її праці, побуту, здоров'я, дозвілля до суспільно-класових, національно-етнічних відносин. Зміст «соціальний» означає відношення між соціальними групами, індивідами з приводу їх положення, місця і ролі в суспільстві, стилю життя

Криза у соціальній політиці сучасної України зумовлена багатьма факторами.

Виокремимо кілька найсуттєвіших, найпомітніших з нашого погляду.

Насамперед це відсутність стратегії і тактики дій держави у цій сфері та прогнозу соціальних наслідків прийняття управлінських рішень органами державної влади. Додамо до цього ще й нерозвиненість форм участі народу у соціальному управлінні і відсутність законодавче закріпленої відповідальності органів державної влади за нинішній стан життя народу та ін.

Оскільки соціальна політика значною мірою «належить» саме до духовної сфери, важливо зважати на те, що об'єктом управління в духовному виробництві є відносини між управлінцями та учасниками такого виробництва.

В освіті – це, той, хто вчить і той, хто вчиться, в культурі – той, хто керує цим процесом, і той, хто створює продукт мистецтва, літератури, культури, в соціальній роботі – той, хто її організує, і той, на кого вона безпосередньо спрямована, тощо.

Соціальна політика передбачає як вирішальний елемент соціальне управління, тобто управління відповідними соціальними процесами, що відбуваються в суспільстві.

Соціальне управління – один з видів управління, функція якого полягає у забезпеченні реалізації потреб прогресивного розвитку суспільства і його підсистем.

Практичне втілення соціальної політики здійснюється через соціальну роботу професіоналів, громадських та соціальних інститутів.

Найважливішою метою соціальної політики є забезпечення більш повного задоволення членами суспільства своїх життєвих потреб, оскільки саме з цього приводу в першу чергу складаються соціальні відносини, і саме на цій основі відбувається соціальне відтворення суспільних груп і індивідів. При цьому, коли мова йде про забезпечення життєвих потреб людей у рамках здійснення соціальної політики, мається на увазі їхнє задоволення не шляхом власних зусиль членів суспільства. У соціальній політиці втілюється турбота суспільства чи якої-небудь інституційної системи (територіальної спільності, фірми, трудового колективу, профспілки, благодійної організації і т.д.) про людей, що потребують підтримки і допомоги.

В загальному розумінні *управління* – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідного для того, щоб досягнути цілей організації.

Соціальне управління як тип, функція загального управління – особливий вид управлінської діяльності, що забезпечує виконання відповідних соціальних завдань через адекватну організаційну структуру. Основною функцією соціального управління є розробка і здійснення соціальної політики, спрямованої на забезпечення соціально-економічного розвитку країни, підвищення рівня життя, поліпшення умов праці і побуту людей, подальший розвиток демократії.

Суб'єктами соціального управління є спеціалізовані державні і недержавні органи й служби, зокрема й соціальної сфери, сфери праці тощо. *Координатором* в управлінні процесом реалізації соціальної політики безумовно є уряд, урядові установи – міністерства, відомства, їх підрозділи. В найширшому розумінні суб'єктом соціального управління є все населення країни.

Становлення і розвиток менеджменту соціальної роботи.

У сучасній вітчизняній науковій літературі ще не склалося загально визнаного розуміння менеджменту соціальної роботи. Існує низка об'єктивних причин відсутності в українській соціально-педагогічній науці єдиного визначення поняття менеджменту соціальної роботи. По-перше, соціальна робота набула статусу професійної діяльності лише в 1991 році. По-друге, попри існування великої кількості тлумачень поняття менеджменту, воно досить новим, оскільки почало вживатися у вітчизняній науковій літературі лише в кінці 80-х на початку 90-х років ХХ століття. Появу нового терміна спричинив перехід України до ринкових відносин та пошук нової парадигми управління замість командно- адміністративного керівництва. Співвідношення понять «управління» та «менеджмент» залишається предметом дискусій багатьох вітчизняних науковців.

Первинне значення слова «менеджмент» (англ. management) – керувати кіньми. Основою цього слова є англійське дієслово «to manage» (керувати), яке походить від латинського «manus» (рука). У процесі історичного розвитку значення цього слова поступово змінювалось, постійно набуваючи нових рис у зв'язку з накопиченням у світовій науці знань з економіки, психології, соціології.

Наступні сучасні концепції менеджменту нададуть можливість зрозуміти, у чому полягає сутність менеджменту соціальної роботи.

1. Система управління має бути орієнтованою на організаційну культуру, інновації, мотивацію працівників, оптимальність стилю керівництва, завдання та особливості діяльності, філософію організації.

2. Відкритість організації як інформаційної, виробничої, соціально-психологічної системи, що функціонує за принципом взаємовпливу чинників внутрішніх і зовнішніх і спрямовує свою діяльність на поступ, розвиток.

3. Діяльність організації спрямована на підвищення якості, на ефективне задоволення потреб усіх, хто працює в ній і користується її послугами.

4. Сучасне управління характеризують такі риси: гнучкість, швидкість реагування, адаптованість до ринкових умов.

5. Орієнтація на стратегічне планування діяльності організації взаємодоповнюється оптимальністю тактики розв'язання ситуаційних проблем.

6. Засадним капіталом організації є її інтелектуальний потенціал, людський ресурс, реалізація можливостей якого дає основний прибуток.

У сучасній науковій літературі з менеджменту виділяють чотири найважливіших підходи, які зробили суттєвий внесок у розвиток теорії і практики управління:

1. Підхід з позицій виділення різних наукових шкіл в управлінні, школа

наукового управління; школа адміністративного або класичного управління; школа людських відносин і поведінкових наук; нова школа науки управління або школа кількісних методів.

2. *Процесний підхід*, який розглядає управління як процес, що містить у собі безперервну серію взаємопов'язаних загальних управлінських функцій.

3. *Системний підхід*, завдяки якому будь-яка організація розглядається у сукупності взаємопов'язаних певних елементів, таких як люди, структура, задачі й технології, що зорієнтовані на досягнення різноманітних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища.

4. *Ситуаційний підхід*, який передбачає аналіз великої кількості внутрішніх і зовнішніх факторів.

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.

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 організується (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 і т. ін., вважаються такі функції, як соціальне прогнозування, планування (мотивація), маркетинг, публік 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.

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).

Водночас унікальність, складності та обмеження менеджменту соціальної роботи з точки зору професійної соціальної роботи, 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.

Трьохрівнева структуру системи менеджменту соціальної роботи.

Перший або інституціональний рівень – це Уряд України, а також спеціально уповноважені центральні органи виконавчої влади в галузі соціальної роботи: Міністерство праці та соціальної політики, Міністерство справах сім'ї, молоді та спорту, Міністерство культури та туризму, Міністерство освіти і науки тощо.

Другий або управлінський рівень — здійснюється спеціально уповноваженими органами виконавчої влади в галузі соціальної роботи обласних, міських та районних державних адміністрацій, а також відповідних органів місцевого самоврядування.

Третій або технологічний рівень управління системою соціальної роботи – це безпосередньо установи, організації та заклади в сфері соціальної роботи, а також керівники-менеджери соціальної роботи та соціальні працівники, які зайняті управлінською діяльністю на безпосередньо- контактному рівні щодо здійснення соціального захисту та надання соціальних послуг різним верствам населення.

Типологія 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. *Типологія* – це упорядковане і систематизоване уявлення про менеджмент соціальної роботи. Виходячи із цього, правомірним, на наш погляд, буде виділення двох різновидів типологічного аналізу менеджменту соціальної роботи: *дуалістичної* та *багатокритеріальної* (або багатofакторної) типологій 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.

ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ І СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

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*».

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.

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:

- а) виживання, тобто можливість існування якомога довше;
- б) 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*).

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).

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, невизначеність, нейтральність, ієрархічність, законність дій, централізація влади. Головний недолік бюрократії – відсутність гнучкості, шаблонність дій.

Неформальні організації. Ґрунтується 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.

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.

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 і т. ін.). 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.

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 внутрішньо-групових 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 виробничих 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.

Управління організаціями.

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:*

1) 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;

2) строга ієрархія влади на зразок піраміди. Керівник кожної ланки має чітко визначений обсяг владних повноважень. Представники нижчої ланки зобов'язані підкорятися керівникам вищого рівня;

3) 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;

4) усі 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;

5) 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.

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 вищестоящого 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.

Фактори впливу на організацію.

Діяльність організації залежить від різноманітних факторів. *Фактори впливу на організацію* – це рушійні сили, які впливають на діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів.

Фактори визначають будь-які процеси, які відбуваються в організації. Їх можна класифікувати за двома ознаками: рівень впливу (макрорівень, мікрорівень); середовище впливу (внутрішнє, зовнішнє).

За рівнем впливу виділяють: макроекономічні фактори (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси тощо); мікроекономічні фактори (законодавчі акти, державні органи влади, політичні події, соціально-культурні обставини).

За ознакою середовища впливу виділяють фактори внутрішнього середовища організації (формують організацію із середини) та фактори зовнішнього середовища організації (пов'язані із розглядом організації як відкритої системи).

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми факторами, тобто ситуаційними рушійними силами всередині організації. Основними факторами внутрішнього середовища в будь-якій організації є цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси.

Фактори зовнішнього середовища поділяють на дві групи: прямої дії (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності); непрямої дії (впливають не безпосередньо, а через певні механізми та взаємовідносини). Фактори непрямої дії мають властивість впливати через фактори прямої дії.

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.

Ефективність соціальної сфери представляє собою достатньо складний соціально-управлінський феномен, який залежить від багатьох факторів, що включає цілий ряд компонентів, який може бути оцінений лише шляхом введення необхідних критеріїв і показників.

Внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом перемінних, що роблять безпосередній вплив на процес перетворень (виробництва продукції, послуг). Внутрішні змінні – це ситуаційні фактори всередині організації, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди.

Будь-яка *організація розглядається як група людей із загальними цілями (перший змінний фактор)*. Того, що люди не змогли б досягти поодиночі, вони досягають в організації, тому її можна розглядати як засіб досягнення мети. Мета – це конкретний кінцевий стан чи очікувані результати роботи групи людей, які певним чином організовані. Такі кінцеві результати розробляються в процесі планування і доводяться учасникам виробництва. Різні типи організацій мають різні цілі. Якщо ціль – одержання прибутку, то організації займаються виробництвом товарів чи наданням послуг. Якщо організації безприбуткові, то їхньою метою є виконання свого призначення в рамках асигнованих бюджетних засобів.

Великі організації – багатоцільові. Для одержання прибутку велика організація визначає цілі в різних напрямках, тобто розробляє дерево цілей. Це може бути розробка нової продукції, вища якість послуг, підготовка кадрів,

визначення ринку збуту тощо. Для досягнення кінцевої мети організації ставляться різні цілі в її підрозділах. Вони координуються менеджерами в рамках загальної мети.

Другою ситуаційною змінною є структура організації. Під структурою організації розуміють кількість, склад її підрозділів, ступенів управління в єдиній взаємозалежній системі. Структура встановлює такі взаємини рівнів управління і функціональних підрозділів, що дозволяють найбільш ефективно досягати цілей організації. Цьому сприяє спеціалізований поділ праці. Характерною особливістю спеціалізованого поділу праці є те, що відповідна робота закріплюється за фахівцями, тобто тими, хто здатний її виконувати краще всіх. Так, праця розділена між економістами, технологами, механіками, енергетиками тощо. При виробництві будь-якого товару робота розділяється на середовища, так і стратегії фірми.

Внутрішнє середовище організації представлено функціональними сферами, які є загальними для всіх типів організації.

Кадрова функція – це забезпечення виробничої та інших сфер людськими ресурсами (найм, підготовка та перепідготовка). Виконання всіх управлінських дій, які пов'язані з соціальною сферою: оплата, добробут і умови найму.

Фінанси та бухгалтерський облік – це грошові аспекти бізнесу, в тому числі управління засобами (витрати, зміна грошової маси). Бухгалтерський облік – збір, обробка та аналіз фінансових даних.

Забезпечення ресурсами – здійснення та удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення організації матеріалами, напівфабрикатами, машинами та енергетичними ресурсами.

Виробнича функція – забезпечення функціонування виробничого процесу в залежності від мети виробничої функції. Прийняття рішень у сфері технологій, організації, календарного планування, виробництва, а також контролю якості (всі ці багато-чисельні завдання входять в оперативно-виробниче управління).

Функція розвитку продукту та процесу виробництва – це організація проведення досліджень і розвитку процесів, розробка високих технологій, комп'ютеризація (удосконалення організації процесів). Вивчення довготермінової динаміки розвитку продукту, як основного фактора конкуренції на ринку, здійснення інноваційної політики фірми.

Функція розвитку матеріально-технічного забезпечення виробництва – це розвиток інструментального господарства, ремонтних служб та служб технічного оснащення з метою забезпечення раціональних термінів фізичного та морального зносу технічних систем.

Маркетинг – це особливий вид діяльності з прогнозування, здійснення, виявлення та задоволення бажань споживача. Виконання цих функцій для однієї організації називають мікрмаркетингом, у цілому для суспільства – макромаркетингом. Вивчаючи поведінку покупців, варто враховувати їх соціальні, психологічні, культурні, освітянські, вікові та інші фактори.

Зовнішні фактори – це в основному неконтрольовані сили, які мають вплив на рішення менеджерів та їх дії і, в кінцевому підсумку, на внутрішню структуру і процеси в організації. Зовнішній вплив на організацію можна представити як сукупність трьох основних сфер: віддаленого, виробничого і оперативного впливу. Віддалений вплив складається із серії факторів, які беруть початок за межами фірми, як правило, незалежні від внутрішньої ситуації, яка склалася в організації. До віддаленого впливу належать: екологічний, економічний, політико-правовий, соціально-культурний, демографічний і технологічний впливи.

Функціональні сфери зовнішнього середовища.

Соціальне середовище. Зростання населення, розвиток культури, освіти визначають характер зростаючого потенційного ринку; вимірювання потреби в кількості та якості благ, які споживаються (продуктів, житла, комфорту), зміна стилю життя призводить до трансформації понять зайнятості та відпочинку, здорового способу життя, комфорту житла, а все разом - мотивація для зміни виробництва благ і послуг.

Правове середовище. Всі бізнес-організації працюють в юридичних рамках, норми права регулюють поведінку бізнес-організацій і вирішують спори, конфлікти між ними і суспільством у цілому. Тому розвиваються закони, контрактне право, захист споживачів тощо.

Державне середовище. Держава в економіці може відігравати три різні ролі: невтручання держави в процеси економіки (вільний ринок); радикальне втручання в економіку (соціалізм і комунізм); прагматичне втручання, тобто узгодження політичних поглядів, індивідуальної ініціативи, прибуткової мотивації, ринкових сил (ринок, що регулюється).

Політичне середовище. Внутрішній ринок знаходиться під впливом політичних подій і рішень, аналогічно цьому політичні фактори можуть впливати на операції у сфері міжнародного бізнесу.

Технологічне середовище. Динаміка попиту і пропозиції на ринку праці, ресурсів і фінансів впливає на темпи інноваційних процесів у технології. Сили конкуренції стимулюють процес розвитку технологій.

Економічне середовище. Процеси виробництва продукції та послуг завжди знаходяться в конкретному зв'язку з економічним середовищем: рівнем зайнятості, платіжним балансом, темпами економічного росту.

Ресурсне середовище. Економісти вважають, що ресурси, які споживаються людством, завжди обмежені. Цей принцип можна вважати правильним, якщо мова йде про ресурси, які не вимагають глибокої переробки. У випадку, якщо використовуються високі технології і ресурсами є квазічастинки та компоненти енергії, то можна стверджувати, що ресурси на Землі необмежені. Проблемою виробництва є інший аспект: навчитися отримувати необмежену кількість ресурсів, не порушуючи при цьому стійкості та рівноваги параметрів навколишнього середовища, які визначають тривалість перебування людства на землі.

ТЕМА 3. КОНЦЕПТУАЛЬНА ОСНОВА ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Об'єкт та суб'єкт менеджменту соціальної роботи.

Як свідчить аналіз наукової літератури з проблем управління, елементи сучасного менеджменту поступово починають все ширше використовуватися не тільки в управлінській практиці вітчизняних менеджерів соціальної роботи, але й у наукових дослідженнях цієї проблематики з боку українських вчених. В той же час дослідження можливостей використання теоретичних напрацювань сучасного менеджменту в управлінні соціальною роботою тільки розпочинаються. Це стосується не тільки теоретичних та методологічних основ менеджменту, але й його понятійно-категоріального апарату, які мають велике значення для управління установами соціальної роботи. Тому й почнемо з уточнення таких головних для нашого дослідження понять, як «об'єкт» і «суб'єкт» менеджменту соціальної роботи та структура їхньої діяльності.

Отже, *суб'єктами управлінської діяльності в сфері соціальної роботи мають бути люди*, які можуть здійснювати цю діяльність як професіонали-управлінці. Це, в свою чергу, вимагає опиратися при аналізі змісту управлінської діяльності і професійних якостей управлінського персоналу на теорію і практику менеджменту у контексті соціально-гуманітарних наукових дисциплін.

Це ще раз підтверджує правомірність і доцільність розгляду змісту управлінської діяльності в закладі соціальної роботи з позицій теорії менеджменту. Інакше кажучи, слід розглядати управління як процес реалізації основних управлінських функцій – планування, організації, мотивації та контролю за участю об'єднуючих процесів комунікації та прийняття рішень, а також керівництва («лідерства») як самостійної діяльності.

Крім того, корисною для нашого дослідження є ідея теоретичного менеджменту про рівні управління. Згідно з нею виділяються *три рівні керівників (управлінців)*.

1. Низова ланка, або операційні управлінці.
2. Керівники (управлінці) середньої ланки.
3. Керівники (управлінці) вищої ланки.

До керівників низової ланки відносять начальників, які здійснюють безпосередній контроль і координацію виконання функціональних завдань організації та часто відповідають за використання наданих їм ресурсів. Керівники цієї ланки знаходяться у безпосередньому контакті з виконавцями, суб'єктами функціональної діяльності. Типовими посадами цього рівня є майстер, майстер зміни, завідуючий відділом, старша медсестра, завідуючий кафедрою управління в школі бізнесу.

Керівники середньої ланки координують і контролюють діяльність молодших начальників низової ланки. Вони виступають в ролі буфера між керівниками вищої та нижчої ланок. З одного боку, вони готують інформацію для рішень, що приймаються керівниками вищої ланки, з другого – трансформують ці рішення у конкретні завдання для низових керівників. Крім того, вони можуть здійснювати автономне керівництво окремими напрямками чи підрозділами організацій. Уяву про зміст діяльності керівників середнього рівня дає перелік типових посад: завідуючий відділом (у бізнесі), декан (коледжів), управляючий збутом у регіоні чи країні, директор філіалу.

Керівники вищої ланки відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому або для основної частини цієї організації. Ця ланка значно менша за інші. Характерною ознакою управлінської діяльності на цьому рівні є висока міра особистої відповідальності за прийняті рішення, автономність і незначна кількість особистісних контактів.

Хоча, на перший погляд, запропонована структуризація рівнів управління виглядає придатною тільки для управління системою соціальної роботи в цілому, коли вища ланка – це Держкомітет України з питань сім'ї та молоді, середня ланка – регіональні органи управління (обласні), а нижча ланка – це заклади соціальної роботи, наші дослідження не підтверджують цю думку.

На завершення цієї частини дослідження зробимо деякі висновки та узагальнення.

1. Управління соціальною роботою виступає як складова соціального управління в цілому і має загальні характерні ознаки соціального управління.

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

3. 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.

Взаємозв'язок об'єктів та суб'єктів менеджменту соціальної роботи.

Перераховані ресурсні складові визначають комплексний характер менеджменту соціальної роботи. Безумовно, модель «між полюсами» не є остаточним аргументом аналізу, однак є підставою соціальній службі для молоді комплексно підходити до визначення джерел розвитку соціальної роботи з дітьми та молоддю.

Комплексний підхід в менеджменті соціальної роботи – це, перш за все, розробка комплексної програми діяльності соціальної служби або системи соціальних служб, що має важливе значення для вирішення проблем клієнтів та реалізації соціальної політики.

Комплексна програма вміщує змістовні аспекти політичної лінії соціальних служб для молоді та передбачає *основу для прийняття оперативних рішень*:

- ✓ залучення молоді до активної соціальної дії;
- ✓ підтримка волонтерського руху;
- ✓ розвиток мережі соціальних послуг для молоді.

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 (міжсекторні зв'язки соціальної служби); досвід соціальної роботи конкретної служби як певна соціальна норма, яка здатна виступати аргументом для аналітиків, політиків, громадськості.

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 самовизначеності 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: 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).

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, колеги 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 суворої відповідальності за хід робіт, проектів та процесів у ній. Завданням проект-менеджерів є координація всіх точок зору щодо соціальної послуги чи проекту.

Закони та принципи менеджменту соціальної роботи.

Багатогранна діяльність керівництва будь-якої установи соціальної роботи, у тому числі і кожного керівника (менеджера соціальної роботи), підпорядкована дії не тільки закономірностей природи і суспільства, але й дії певних законів управління. У найкращому випадку розуміння цих законів та закономірностей, а також напрямів їхньої дії має бути узгоджено з поведінкою суб'єкта управління соціальною роботою, і тоді на нього очікує успіх. Термін «закон» у сучасному наукознавстві розуміється у *двох основних змістах*:

- 1) як нормативний акт, що прийнятий і затверджений в установленому порядку вищим представницьким органом державної влади;
- 2) як необхідні, істотні, стійкі та повторювані відносини і причинні зв'язки між явищами та процесами в природі і суспільстві.

Закони, таким чином, є найвищим ступенем людського пізнання і мають форму загальності, тобто виражають найбільш загальні відносини і зв'язки, що властиві усім явищам і процесам даного класу, роду чи виду.

Крім поняття законів у соціальних та інших наукових дисциплінах, зокрема, у теорії менеджменту соціальної роботи, розрізняють й такі категорії, як «закономірності» і «тенденції». Термін «закономірність», на відміну від поняття «закон», виявляється як повторюваний зв'язок явищ або процесів суспільного життя чи певних етапів суспільного прогресу.

Що стосується категорії «тенденція», то вона в свою чергу визначає основну лінію, або напрям розвитку суспільства (чи його підсистем), але не визначає безліч випадків і відхилень, через які необхідність пробиває собі дорогу.

Важливо також зазначити, що *закони* об'єктивного світу є, насамперед, і законами його розвитку. В той же час рівень їхнього пізнання дотепер ще дуже невисокий, і тому багато законів не мають поки що належної глибини наукової проробки та осмислення, а відтак являють собою найпростіші поняття чи схеми пізнання, або досить нескладні наукові конструкції.

Тим часом в об'єктивному світі діють загальні *закони* розвитку природи, суспільства і мислення. Це, насамперед, об'єктивні *закони діалектики*, до числа яких відносяться:

Закон єдності і боротьби протилежностей стверджує, що: а) в усякому явищі чи предметі існують певні протилежності, які можуть займати полярні положення; б) ці протилежності не просто співіснують, а постійно взаємодіють, борються один з одним, переходять один в одного, тобто міняються місцями; в) боротьба протилежностей, їхня взаємодія і взаємоперехід є джерелом внутрішніх протиріч, а самі ці протиріччя служать одночасно й внутрішнім джерелом розвитку, джерелом саморуху; г) у процесі подолання цих протиріч створюються передумови не тільки для виникнення протиріч нового, більш високого рівня, але і їхнього вирішення.

Закон заперечення заперечень, в свою чергу, виражає послідовність сходження різноманітних явищ і процесів від нижчого до вищого, від простого до більш складного та характеризує заміну усього старого на нове, нового на новітнє і так далі.

Цей закон означає, що: а) у всякий наступний момент часу будь-яке явище або будь-який предмет, відмінний від самого себе в попередній момент часу, тобто наступний стан деякою мірою як би заперечує їхній попередній стан; б) в процесі руху і розвитку явищ і предметів утримується (або зберігається) найбільш істотніше і найбільш важливіше із інших попередніх станів.

Закон переходу кількісних змін у якісні (і навпаки) полягає в тому, що в процесі розвитку будь-якого явища, процесу або об'єкта відбуваються безупинні кількісні зміни. Досягши визначеного рівня, вони призводять до суттєвих докорінних якісних змін. Після того, як якість претерпіла докорінну, принципову зміну, вона прискорює темпи зростання. Кількісні зміни відбуваються, як правило, еволюційним шляхом (тобто поступово і постійно), а докорінні якісні зміни – стрибкоподібно, тобто революційно.

Поряд з цим, *закони менеджменту соціальної роботи*, що носять найбільш загальний характер, своєю дією охоплюють усі соціальні системи установи або заклади соціальної сфери, а також усі способи виробництва і надання соціальних послуг, незалежно від стадії чи етапу суспільного розвитку. Нескінченність змісту процесів і явищ об'єктивного світу припускає таким чином і нескінченність законів управління, у ньому діючих. Тому мова може йти тільки

про ті закони менеджменту, що вже розкриті і достатньо досліджені на сучасному етапі суспільного розвитку. Серед них можна визначити наступні закони менеджменту соціальної роботи:

- 1) закон єдності та цілісності системи менеджменту соціальної роботи;
- 2) закон забезпечення необхідного числа ступенів свободи системи менеджменту соціальної роботи;
- 3) закон необхідної розмаїтості систем менеджменту соціальної роботи;
- 4) закон співвідношення керуючої та керованої підсистем менеджменту соціальної роботи;
- 5) закон організації менеджменту соціальної роботи.

Необхідно підкреслити, що термін «закон менеджменту соціальної роботи» варто трактувати як істотний, повторюваний, причинно-наслідковий зв'язок між окремими елементами системи управління соціальною роботою, що обумовлює ступінь її цілісності (тобто упорядкованості її структури), а отже кількість, якість та результативність керуючого впливу на соціальні системи, явища і процеси. Одне слово, закони менеджменту соціальної роботи виражають стійку залежність кінцевих результатів керуючого впливу на соціальні системи, явища і процеси від ступеня якості і узгодженості окремих елементів (ланок) системи управління установи соціальної роботи.

Серед основних закономірностей менеджменту соціальної роботи виділяються наступні:

- ✓ залежність змісту менеджменту соціальної роботи в суспільстві від соціальної політики держави;
- ✓ залежність рівня розвитку менеджменту соціальної роботи від цілей соціального розвитку суспільства;
- ✓ залежність ефективності соціальної роботи від структурної повноти та завершеності системи органів управління соціальною роботою;
- ✓ залежність результативності соціальної допомоги та соціального захисту від соціальної свідомості, орієнтації та компетентної діяльності управлінського персоналу установ соціальної роботи;
- ✓ залежність ефективності системи менеджменту соціальної роботи від несуперечливості довгострокових та короткострокових цілей соціальної політики держави щодо соціального захисту населення.

Поряд із законами і закономірностями менеджменту соціальної роботи до числа найважливіших категорій наукового управління також відносяться і принципи. Загалом під *принципом* (від лат. – основа, початок) розуміється ще й керівна ідея, основне правило, що покладено в основу діяльності, або внутрішня впевненість, погляд на речі, що визначають норму поведінки.

Під *принципами менеджменту соціальної роботи*, таким чином, розуміються основні, вихідні, або фундаментальні ідеї, положення чи уявлення будь-якої теорії або вчення про управлінську діяльність, що впливають безпосередньо із законів і закономірностей управління, якими мають керуватися менеджери, здійснюючи управління організацією.

Той факт, що *принципи менеджменту соціальної роботи* мають одночасно і об'єктивні, і суб'єктивні ознаки, дозволяє нам говорити про їх подвійний характер. Подвійність змісту принципів менеджменту соціальної роботи вимагає, таким чином, визначеного і зваженого відношення до них як керівництва до дій, що нерідко ще ігнорується або недооцінюється з боку керівництва установ соціальної роботи.

Виходячи із цього, до числа *основних або найголовніших принципів* менеджменту соціальної роботи можуть бути віднесені наступні:

Принцип науковості вимагає побудови системи менеджменту соціальної роботи включно на наукових засадах. Як і всякий інший принцип, що відбиває розвиток будь-якої соціальної системи, він повинен мати внутрішню суперечливість, оскільки внутрішня суперечливість і утворює внутрішню логіку, тобто створює певний внутрішній імпульс розвитку соціальної роботи.

Принцип системності і комплексності менеджменту соціальної роботи вимагає одночасно і комплексного, і системного підходів щодо управління соціальною роботою. *Системність* означає необхідність використання елементів теорії великих систем та системного аналізу в кожному управлінському рішенні, в кожній управлінській дії. *Комплексність* в менеджменті соціальної роботи означає необхідність всебічного охоплення всього об'єкту управління (або усієї керованої системи), обліку всіх його сторін і напрямків діяльності, а також усіх його властивостей.

Принцип єдиноначальності в управлінні соціальною роботою і колегіальності у розробці управлінських рішень. Аналіз свідчить, що будь-яке прийняте управлінське рішення має розроблятися колегіально (або колективно). Це означає всебічність (тобто комплексність) його розробки, облік думок багатьох фахівців з різних питань.

Принцип єдності галузевого і територіального підходів в управлінні соціальною роботою. Розвиток сучасного суспільства тісно пов'язаний з певним прогресом в сфері галузевого і територіального управління соціальною роботою. Галузеве управління характеризує об'єктивну необхідність подальшої диверсифікації виробництва соціальних послуг, а також поглиблення їх спеціалізації з одного боку, а з іншого – підвищення їх концентрації.

Принцип конкретності менеджменту соціальної роботи передбачає конкретний аналіз конкретної управлінської ситуації. Адже управляти

соціальною роботою конкретно – це означає, перш за все, здійснювати будь-які управлінські дії на основі добротної та достовірної наукової інформації.

Принцип ефективності менеджменту соціальної роботи передбачає, що досягнення поставленої мети має здійснюватися в найкоротший термін за умов найменших витрат матеріальних, фінансових, людських та інших ресурсів.

Принцип головної ланки в системі менеджменту соціальної роботи має на разі виявлення з безлічі управлінських завдань, основної задачі, вирішення якої дозволяє реалізувати весь комплекс питань управління установою соціальної роботи.

Функції менеджменту соціальної роботи.

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.

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.

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.

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. 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.

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.

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.

ТЕМА 4. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Сутність та роль інформації у менеджменті соціальної роботи

Більшість процесів соціального менеджменту має інформаційний характер, або суттєво пов'язаний з підготовкою, передачею та обробкою виробничо-необхідною інформацією. Управління соціальними службами – складний інформаційний процес, що потребує необхідної кількості інформації певного змісту, якості та спрямованості. Постійна зміна та ускладнення завдань управління вимагає від менеджера навичок з обробки та класифікації величезних масивів різноманітної інформації. Інформація від лат. означає роз'яснення, сукупність відомостей про різні події, явища та факти. За визначенням ЮНЕСКО поняття «інформація» розглядається як «універсальна субстанція, що пронизує усі сфери людської діяльності, служить провідником знань і думок, інструментом спілкування, взаєморозуміння і співпраці, затвердження стереотипів мислення і поведінки».

Термін «інформація» вже більше 50 років використовується в журналістиці, математиці, фізиці, хімії, біології та в ряді інших наук. Але особливе місце поняття «інформація» зайняло в довгому ряді соціальних наук – теорії управління, економіці, політиці і т.д.

Інформація – це цінний інтелектуальний ресурс в системі життєзабезпечення суспільства, найважливіша частина його інтелектуальної властивості. Можна сказати, що інформація – це інфраструктура інтелектуальної властивості, бо інтелектуальна власність бере початок з інформації як фундаментальної бази.

Соціальна інформація – відомості про стан соціальної системи, засіб забезпечення інформаційних потреб суспільства на основі застосування інформаційних технологій. Соціальна інформація є змістом мислення людини, а її матеріальний носій – почуте або видиме слово, знак, мова. Першоджерелом соціальної інформації є суспільство: його різні сфери і сторони життя. Інформаційне забезпечення менеджменту полягає у створенні ефективної системи збору, обробки, зберігання і передачі інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Управлінська інформація – це сукупність різних відомостей про діяльність організації, які зведені в певну систему і використовуються в управлінні. У менеджменті соціальної роботи висуваються такі вимоги до інформації, як: достовірність, достатність, повнота відображення ситуації, доступність та оперативність. Клієнти соціальної роботи є особливими споживачами інформаційного ресурсу, оскільки інформатизація – це майже єдиний і унікальний канал їх спілкування зі світом, і менеджери соціальної роботи повинні постійно пам'ятати й дбати про інформатизацію соціального середовища, в якому споживачі соціальних послуг живуть та спілкуються.

Будь-яка інформація має певні цілі (мету): інформування, оцінка результатів, наказ(розпорядження). Засобами інформації є зір, слух, смак, нюх, відчуття, відео, друковані джерела. Значення інформації для соціального менеджменту розглядають у таких аспектах:

- ✓ по-перше, для вироблення і прийняття будь-якого рішення менеджер повинен володіти інформацією;
- ✓ по-друге, управління є безперервним процесом і тому, менеджер потребує постійного забезпечення інформації;
- ✓ по-третє, суб'єкт управління (керівна система) може впливати на об'єкт управління (керована система) тоді, коли він отримує інформацію про стан, процеси та явища, що відбуваються у керованій системі;
- ✓ по-четверте, отримуючи інформацію про керовану систему та трансформування її в управлінські рішення, менеджер здійснює процес управління.

Інформаційні ресурси є потенційно багатим джерелом, яке можна умовно поставити на одне з поведінкових місць у процесі оптимізації менеджменту соціальної роботи. Інформація не має ні виміру, ні параметрів, у яких вона могла б варіювати, ні місце положення, де її можливо б було виявити. Вона завжди виявляється спонтанно й зразу ж зникає, оскільки переходить у знання, і на практиці частіше маємо, як правило, справу не з інформацією, а системою, що займається її обробкою.

Інформація, особливо її автоматизована обробка є важливим фактором підвищення якості менеджменту соціальної роботи. Тут важливу роль відіграють засоби її реалізації, обробки, накопичення та передачі; систематизоване зберігання і видача інформації у потрібній формі; виробництво нової числової, графічної та іншої інформації. У соціальній сфері для прийняття рішень часто не використовується навіть наявна інформація. Рішення часто приймаються для обговорення на основі особистих контактів. Таким чином, складається враження про те, що система використовує інформацію, яка знаходиться в її розпорядженні вибірково або обмежено.

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом представляє собою сукупність реалізованих рішень по об'єму, розміщенню та формах організації інформації, що циркулює в системі управління при її функціонуванні.

Отже, у керівників соціальних організацій головний предмет праці – інформація, модифікуючи яку, вони розробляють і приймають рішення, які необхідні для зміни стану об'єкта управління. Тому, в якості засобів праці керівника, перш за все, виступають засоби праці з інформацією, а результат їх

діяльності проявляється в управлінській дії, прийнятті рішень і оцінюється на основі досягнень цілей організації.

Жодна організація не може здійснювати свою діяльність без інформації. На кожному етапі управлінської діяльності в системі соціальних служб керівники потребують інформації як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Володіння інформацією сьогодні є головним рецептом успіху, бо саме інформація, якщо вона оперативна, своєчасна і достовірна, дає можливість приймати правильне рішення менеджерів соціальних служб.

Інформація потрібна на будь-якому рівні управління, в будь-якій сфері і галузі організації. Однак лише для керівника такий ресурс, як інформація, є головним. Отримання, пошук інформації, відстоювання недоречної і зосередження уваги на релевантній інформації, обробка інформації та прийняття на її основі результатів адекватних даній ситуації рішень – головне завдання керівника. Потреба в інформації існує постійно, і ресурси інформації використовуються безперервно для користування та зв'язку кожного етапу діяльності організації.

Таким чином, керівник виступає у якості посередника між зовнішнім середовищем та внутрішнім середовищем організації. Отримуючи і обробляючи зовнішню інформацію, менеджер соціальних служб представляє її на розгляд персоналу організації, а отримана інформація оброблюється і відправляється одержувачем відправнику. Отже, інформація у першому випадку виступає як предмет праці, а в другому як інформаційно-комунікативний зв'язок між керівником та персоналом соціальної структури.

Класифікація, види та типи управлінської інформації.

Під управлінською інформацією розуміється сукупність відомостей про призначені процеси, що протікають всередині організації та її оточенні, і часто є основою для прийняття управлінських рішень. Джерелами управлінської інформації можуть бути вище керівництво, підлеглі їм керівники та органи управління, засоби масової інформації, її інформаційні системи і т.п.

Значну частину часу менеджери приділяють роботі з такими джерелами інформації, як: бухгалтерські звіти, акти про ревізії й перевірки, підсумки аудита, фінансові документи, відомості про рух кадрів, поставки, обсяг виробництва і збут.

Інформація в менеджменті може бути класифікована по ряду позицій:

1. За призначенням (одноцільова, яка зв'язана з рішенням однієї конкретної проблеми; багатоцільова, яка використовується при рішенні декількох найрізноманітніших проблем);

2. За можливістю зберігання (інформація, що фіксується, повинна зберігатися певний час);

3. За ступенем готовності для використання (первинна інформація являє собою сукупність несистематизованих даних, що містять багато зайвого і непотрібного; проміжна інформація складається з відомостей, пройшовши через процес попередньої «очистки» і систематизації, що дозволить вирішити питання про конкретні напрямки і подальше її застосування; кінцева інформація дасть можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення);

4. За повнотою інформація буває частковою або комплексною (остання дасть всебічні вичерпні відомості про об'єкт і можливість безпосередньо приймати будь-які рішення; перша на практиці може використовуватися тільки в сукупності з іншою інформацією);

5. За ступенем надійності інформацію можна поділити на достовірну і вірогідну (вірогідний характер може бути зумовлений принциповою неможливістю отримати від існуючого джерела надійні відомості, оскільки наявні засоби не дозволяють цього зробити; немінучими скривленнями при їхній передачі, особливо в умовах ієрархії управлінської структури; розповсюдженням завідомо неправдивих відомостей).

Інформація може бути також класифікована за обсягом, джерелами, засобами передачі і розповсюдження.

У менеджменті застосовуються 7 основних видів інформації. Згідно з Закон України «Про інформацію», основними видами інформації, яка забезпечує діяльність усіх органів державної влади, галузей народного господарства, є:

статистична;

масова;

інформація про діяльність органів влади та органів місцевого і регіонального самоврядування;

правова;

інформація про особу;

довідково-енциклопедична інформація;

соціологічна.

Статистична інформація – це офіційна документована державна інформація, що дає кількісну характеристику подій та явищ, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя України. Державна статистична інформація підлягає систематичному відкритому публікуванню. Забезпечується відкритий доступ громадян, наукових закладів та інших організацій до неопублікованих статистичних даних, що не підпадають під дію обмежень, установлених законом.

Масова інформація – це публічно поширювана друкована, аудіовізуальна інформація, інформація інтернет-системи.

Інформація державних органів та органів місцевого і регіонального самоврядування – це офіційна документована інформація, яка створюється в процесі поточної діяльності законодавчої, виконавчої та судової влади, органів місцевого і регіонального самоврядування.

Правова інформація – це сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про право, його систему, джерела, реалізацію, юридичні факти, правовідносини, правопорядок, правопорушення, боротьбу з ними та їх профілактики тощо. Джерелами правової інформації є Конституція України, інші законодавчі і підзаконні нормативні правові акти, міжнародні договори та угоди, норми і принципи міжнародного права, а також ненормативні правові акти, повідомлення засобів масової інформації, публічні виступи, інші джерела інформації з правових питань.

Інформація про особу – це сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про особу.

Інформація довідково-енциклопедичного характеру – це систематизовані, документовані або публічно оголошені відомості про суспільне, державне життя та навколишнє природне середовище. Основними джерелами цієї інформації є: енциклопедії, словники, довідники, рекламні повідомлення та оголошення, путівники, картографічні матеріали тощо.

Соціологічна інформація – це документовані або публічно оголошені відомості про ставлення окремих громадян і соціальних груп до суспільних подій та явищ, процесів, фактів.

Менеджери в соціальних організаціях використовують інформацію, щоб аналізувати і вирішувати соціальні проблеми. В свою чергу вони залежать від інформації. Для того щоб зрозуміти, як менеджери використовують інформацію в організаціях, охарактеризуємо інформаційні потреби в двох вимірах: рівень, на якому використовується інформація в соціальній організації та тип інформації. Управлінська діяльність в організаціях потребує різних рівнів інформації, наприклад:

на рівні стратегічного менеджменту необхідна зовнішня інформація, яка використовується для планування майбутнього організації;

на рівні відділів необхідна зовнішня та внутрішня інформація, яка є корисною для керівництва і контролю діяльності підлеглих одиниць всередині організації;

на операційному рівні необхідна внутрішня інформація, яка використовується для планування, здійснення і контролю повсякденної діяльності соціальних служб;

на рівні реєстрації угод та операцій цінним є збирання даних про велику кількість індивідуальних дій, які виконуються у повсякденній діяльності соціальної організації.

Кожен із рівнів інформаційного забезпечення менеджменту має свої підсистеми. *Елементи інформаційної підсистеми* розподіляються між суб'єктом та об'єктом управління таким чином, що один із них повністю відноситься до керуючої або до керованої підсистеми, а інші розподіляються або можуть розподілятися між ними певними частинами: управлінський персонал, робітники, структура, методи, технічні засоби життя (перетворення), носії інформації, схеми оброблення даних.

Так, частково до тієї чи іншої підсистеми належать працівники, що забезпечують функціонування інформаційної підсистеми. Сукупна інформація включає в себе не тільки відомості про стан керованої підсистеми та її зовнішнього середовища, а й і нормативну інформацію, що є вихідною для функціонування як управляючої системи в цілому, так і інформаційної підсистеми, зокрема. Тут мається на увазі режими збирання, перетворення, використання і зберігання інформації.

Інформаційна підсистема – це основа процесу управління соціальної організації. Без неї неможливо, сформулювати цілі управління, оцінити ситуацію, визначити проблему, підготувати і прийняти рішення, проконтролювати хід його виконання.

Інформація є предметом і результатом праці управлінського персоналу, сукупністю даних про стан управляючої та керованої підсистем і зовнішнього середовища. Одночасно інформація є об'єднуючою ланкою між суб'єктом та об'єктом управління, а також між підприємством і зовнішнім середовищем. Інформація поступово переходить до категорії послуги у менеджменту соціальної роботи, набуваючи певну цінність. Ефективне управління соціальними службами неможливе без достовірної та важливої інформації.

Враховуючи те, що інформаційна система соціальних організацій, досить складна, на практиці виділяються менш складні її елементи (наприклад, у соціальних службах інформаційна частина, що забезпечує управління процесом надання соціальної допомоги (послуг) включає управління товаром, вивчення попиту на послуги, управління персоналом соціальних служб, матеріально-технічною базою тощо). Для забезпечення ефективного управління, керуюча підсистема може поділятися на значну кількість частин, при цьому деякі частини інформаційної підсистеми можуть мати загальні елементи. Так, різні по відношенню до окремих частин управляючої підсистеми інформаційні підсистеми можуть приводитися в дію одними й тими самими управлінськими працівниками.

Основними завданнями інформаційної підсистеми є:

координація діяльності по збору і оброблення фінансових звітів на вищому рівні управління і в підрозділах підприємства, щоб підвищити якість і забезпечити своєчасне надходження фінансової інформації по підприємству, в цілому;

визначення основних напрямів системи збору, оброблення і зберігання первинних відомостей;

визначення основних напрямів розвитку технології оброблення інформації;

проведення багатоваріантних розрахунків у процесі розробки програм планування, маркетингу, контролю, збирання й оброблення цифрової інформації;

розробка програмного забезпечення, створення і використання банків даних; визначення обґрунтованих потреб у технічних засобах (в тому числі комп'ютерної техніки) по підприємству в цілому і в кожному його підрозділі;

визначення основних вимог до змісту інформації та її характеру залежно від цілеспрямованості та ін.

Основними функціями інформаційної підсистеми є збирання, оброблення, передача, зберігання і подання інформації, необхідної для процесу управління, за допомогою якої здійснюються комунікації між управляючою і скеровуючою підсистемами.

У міру того, як інформація обробляється, менеджери мають необхідність у різних типах управлінської інформації (загальної, специфічної, контрольної, розподільної і скеровуючої).

Загальна інформація – це та інформація, що виникає випадково або у відповідь на неспецифічні запити чи пошуки. Вона відповідає на питання: «Що ви хочете знати?» або «Чи є що-небудь цікаве?» Оскільки загальна інформація є широкою, її важко визначити заздалегідь і складно підтримувати в комп'ютерних системах. Загальна інформація більше використовується на стратегічному рівні, ніж на операційному. Вона не використовується на рівні здійснення угод.

Менеджери соціальних служб на операційному рівні цікавляться щоденним виконанням різних завдань у межах їхніх сфер відповідальності. Вони планують, організовують і контролюють повсякденну роботу всередині соціальної організації.

Реєстрація угод і операцій є основою для генерування інформації всередині будь-якої організації. У минулому така реєстрація, проводилася на папері – у головних книгах, на спеціальних картках, у формулярах тощо. З використанням персональних комп'ютерів обсяги нагромадження такої

інформації різко зросли і в соціальних організаціях ця діяльність має бути організована за допомогою комп'ютерних систем.

Здійснення угод цілком зосереджено на *специфічній інформації*, тобто інформації, що задовольняє особливим вимогам. Специфічна інформація може бути запитана, коли перевіряється, якийсь баланс на контрольному рахунку і т.п.

Контрольна інформація необхідна для встановлення відхилень від плану, поставлених завдань, причому коли ці зміни не були заздалегідь передбачені.

Розподільна інформація корисна для рішень про те, як розподілити людей, час, устаткування або гроші відповідно до проектів. Коли у менеджера є дані про передбачувані проекти, він повинен вирішити, як розподілити ресурси, що знаходяться в його розпорядженні.

Скеруюча інформація необхідна, щоб прийняти менеджером соціальної роботи рішення про правильні рішення щодо економічного включення фірми. Отже, інформація є дуже цінною для управлінського процесу, адже менеджери в соціальних організаціях постійно використовують інформацію різних видів і засобом її аналізу приймають рішення щодо вирішення багатьох соціально важливих проблем суспільства.

Інформаційні технології роботи з текстовими документами та базами даних у менеджменті соціальної роботи.

Інформація в соціальному менеджменті – це сума потрібних, сприйнятих і усвідомлених відомостей, необхідних для аналізу конкретної ситуації, що дозволяє комплексно оцінити причини виникнення і розвитку цієї ситуації. Інформація дозволяє вибрати оптимальне управлінське рішення, виходячи з конкретної ситуації, і здійснювати систематичний контроль за його виконанням.

В управлінській діяльності інформація являє собою сукупність потрібних відомостей і даних про стан керуючої і керованої систем, а також про стан навколишнього середовища. Інформація необхідна для успішного проведення аналізу, планування, контролю, прийняття й організації виконання управлінських рішень. Вона виступає невід'ємним елементом ефективного управління організаційно-економічними процесами. Управління як інформаційний процес складається з обміну інформацією між органом управління, керованим об'єктом і зовнішнім середовищем.

Роль інформації неоднакова для різних стадій процесу управління. На одних стадіях управління важливий обсяг інформації, на других – її рух, на третіх – можливості її обробки. На кожному етапі управлінської діяльності керівники потребують інформації як зовнішнього, так і внутрішнього

середовищ. Володіння інформацією сьогодні є головним рецептом успіху, бо саме інформація, якщо вона оперативна, своєчасна і достовірна, дає можливість менеджерів прийняти правильне рішення.

Діяльність керівника прямо залежить від інформації, яку він отримує ззовні і яка продукує в організації. Отримуючи і обробляючи зовнішню інформацію, менеджер представляє її на розгляд персоналу організації. Зокрема, менеджери повинні знати, як досліджувати соціальні та економічні фактори, такі, як мотивація співробітників, бажання клієнтів, ефективність власних зусиль тощо. Система досліджень має розподілятися на рівні: збір інформації, документація – повинна об'єктивно відображати процеси, які спостерігаються, статистичний аналіз.

Отже, статистичний аналіз інформації є одним із завдань менеджерів соціальної роботи, але для того, щоб здійснювати це завдання, необхідно знати методи статистичної обробки інформації та вміти їх застосовувати.

Всі управлінські процеси – це не що інше як пошук, фіксація, оцінка, закріплення, розповсюдження соціальної інформації, тобто тієї інформації, яка зв'язана із відображенням, пізнанням і перетворенням різних форм життєдіяльності людей.

Під інформацією розуміють не будь-які відомості про об'єкт, а лише, зрозумілі та корисні для вирішення тих чи інших завдань. Управлінська інформація цінується тільки з того моменту, коли вона необхідна для процесу управління соціальною організацією та починає використовуватися для досягнення її цілей.

В управлінській діяльності інформація повинна відповідати таким вимогам:

точності (дані повинні мати однозначний зміст і не припускати різних тлумачень),

періодичності і своєчасності (своєчасне періодичне надходження інформації у відповідний структурний підрозділ чи до конкретного співробітника не пізніше, ніж зміниться ситуація, яку вона описує, інакше вона втрачає своє значення),

повноти (кількість інформації повинна бути достатньою для оцінки ситуації і прийняття рішення на певному рівні в управлінні),

корисності (щоб інформація не містила даних, які непотрібні для вирішення проблем управління),

доступності (щоб інформація подавалася в такому вигляді, який не потребує додаткової переробки та не утруднює процес прийняття рішення).

З метою більшої точності і конкретності інформації, менеджери соціальної роботи професійно здійснюють її обробку. Від цього процесу значною мірою

залежать строки, вартість і взагалі успіх управління. До початку збирання інформації бажано визначитись, які методи аналізу даних застосовуватимуться, а також які конкретно ознаки аналізуватимуться за допомогою того чи іншого методу.

Зібрану інформацію обробляють в основному за допомогою комп'ютера. У процесі обробки даних можна виокремити такі *змістовні етапи*:

- 1) кодування інформації;
- 2) введення інформації в комп'ютер;
- 3) перевірка введених даних та коригування помилок;
- 4) проведення обчислень та аналіз результатів.

Для обробки статистичної інформації використовують спеціальні методи, а найчастіше – статистичні методи аналізу соціальної інформації використовують для:

✓ опису інформації та обчислення узагальнюючих параметрів (одновимірна статистика);

✓ виміру зв'язку між окремими ознаками, отриманими у відповідях на різні запитання анкети, якщо як метод збору даних застосовувалося опитування, або контент-аналіз текстів ЗМІ, якщо використовувався метод аналізу документів (двовимірна статистика);

✓ проведення складних математичних процедур, які дають змогу проаналізувати водночас кілька взаємопов'язаних ознак (багатовимірна статистика).

Методи математичної статистики забезпечують наочне сприйняття інформації у вигляді таблиць, графіків, діаграм. Використання методів математичної статистики передбачає певний набір попередніх процедур, до яких належать: підготовка анкети, іншого первинного матеріалу до обробки, яка може здійснюватися вручну чи автоматизовано; вибір рівня майбутнього аналізу (описовий чи пояснювальний); вибір конкретних статистичних процедур для обробки інформації.

Для використання даних з метою їх упорядкування та опрацювання застосовують спеціальні статистичні методи – групування, обчислення узагальнюючих параметрів та коефіцієнтів, кореляційний, та ін. Основним, а іноді єдиним інструментом дослідження масових явищ, характерних для життя суспільства, є статистичні методи. За їх допомогою дані подаються у компактному, зручному та наочному вигляді, виявляється їхня значущість і тенденції змін, будуються моделі соціальних процесів і приймаються оптимальні рішення щодо подальших дій менеджера.

Для того, щоб зібрані дані можна було обробити та узагальнити, необхідна перевірка методичного інструментарію (анкети, бланки, інтерв'ю) на точність, повноту та якість заповнення.

Процедура кодування полягає в присвоєнні кожному варіанту відповіді умовного числа, яке називається кодом. Відповідно, вся інформація в анкеті чи бланку-інтерв'ю нібито «перетворюється» в упорядковану систему чисел. Коди мають бути безперервними, упорядкованими, тобто переміна їхніх місць не допускається. Якщо ці вимоги не дотримуються, то вся структура інформації порушиться.

Після завершення процесу кодування інформації, приступають до її обробки. Для обробки даних на комп'ютері складається програма. Цю частину роботи виконують спеціалісти. Результати обробки оформляються у вигляді табуляграм.

Характер відображення статистичних даних визначається насамперед формою узагальнення інформації. Проста його форма – групування.

Зведення та групування статистичної інформації (ЗГСІ) виконується задля побудови варіаційних рядів (ВР) розподілу випадкових величин і поділу їх за кількісними чи описовими ознаками. Неодмінним атрибутом ЗГСІ є складання користувальних таблиць і графічне подання ВР у формі гістограм. Процедура ЗГСІ готує дані для аналізу їх статистичного розподілу й обов'язково вводиться до відповідних комп'ютерних програм.

Кореляційно-регресійний аналіз (КРА) – полягає у виявленні «ступеня щільності» зв'язків досліджуваної випадкової величини з одним або кількома незалежними факторами, їхню спрямованість і форму (кількісні оцінки параметрів моделей, що описують відповідні процеси). Кореляційно-регресійний аналіз допоможе менеджерів соціальної роботи розібратися в хитросплетінні можливих причин виникнення будь-якої соціальної ситуації і прийняти правильне рішення.

У практиці соціальної роботи можливі ситуації, коли поліпшується якась одна сторона життєдіяльності людини, одночасно негативно позначається на інших її сторонах. Наприклад, створення кращих умов для занять молоді спортом може спричинити зниження інтересу до навчання. Це відбувається через незнання кореляції різних факторів з досліджуваною величиною та між собою.

Серед методів аналізу документації – використовують: традиційний (неформалізований) аналіз; юридичний аналіз; психологічний аналіз; формалізований метод аналізу документів (контент-аналіз).

Традиційний (неформалізований) аналіз – це ланцюг розумових, логічних конструктів, спрямованих на виявлення суті матеріалу, який аналізується і дає

змогу уловити основні думки та ідеї, простежує їх генезис, з'ясовує логіку їх обґрунтування, виявляє логічні зв'язки і логічні суперечності між ними.

У традиційному аналізі розрізняють:

Зовнішній – це аналіз «історичного контексту» документа, тобто аналіз контексту документа і всіх тих обставин, які супроводжували його появу. Мета зовнішнього аналізу – визначити вид документа, його форму, час і місце появи, те, хто був його автором та ініціатором, які цілі ставились при його створенні, наскільки він є надійним і достовірним, яким є його контекст.

Внутрішній аналіз – це дослідження змісту документів. По суті, вся робота соціального працівника спрямована на проведення внутрішнього аналізу документа, який включає виявлення різниці між фактичним і літературним змістом, установленням компетенції автора документа у справах, про які він висловлюється, виявлення його особистісного ставлення до фактів, які описуються у документі.

Окремі види документів, через свою специфіку, потребують спеціальних методів аналізу і залучення до їх виконання спеціалістів різних галузей знань.

Юридичний аналіз застосовується для всіх юридичних документів. Його специфіка полягає передусім у тому, щоб правильно вживати й інтерпретувати юридичну термінологію.

Психологічний аналіз застосовується, як правило, при розгляді особистих документів. Його основне завдання – аналіз психологічного стану клієнта, його емоційного настрою.

Формалізований метод аналізу документів, або контент-аналіз. Це метод якісно-кількісного аналізу документів. Сутність його полягає в алгоритмізованому виокремленні в тексті певних елементів змісту згідно з метою та завданнями дослідження, класифікації виокремлених елементів відповідно до концептуальної схеми, їх підрахунку і кількісного представлення результатів. Потенційними об'єктами контентаналізу можуть бути різноманітні документальні джерела, які містять текст: книги, періодичні видання, промови, урядові постанови, матеріали нарад, статті в засобах масової інформації та ін. Його використання є доцільним, якщо потрібен високий ступінь точності, об'єктивності аналізу матеріалу або якщо цей матеріал значний за обсягом і не систематизований. Засвоївши різні методи аналізу документів, соціальний працівник може зробити висновок про актуальність певної соціальної проблеми, аналізуючи матеріали місцевих засобів масової інформації.

Таким чином, використовуючи метод групування та подання матеріалу у вигляді статистичних таблиць (створюють певні можливості для вивчення статистичних даних, різні методи є необхідним засобом для подальшого аналізу та застосування більш досконалих статистичних методів): кореляційно-

регресійний аналіз (КРА); методи аналізу документації (традиційний (неформалізований) аналіз; юридичний аналіз; психологічний аналіз; формалізований метод аналізу документів (контент-аналіз)).

Внаслідок їх застосування з'являється реальна змога з'ясувати тенденції у досліджуваних процесах, явищах, виробити прогнози і практичні рекомендації, що відкривають вихід соціальної інформації у соціальну практику.

Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту.

У процесі організації менеджменту соціальної роботи інформаційні комп'ютерні системи відіграють важливу роль, хоча далеко не вирішальну, оскільки управління все ж таки більше пов'язане з людським, а не машинним фактором. Проте у плинності інформації швидкодія обчислювальної техніки стає у пригоді.

Комп'ютери дають змогу аналізувати і порівнювати мільйони інформаційних одиниць за лічені долі секунди, за допомогою певних програм можна швидко простежувати динаміку розвитку тих чи інших даних, збір інформації відбувається практично миттєво (особливо в умовах окремого підприємства), полегшується зв'язок з співробітниками чи клієнтами. Зростають можливості керуючого персоналу (менеджерів).

Неперервною є і всесвітня комп'ютерна мережа Інтернет, через яку можна займатися як продажем чи купівлею сировини, готової продукції, так і підбирати потрібні кадри, потрібну інформацію професіоналів по тому чи іншому питанню.

Важливим чинником успішної діяльності організації стає інформаційна система менеджменту, яка б взяла на себе інформаційну підтримку процесів управління. Інформаційну систему менеджменту (ИСМ – Management Information System) розглядають, як складову частину системи управління, яка включає збір, аналіз і обробку існуючої чи створення нової інформації з можливим використанням найсучасніших досягнень в галузі інформаційних технологій.

Основними задачами інформаційної системи менеджменту є:

- ✓ відображення в інформаційній моделі об'єкта управління і його функціонування;
- ✓ організація раціонального внутрішнього і зовнішнього документообігу;
- ✓ підвищення якості управління: повне і своєчасне інформаційне забезпечення, підготовка рішень, вирішення управлінських задач, зберігання проміжної і вихідної інформації;
- ✓ підвищення продуктивності праці осіб, які приймають рішення, та інших працівників управлінського апарату;

- ✓ вдосконалення методів і засобів управління, ускладнення алгоритмів прийняття рішень, вибіркоче інформаційне забезпечення керівників;
- ✓ стабілізація чисельності управлінського персоналу при зростанні якості управління;
- ✓ виконання ролі певної інформаційної ланки і джерела інформації, доступної для машинної обробки.

Впровадження нових інформаційних технологій, інтелектуалізація інформаційної системи менеджменту, комплексне вирішення задач управління і автоматизація роботи службовців та спеціалістів, безпаперова технологія руху інформаційних потоків системі управління.

Серед етапів аналізу інформаційних потоків основними є:

1. Встановлення потреби в інформації.
2. Отримання та ввід інформації.
3. Нагромадження інформації.
4. Обробка інформації.
5. Передача інформації.
6. Представлення інформації зацікавленим спеціалістам соціальних служб.

Є різні типи систем інформаційного менеджменту. Вони складаються з людей, комп'ютерів та їхнього програмного та технічного забезпечення, процедур для управління системами введення і виведення. Разом ці компоненти створюють *систему інформаційного менеджменту (СІМ)*, яка дає можливість використовувати інформацію для підтримки операцій, контролю і планування в організації і включає:

- систему здійснення угод і операцій;
- управлінські інформаційні системи;
- системи підтримки рішення;
- системи, що ґрунтуються на знаннях.

Система інформаційного менеджменту не дуже допомагає у прийнятті операційних, планових або контрольних рішень, але вони роблять постійно зростаючу масу необхідних операцій і угод керованою. Крім того, вони значною мірою забезпечують необхідними даними системи, що безпосередньо підтримують операційні, планові та контрольні рішення.

Системи здійснення угод і операцій побудовані на стандартній моделі. Коли операція або угода відбувається, вона повинна бути зафіксована і підготовлена до оброблення. Фіксація операції та її підготовка до оброблення – це *перша частина моделі*.

Друга частина моделі полягає у затвердженні угоди або операції – це перевірка помилок в окремих угодах.

Третя частина моделі полягає в реєстрації і записі угоди або операції. Тут угода або операція використовується, щоб упорядкувати відповідні записи й облікові документи.

До системи здійснення угод і операцій входить також звітність. Деякі звіти можуть краще «підходити» для управлінської інформації операційного контролю або прийняття рішень на рівні підрозділів/ одиниць. Звітність підтверджує зареєстрований результат або виявляє іншу угоду або операцію, що повинна мати місце.

Системи здійснення угод і операцій функціонують у двох режимах: груповому і реальному часу. Групова система зберігає угоди або операції до певного часу і потім обробляє всі акумульовані в групі операції. Система реального часу обробляє кожну операцію в міру її проведення.

Системи здійснення угод і операцій прямо підтримують використання специфічної і стимулюючої інформації. Ці системи також готують засоби для важливих стратегічних ініціатив. В міру розвитку нової технології будуть опрацьовані нові шляхи, для того щоб зробити системи здійснення угод і операцій важливими стратегічними інструментами. Ці системи є найдавнішим прикладом використання комп'ютерів, але вони все ще не втратили актуальності з погляду прибутковості їхнього нового застосування.

Системи здійснення угод і операцій прямо підтримують використання специфічної і стимулюючої інформації. Ці системи також готують засоби для важливих стратегічних ініціатив. В міру розвитку нової технології будуть опрацьовані нові шляхи, для того щоб зробити системи здійснення угод і операцій важливими стратегічними інструментами. Ці системи є найдавнішим прикладом використання комп'ютерів, але вони все ще не втратили актуальності з погляду прибутковості їхнього нового застосування.

Терміном *«управлінські інформаційні системи»* іноді визначали всі типи інформаційних систем, але тут він використовується, щоб показати специфічний тип інформаційної системи. *Управлінська інформаційна система (УІС)* є інтегрованою звітною системою, спеціально призначеною для допомоги менеджерам у плануванні, здійсненні й контролі діяльності організації. Вона готує звіти на основі даних, отриманих з багатьох систем здійснення операцій і з зовнішнього оточення організації.

УІС звичайно призначається для концентрації відібраних даних із систем здійснення угод і операцій та зовнішніх джерел, щоб зробити ці дані більш придатними для інформаційних менеджерів. УІС адресуються до проблем, які відомі й зрозумілі заздалегідь (такі проблеми структуровані). Тому заздалегідь може бути визначена відповідна необхідна інформація, спроектовані звіти і написані програми. Ці системи функціонують на періодичній основі,

наприклад, надання, щомісячних звітів про доходи і витрати. Багато менеджерів мають персональні комп'ютери, за допомогою яких вони можуть одержати деякі звіти в будь-який час протягом дня.

УІС мають тенденцію до того, щоб обмежуватися «тільки читанням» даних, якими не можна маніпулювати. Наприклад, менеджер не може використовувати УІС, щоб одержати запроєктовані цифри доходів і втрат або щоб знайти різні рішення, засновані на різних обсягах продаж. Це обмеження не скасовує цінність УІС. Оскільки менеджери соціальної роботи відчують потребу в періодичній інформації, УІС є важливим інструментом для забезпечення регулярних звітів, що підвищують ефективність управлінського планування і контролю.

Багато проблем, з якими зіштовхуються менеджери, не очікуються, тому УІС не підходять для їх вирішення. Через це, багато систем, що один раз були названі управлінськими інформаційними системами, перетворилися на системи підтримки рішень (СПР).

Системи підтримки рішень – це комп'ютерні системи, що допомагають прийняттю рішень, пов'язаних з неструктурованими проблемами, шляхом взаємодії з даними й аналітичними моделями. СПР сфокусовані саме на рішеннях: спираються на гнучкість, адаптивність і є обмеженими інструментами, що призначені для контрольних, розподільчих і скеровуючих рішень.

СПР допомагають особі, яка приймає рішення, а не замінюють їх. Вони призначені для допомоги у вирішенні проблем, у яких немає окреслених рішень і які висувають високі вимоги до осіб, що приймають такі рішення. СПР розширюють можливості менеджера в маніпулюванні даними під час пошуку рішень. Система підтримки рішень довела корисність у забезпеченні підтримки для аналізу даних, використовується у прийнятті контрольних і розподільчих рішень.

Інформаційні системи далеко не завжди відразу придатні для використання, і менеджери часто повинні створювати індивідуальні інформаційні системи. Життєвий цикл побудови інформаційних систем включають певні стадії розвитку.

Визначальна стадія – дає можливість окреслити кількість даних у інформаційних системах.

Стадія розвитку передбачає – логічного системного проекту – щодо способу збирання даних, використання їх та звітів, які видаватиме система. Із завершенням логічного, системного проекту закінчується і визначальна стадія.

Стадія встановлення і впровадження в дію показує, як просувається інформаційна система від розробки до застосування проекту в управлінні організацією.

Процес становлення і впровадження системних проектів в дію дозволяє переміщувати комп'ютерні програми з комп'ютерних бібліотек, якими користуються програмісти, у комп'ютерні бібліотеки, якими користуються в процесі реальної роботи системи. Цей процес також може включати фізичну установку нових терміналів або комп'ютерів. Якщо система була успішно конвертована і встановлена, то розвиток проекту завершується, і починається фаза використання й підтримки.

Менеджери дуже охоче включаються в розвиток нових інформаційних систем. Тому їм потрібно дещо знати про процес, щоб вони могли в ньому грамотно брати участь. Багато користувачів також будують свої власні системи. У міру того, як мови програмування розвиваються, їх легше використовувати, і стає більше ймовірним для користувачів створення таких індивідуальних систем. Однак при розробці систем користувачами виникає певний ризик. У користувачів може бути однобічний погляд на систему, вони можуть не врахувати, який вплив вона зробить на інформаційні ресурси всієї організації.

Відповідальні менеджери і користувачі хочуть звести до мінімуму цей ризик, і розуміння процесу побудови системи допомагає їм робити це. Коли менеджери будують системи самі, то підвищується ймовірність здійснення ними помилок. Щоб компенсувати це, вони повинні бути більш уважними до дійсної можливості побудови системи за технологією, застосовною до неї. Нині в побудові користувачами великомасштабних систем здійснення операцій немає необхідності.

Успіх у менеджменті соціальної роботи значною мірою може залежати від здатності менеджера створювати ефективні проекти систем інформаційного менеджменту, які розширюють його можливості, в такому сенсі доцільні будуть такі рекомендації:

1. Більше часу приділяйте для аналізу й обговорення необхідної специфічної інформації перед придбанням.
2. Вимоги до інформації і відповідних даних різні для різних рівнів управлінської діяльності.
3. Запам'ятаєте, що чим вище Ви піднімаєтеся в ієрархії управління, тим більше залежите від загальної інформації.
4. Якщо Ви будете ваші власні інформаційні системи, то використовуйте зарекомендовану практику вже якісних побудованих систем.
5. Вам необхідно уважно підходити до визначення своїх власних інформаційних потреб.

6. Регулярно перевіряйте Ваше програмне забезпечення, щоб не приймати рішення на помилкових цифрах.

Отже, СІМ (система інформаційного менеджменту), яка дає можливість використовувати інформацію для підтримки операцій, контролю і планування в організації. Успіх у менеджменті соціальної роботи значною мірою може залежати від здатності менеджера створювати ефективні проекти систем інформаційного менеджменту, які дозволяють якісно надавати соціальні послуги як менеджерам, так і представникам керованої системи соціальних служб та організацій.

ТЕМА 5. РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Особливості управлінської праці в менеджменті соціальної роботи

Менеджмент у будь-якій галузі, а в соціальній роботі особливо, нерозривно зв'язаний з людьми, зайнятими управлінням. Тому праця в сфері управління одержала назву управлінської (менеджерської). *Управлінська праця* – це специфічний вид людської діяльності, що відокремилась в процесі поділу і кооперації суспільної праці. Це виокремлення є об'єктивно необхідною умовою розвитку не тільки суспільного виробництва, але і суспільства в цілому.

Як і будь-який інший процес, управлінська праця складається з таких основних елементів, як *предмет праці* (те, що підлягає впливу, обробці), *засоби праці* (за допомогою чого здійснюється вплив), сам *процес* (цілеспрямована діяльність) і *результат*. Ці елементи дозволяють визначити характер і особливості управлінської праці незалежно від посади управлінського працівника, галузі, діяльності тощо. Досягнення мети управління відбувається шляхом здійснення управлінського впливу. Управлінський вплив на колективи людей, на їх трудову діяльність – це і є специфічний результат управлінської праці. Основною формою такого впливу є управлінське рішення і його реалізація.

Прийняття управлінських рішень визначається складною рухливою сукупністю факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які постійно створюють нестандартні ситуації. Саме ці обставини вимагають від людини, яка займається управлінською діяльністю, певної сукупності рис. Рішення, які приймаються управлінцями, залежать від їх знань і досвіду, інтуїції, особистісних якостей. Коли при прийнятті рішень використовується уся ця сукупність, тоді йдеться про мистецтво управління.

У процесі управління його суб'єкти вирішують найрізноманітніші проблеми: організаційні, технічні, соціально-психологічні, правові тощо. Ця розмаїтість також є важливою особливістю. Управлінська праця характеризується:

- ✓ насиченістю великої кількості дій (переважно короткочасних); різноманітністю видів діяльності;
- ✓ фрагментарністю діяльності;
- ✓ частим втручанням зовні;
- ✓ широкою мережею контактів, які виходять далеко за межі робочої групи;
- ✓ переважанням мовного (усного) спілкування з оточуючими.

Аналіз управлінської праці свідчить про її функціональну неоднорідність.

Виділяють такі *функціональні складові управлінської праці*:

Евристична – має виражений творчий характер, пов'язана з постановкою проблеми, аналізом ситуації, пошуком шляхів розв'язання. Спрямована на розробку і прийняття рішення. Включає аналітичні і конструктивні операції. А

Адміністративна – полягає у цілеспрямованому впливі керівника на підлеглих з метою виконання ними поставлених завдань. Спрямована на координацію діяльності виконавців. Включає операції:

- розпорядчі (доведення рішень до виконавців);
- взаємозв'язок, узгодження діяльності виконавців;
- перевірка виконання;
- службово-комунікативні.

Операторна – полягає у виконанні стереотипних операцій детермінованого характеру, необхідних для інформаційного забезпечення процесу управління. Це операції:

документування (складання, оформлення приймання, зберігання документів);

первинно-облікові (збирання статистичної, бухгалтерської та іншої інформації про господарські та інші процеси в організації);

комунікаційно-технічні (кодування та декодування інформації, введення інформації до ЕОМ);

обчислювальні та формально-логічні (розрахунки за заданим алгоритмом).

Осіб, які здійснюють управлінську працю, прийнято називати управлінським персоналом. Під управлінським персоналом розуміють сукупність фахівців, що здійснюють функції управління.

Майже не існує посад чи професій, діяльність у яких складається лише з якогось одного аспекту. Найчастіше – це поєднання аспектів у певному співвідношенні. Саме залежно від співвідношення функціональних аспектів, а також від ролі у процесі прийняття управлінського рішення розроблено класифікацію кадрів апарату управління. Головну роль у здійсненні управлінської діяльності відіграють лінійні керівники, які очолюють відносно самостійні підрозділи – від відділів до департаментів. Вони не тільки

координують діяльність безпосередньо підлеглих, але й вирішують усе коло питань діяльності організації.

Бути менеджером означає поділяти відповідальність за діяльність організації. У процесі управління менеджер обґрунтовує і приймає рішення у ситуаціях високої динамічності та невизначеності з використанням сучасних інформаційних технологій та досягнень науки у галузі процесів, методів, форм управлінської діяльності; веде постійний пошук можливостей, залучає і використовує для рішення поставлених задач ресурси з різноманітних джерел, домагаючись підвищення ефективності діяльності об'єкта управління.

Отже, управлінська праця – це вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому.

Основні ролі менеджерів соціальної роботи та вимоги до їх професійної діяльності.

В сучасному розумінні термін «менеджер» – це керівник, управляючий, що займає постійну посаду в організації і наділений повноваженнями щодо прийняття рішень по конкретних видах її діяльності. Менеджер – в широкому аспекті сприйняття – це також фахівець з управління соціально-економічними, господарськими процесами, виробництвом і обігом товарів, найманий управляючий. Він є посадовою особою фірми (компанії), організації, служби, в якій працює і входить в її керівний склад. Разом з тим, цей термін є досить поширеним і вживається в самому загальному вигляді стосовно:

- ✓ керівника організації в цілому чи її підрозділів;
- ✓ керівника по відношенню до підлеглих;
- ✓ організатора конкретних видів праці;
- ✓ адміністратора будь-якого рівня управління;
- ✓ рганізатора конкретних видів праці у рамках окремих підрозділів.

Отже, менеджер – це член організації, що здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські задачі. Менеджери є ключовими фігурами в соціальних службах. Однак не всі менеджери відіграють однакову роль в організації, не усі вони займають у ній однакову позицію, тому що завдання, розв'язувані різними менеджерами, далеко не однакові; нарешті, функції, виконувані окремими менеджерами, теж не ідентичні.

У теорії і практиці управління розрізняють *лінійних і функціональних* менеджерів. До *лінійних менеджерів* відносяться особи, що діють на основі єдиноначальності, відповідальні за стан і розвиток організації в цілому чи її підрозділів. В соціальних службах – це директори, начальники відділів, окремих підрозділів. До *функціональних менеджерів* зараховують працівників,

відповідальних за визначену сферу в системі управління і функціональних підрозділів, які вони очолюють. Маються на увазі, скажімо, керуючий маркетингом, головний економіст, начальник відділу праці та заробітної плати. Це пов'язано насамперед з тим, що в будь-якій організації існує ієрархія, виконуються різні функції і, нарешті, з тим, що існують різні види управлінської діяльності.

У зв'язку з цим, а також з метою підвищення результативності менеджменту, здійснюється розподіл праці менеджерів, тобто спеціалізація управлінських працівників на виконанні визначених функцій (видів діяльності), розмежування їхніх повноважень, прав і сфер відповідальності. Відповідно до цього в сучасних організаціях виділяють наступні види поділу праці менеджерів: функціональний; структурний; технологічний і професійно-кваліфікаційний.

Функціональний поділ праці менеджерів ґрунтується на формуванні груп із працівників управління, які виконують однакові функції менеджменту: планування, організація, контроль і та ін. Відповідно до цього одні працівники органу управління спеціалізуються на плануванні, інші направляють свої зусилля на організацію виконання планів, а треті зосереджені на контролі за ходом діяльності організації, зміною її результатів, оцінці роботи в цілому та ін.

Структурний поділ праці менеджерів будується, виходячи з характеристик об'єкта управління. Через величезну розмаїтість факторів, що впливають на структурний поділ праці, він завжди є специфічним для кожної конкретної організації. Разом з тим, можна виділити деякі найбільш загальні риси спеціалізації, що стосуються, перш за все, вертикального і горизонтального поділу праці менеджерів.

Вертикальний поділ праці в багатьох організаціях побудований на виділенні, в основному, трьох рівнів управління: вищого, середнього і низового. *Вищий рівень* складає адміністрація соціальної служби, яка здійснює загальне стратегічне керівництво організацією в цілому, а також її різними функціональними і виробничими або господарськими підрозділами. *Середній рівень* – найбільш чисельний за деякими даними, він складає від 50% до 60% загального числа управлінського персоналу організації і включає менеджерів, відповідальних за управління, координацію діяльності працівників і хід виробничого процесу у підрозділах служби (організації). До *низового рівня* (технічного) відносять менеджерів, які мають у своєму підпорядкуванні працівників переважно виконавчої праці. Це спеціалісти, начальники відділів, керівники функціональних підрозділів. В соціальних службах вони здійснюють оперативне управління первинними підрозділами (безпосередньо соціальних

працівників) і зайняті в основному щоденними операціями і діями, необхідними для забезпечення ефективної соціальної роботи по наданню соціальних послуг.

Фактичне число ієрархічних рівнів управління в організаціях може змінюватися, відповідно буде мінятися і зміст завдань, розв'язуваних на кожному рівні менеджменту. Однак загальним є те, що на кожному з них передбачається визначений обсяг робіт з функцій управління, тобто горизонтальний поділ праці менеджерів за функціями. У свою чергу, функціональна структура робіт на рівнях не однакова. Так, при русі від нижчого рівня до вищого збільшуються число і складність завдань щодо розробки планів, програм і організації всієї діяльності служби, підвищується значення розпорядчої та конторської функцій. На низовому і середньому рівнях менеджери більше зайняті координацією спільної діяльності співробітників та мотивацією їх на досягнення більш високих результатів, тому ці функції стають для них більш важливими.

На думку американського дослідника Г. Мінцберга, організація не може існувати без менеджерів, тому що вони:

- ✓ забезпечують управління організацією її основного призначення;
- ✓ проектують і налагоджують взаємодію між окремими операціями;
- ✓ забезпечують служіння організації інтересам осіб і установ, що її контролюють;
- ✓ є основною інформаційною ланкою зв'язку і взаємодії організації з зовнішнім оточенням;
- ✓ несуть відповідальність за результати діяльності організації;
- ✓ офіційно представляють організацію в церемоніальних заходах.

Як вважає П. Друкер, менеджер виконує два специфічні обов'язки, яких немає ні в кого з інших працівників організації. Перший полягає в тому, щоб створити з наявних у його розпорядженні ресурсів справжню виробничу єдність. Другий – полягає в тому, що в кожному рішенні та дії щодо моменту, менеджер завжди повинен пам'ятати про майбутнє, про перспективи своєї організації.

Менеджер в організації виконує різнопланові ролі. Роль – це очікуваний набір дій або поведінки, що обумовлені роботою. Діяльність менеджера, пов'язану з міжособистісними комунікаціями, інформацією і прийняттям рішень, характеризують ролі, представлено на схемі:

Офіційні повноваження і статус → Міжособистісні ролі: головний керівник, лідер, сполучна ланка → Інформаційні ролі: приймач інформації; розповсюджувач інформації; представник інформації → Ролі стосовно рішень: підприємець; той, що ліквідує перешкоди; той, що розподіляє ресурси; ведучий переговори.

З історії і практики менеджменту соціальної роботи доцільно використовувати класифікацію та опис управлінських ролей менеджера (за Г. Мінцбергом).

Класифікація та опис управлінських ролей менеджера за Г. Мінцбергом

Роль	Опис	Характер діяльності за матеріалами обстеження роботи керівників
Міжособистісні ролі		
Головний керівник	Символічний голова виконує звичайні обов'язки правового чи соціального характеру	Дії, що визначаються положенням, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки	Фактично усі управлінські дії за участю підлеглих
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх і внутрішніх контактів і джерел інформації, що надають інформацію і послуги	Листування, участь у зовнішніх нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями й особами
Інформаційні ролі		
Приймач інформації	Одержує спеціалізовану інформацію (в основному поточну) для використання в інтересах справи; виступає як центр зосередження внутрішньої і зовнішньої інформації, що надходить в організацію	Обробка всієї пошти і контакти, пов'язані переважно з одержанням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки, Інтернет, бесіди тощо)
Розповсюджувач інформації	Передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел або від інших людей членам організації; частина цієї інформації носить чисто фактичний характер, інша вимагає інтерпретації фактів	Розсилання пошти по організаціях з метою одержання інформації, вербальні контакти для передачі інформації підлеглим (огляди, бесіди)
Представник інформації	Передає інформацію для зовнішніх контактів щодо планів, дій, результатів роботи організації, діє як експерт з питань галузі	Участь у засіданнях, звертання через пошту, усні виступи, передача інформації до зовнішніх організацій й інші осіб
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		
Підприємець	Вишукує можливості у межах самої організації і за її межами, розробляє і запускає проекти змін, контролює розробку проектів	Участь у засіданнях з обговоренням стратегії, аналіз ситуацій, що включає ініціювання або розробку проектів удосконалення
Той, що ліквідує перешкоди	Відповідає за корегувальні дії, коли організація має важливі та несподівані перешкоди	Обговорення стратегічних і поточних питань, включаючи проблеми і кризи
Той, що розподіляє ресурси	Відповідальний за розподіл різноманітних ресурсів організації, що фактично полягає	Складання графіків, дії, пов'язані зі складанням і виконанням бюджетів,

	у прийнятті або схваленні усіх значних рішень в організації	програмування роботи підлеглих
Ведучий переговори	Відповідальний за представництво організації на усіх важливих переговорах	Ведення переговорів

Незважаючи на різні підходи по виділенню ролей менеджерів, серед них можна виділити три ключові управлінські ролі.

По-перше, це роль по ухваленню рішення: менеджер визначає напрямок руху організації, здійснює необхідні поточні коректування її діяльності, вирішує питання розподілу ресурсів і т.п. Тільки він має право приймати управлінські рішення. Однак, будучи наділеним правом прийняття рішень, менеджер разом з тим і несе відповідальність за їх наслідки. Менеджер повинен зважитися на те, щоб ризикнути повести очолюваний ним колектив у визначеному напрямку. А це найчастіше зробити набагато складніше, чим розрахувати оптимальне рішення.

По-друге, це інформаційна роль, що полягає в тому, що менеджер збирає й аналізує інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище організації, поширює її у вигляді фактів і нормативних установок і, нарешті, роз'яснює політику й основні цілі організації. Від того, наскільки він володіє інформацією, наскільки ясно і чітко може доводити її до членів організації, залежить результат його роботи.

По-третьє, менеджер виступає в ролі керівника, що формує відношення усередині і поза організацією, що мотивує і наставляє членів організації на досягнення її цілей, що координує їх зусилля і, нарешті, що виступає як представник організації. Справжній менеджер – це, насамперед, особистість, за якою люди готові йти, ідеям якої вони готові вірити. У сучасних умовах підтримка членами організації свого керівника є тим фундаментом, без якого жоден менеджер не зможе успішно керувати колективом.

Для правильної, раціональної й ефективної організації праці, менеджер незалежно від організації, у якій він працює, повинен мати відповідні вміння, навички та якості і відповідати визначеним кваліфікаційним вимогам.

Якості, які необхідні менеджеру, поділяють на три групи: професійні, особисті, ділові. До *професійних якостей* належать ті, що характеризують висококваліфікованого фахівця і володіння якими є лише необхідною передумовою виконання їм обов'язків менеджера.

До них належать: високий рівень освіти, виробничого досвіду, компетентності у відповідній професії; широта поглядів, ерудиція, глибоке знання як своєї, так і суміжних сфер діяльності; прагнення до постійного самовдосконалення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої

дійсності; пошук нових форм і методів роботи в організації навчання співробітників; вміння планувати свою роботу.

Особисті якості керівника мало чим повинні відрізнятися від особистих якостей інших працівників, які бажають щоб їх поважали, тому володіння позитивними особистими якостями теж усього лише передумова успішного керівництва, це: фізичне і психологічне здоров'я; високий рівень внутрішньої культури; чуйність, дбайливість; доброзичливе відношення до людей; оптимізм; впевненість у собі.

Однак керівником роблять людину не професійні або особисті, а ділові якості, до яких необхідно віднести:

✓ уміння створити організацію, забезпечити її діяльність усім необхідним, ставити і розподіляти серед виконавців задачі, координувати і контролювати їхнє здійснення, спонукати до праці;

✓ енергійність, домінантність, честолюбство, прагнення до влади, особистої незалежності, лідерства, сміливість, рішучість, напористість, воля, вимогливість, безкомпромісність у відстоюванні своїх прав;

✓ контактність, комунікабельність, уміння розташувати до себе людей, переконати в правильності своєї точки зору, повести за собою;

✓ цілеспрямованість, ініціативність, оперативність у рішенні проблем, уміння швидко вибрати головне і сконцентруватися;

✓ відповідальність, здатність керувати собою, своєю поведінкою, робітниками, часом, взаєминами з навколишніми;

✓ прагнення до перетворень, нововведень, готовність йти на ризик самому і захоплювати за собою підлеглих.

Найбільш загальні вимоги до професійних якостей менеджерів, незалежно від займаної ними посади, полягають у тому, що усі вони повинні мати спеціальні знання в галузі менеджменту і мати здатність застосовувати їх у повсякденній роботі з управління організацією чи її підрозділами. Дані вимоги умовно підрозділяються на дві групи. *Першу складають знання й уміння виконувати професійну роботу в області менеджменту. Ці і багато інших знань і умінь набуваються у процесі вивчення управлінської науки, її законів, принципів і методів. А також засобів роботи з інформацією. Оскільки сама наука про менеджмент, відповідаючи на зростаючі вимоги практики, висуває і розробляє все нові ідеї і концепції управління, то навчання менеджменту набуває безперервного характеру. Друга група вимог до професійної компетенції менеджера пов'язана з його *уміннями і здатністю працювати з людьми і керувати самим собою.* Ці й інші знання і уміння в області управління надзвичайно важливі. Адже в процесі виконання своїх функцій менеджери*

взаємодіють із широким колом осіб – колегами, підлеглими, акціонерами, споживачами й іншими працівниками й організаціями.

Щоб ефективно працювати з людьми, які розрізняються за своїм статусом й інтересами, менеджери повинні мати багато специфічних особистих якостей, які підсилюють довіру і повагу з боку тих, з ким вони вступають у взаємодію.

Вміння, доведені до рівня автоматизму, називаються навичками. *Навички* – це здібність, вміння виконувати певне завдання. Навичкам управління можна навчитися, або розвивати їх у собі. Виділяють три групи навичок, що складають основу професійної діяльності керівника:

- ✓ концептуальні (на вищому рівні їх частка складає до 50 %);
- ✓ міжособистісні;
- ✓ спеціальні (технічні).

У новітній західній літературі з менеджменту продовжується обговорення «пакета» вимог до менеджерів. Так, англійські фахівці з управління Майкл Вудкок і Дейв Френсис пропонують наступний перелік:

- ✓ здатність керувати собою;
- ✓ розумні особисті цінності, чіткі особисті цілі;
- ✓ навички вирішувати проблеми;
- ✓ винахідливість і здатність до інновацій;
- ✓ висока здатність впливати на оточуючих;
- ✓ знання сучасних управлінських підходів;
- ✓ здатність управляти;
- ✓ уміння навчати і розвивати підлеглих;
- ✓ здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

Отже, можна зробити висновок, що менеджери – це люди, які складають ядро кожної організації. Вони забезпечують лідерство, дають напрямок розвитку організації, виробляють і приймають усі управлінські рішення.

Вимоги до керівників у відношенні цих якостей не є однаковими на різних рівнях управління. На нижчих, наприклад, у більшому ступені цінується рішучість, комунікабельність, деяка агресивність; на вищих – на перше місце висувається уміння стратегічно мислити, оцінювати ситуацію, ставити нові цілі, здійснювати перетворення, організовувати творчий процес підлеглих.

Серед морально-психологічних якостей найбільш важливими є високі життєві ідеали, чесність і правдивість, справедливість і об'єктивність, воля і мужність, розвинуте почуття обов'язку і відповідальності, інтелігентність і толерантність тощо.

Важливою рисою для керівника є тактовність у взаємовідносинах з вищестоящими керівниками, колегами по роботі і, що особливо важливо, з підлеглими. Керівник повинен постійно демонструвати емоційну стриманість,

ввічливість і безмежну терпеливість. Ні за яких обставин керівник не може адекватно відреагувати на грубощі підлеглих та інші нетактовні дії. У керівника повинна бути розвинута комунікативна здібність, яка знаходить свій прояв у налагодженні сприятливих взаємовідносин між працюючими, що забезпечує успішну колективну діяльність та знаходження в ній свого місця кожним учасником трудового процесу. Якщо ж комунікативні здібності індивіда співпадають із здібностями до лідерства, то це є передумовою формування успішного менеджера.

Умовою ефективної діяльності керівника є добре розвинуте стратегічне мислення, вміння заглянути на багато років вперед. Постійне копання лише у сьогоденні веде до втрати перспективи, помітно знецінює роботу будь-якого керівника. Вести за правильним курсом підприємство в морі може керівник, який пильно дивиться вперед, вивіряючи курс на зміни зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку, політики держави.

Оскільки службова діяльність керівника завжди має виховну спрямованість, йому повинні бути властиві певні педагогічні якості: вміння здійснювати навчання підлеглих, розвивати у них потрібні професійні навички; організовувати загальнокультурне, естетичне і фізичне виховання молодих працівників; чітко та логічно формулювати розпорядження, аргументувати свої погляди. Успішно працюючим керівникам, як правило, притаманні, такі риси, як здоровий глузд і певна мудрість. Американський вчений Р. Акофф пише, що мудрість – це здібність передбачати окремі наслідки здійснюваних операцій, готовність пожертвувати негайною вигодою заради великої вигоди в майбутньому. На думку вченого, мудрість завжди звернута до майбутнього, адже мудра людина намагається керувати майбутнім. Обов'язковою рисою нинішнього керівника є його гуманізм – розвинуте почуття справедливості, людяності, пошани до людей і їх гідності, турбота про добробут людей, постійне здійснення заходів, спрямованих на підвищення задоволеності праці усіх підлеглих.

Сучасному менеджеру мусить бути притаманна широка гама ділових якостей: висока ерудиція і професійна компетентність, схильність до лідерства в колективі, підприємництва і здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість, висока працездатність, воля, цілеспрямованість тощо. Діловитість, насамперед, проявляється у здатності знаходити (в рамках компетентності наданих повноважень і наявних засобів) оптимальний підхід до ситуацій, що виникають і самим коротким шляхом досягають мети.

У керівника мусять бути розвинутими організаційні здібності, вміння згуртувати колектив, мобілізувавши його на виконання прийнятих рішень, досягнення поставлених цілей. Керівник повинен демонструвати самостійність в роботі та надавати достатню автономність підлеглим, створювати їм умови для успішного виконання службових обов'язків без втручання зверху.

Із самостійністю тісно пов'язана ініціативність у роботі. Дійсно, самостійність тільки тоді правомірна, якщо керівник розв'язує назрілі питання без вказівок і порад зверху, не чекає покращання ситуації, а завзято шукає нетрадиційні засоби вирішення проблем, що постійно виникають. Сучасний менеджер соціальної роботи повинен мати фундаментальні знання з макро- і мікроекономіки, наукового менеджменту, теорії розпорядництва і лідерства, соціології, психології та права, інформаційної технології і комп'ютерної техніки.

Концепція обмежень в менеджменті соціальної роботи.

Важливе місце у професійному становленні менеджера будь-якого рівня відводиться концепція обмежень. Її суть полягає в тому, що всі менеджери мають змогу розвивати та підвищувати ефективність своєї роботи. Але підвищення цієї ефективності не безмежне. Тобто існують області діяльності, в яких менеджер не компетентний. Такі області для менеджера не що інше, як обмеження, що накладаються на його професійну діяльність. Ця концепція конкретизує ці обмеження і показує, на що менеджер повинен звернути увагу для досягнення успіху.

Класики ефективного менеджменту Майк Вудкок і Дейв Френсіс виділяють наступні ключові навички та здібності ефективного менеджера:

- ✓ здатність керувати собою: здатність повною мірою використовувати свій час, енергію, вміння;
- ✓ здатність справлятися зі стресами;
- ✓ розумні особисті цінності, ясні або адекватні сучасній реальності;
- ✓ мати чіткі особисті цілі: ясність у питаннях особистого та ділового життя;
- ✓ реалістичні життєві цілі;
- ✓ постійний особистісний ріст: налаштованість і сприйнятливність до нових ситуацій і можливостей;
- ✓ мати навички і завзятість вирішувати проблеми: наявність ефективних, стратегій прийняття рішень і здатності вирішувати сучасні проблеми;
- ✓ творчий підхід і здатність до інновацій: винахідливість, здатність генерувати кількість ідей, вміння використовувати нові ідеї;
- ✓ висока здатність впливати на оточуючих: забезпечити їх підтримку і

участь, впливати на їх вирішення;

- ✓ знання сучасних управлінських підходів;
- ✓ здатність керувати, вміння навчати і розвивати підлеглих;
- ✓ здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

Коли будь-які з цих навичок і здібностей відсутні у менеджера, виникають обмеження, що перешкоджають успіху і особистому росту, і, відповідно вимагають вивчення, усвідомлення і подолання. Як правило, керівники досить проникливі і мають певне уявлення про те, що їм потрібно для вдосконалення, але у них відсутні як система для точного визначення цих потреб, так і кошти для їх реалізації.

Фактори, які перешкоджають повній реалізації всіх особистих можливостей менеджера:

1. Невміння управляти собою – це нездатність повною мірою використовувати свій час, енергію, свої вміння; нездатність справлятися зі стресами.

2. Розмитість особистих цінностей – відсутність чіткого розуміння своїх особистих цінностей; наявність цінностей, що не відповідають умовам сучасного ділового та приватного життя.

3. Смутні особисті цілі – відсутність ясності в питанні про цілі свого особистого та ділового життя; мети. Цілі не сумісні з умовами сучасної роботи і життя.

4. Зупинений саморозвиток – відсутність налаштованості і сприйнятливості до нових ситуацій і можливостей.

5. Недостатність навичок вирішувати проблеми – відсутність стратегії, необхідної у прийнятті рішень, а також здатності вирішувати сучасні проблеми.

6. Недолік творчого підходу – відсутність здатності генерувати нові ідеї, невідання використовувати нові ідеї.

7. Невміння впливати на людей – недостатня здатність забезпечувати участь і допомогу з боку оточуючих або впливати на їх вирішення.

Крім них, можна виділити й інші обмеження: нерозуміння особливостей процесів управління; слабкі навички управління людьми та ресурсами; невідання навчатись і встановлювати вимогу на саморозвиток; низька здатність формувати колектив.

Більш детально проаналізуємо кожне з названих обмежень менеджера: *невміння управляти собою*. Управління – процес, що супроводжується психоемоційною нестабільністю, стресами. Не навчившись правильно розряджати накопичену енергію, керівник не тільки ризикує своїм здоров'ям, але і посиляє імпульси нестабільності своїм підлеглим, що призводить до неповного і неефективного використання часу, сил і навичок. Кожен менеджер,

який прагне успіху, повинен навчитися поводитися з самим собою як з унікальним і безцінним ресурсом так, щоб постійно підтримувати свою продуктивність і хороший стан. Це передбачає і здатність до напруженої роботи, і здатність «розряджатися», здатність витратити енергію і здатність її накопичувати.

Розмиті особисті цінності. Коли рішення менеджера не засновані на особистих цінностях, в його діях не вистачає твердих підстав і принципівості. Ведучими цінностями управлінця вважаються: ефективність, реалізація потенціалу працівників і постійна готовність до нововведень. Якщо для менеджера не ясні власні принципи, якщо його цінності суперечать корпоративним цінностям, відбувається розмив критеріїв у діяльності всієї структури, якою він керує. Менеджери повинні щодня приймати безліч рішень, що базуються на особистих цінностях та принципах. Якщо особисті цінності не ясні для себе і оточуючих, то вони будуть сприймати їх у спотвореному вигляді. У результаті ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень знизиться.

Смутні особисті цілі. Будь-який рух має сенс, якщо він цілеспрямований, тому спочатку менеджер повинен визначити конкретну, чітко усвідомлену мету, досягну та бажану. При цьому важливо мати заздалегідь продумані альтернативні варіанти, які дозволять економити час і сили при вирішенні занадто складних або, навпаки, незначних питань. Є менеджери, яким не вистачає ясності в своїх особистих цілях, але є й такі, хто виявляє в своєму житті незвичайну зібраність і зосередженість. Чому так відбувається? Справа в тому, що одні добре знають, чого вони хочуть, а інші ні. Менеджер, який не здатний визначити свої цілі, не може досягти успіху в управлінській діяльності та обмежений нечіткістю особистих цілей.

Зупинений саморозвиток. Якщо менеджер недостатньо динамічний, уникає гострих ситуацій, не розвиває приховані здібності, ні за яких обставин не бажає ризикувати, це свідчить про зупинення його професійного зростання і нездатності долати свої слабкості. Здатність до саморозвитку характеризується не тільки постійним навчанням, а й умінням впровадити в практику отримані знання. У зв'язку з цим в житті людини виділяють чотири основні стадії: навчання, включення, досягнення успіху, професіоналізм, переоцінка цінностей, майстерність. Для менеджера важливо відчувати покликання, а для цього потрібно постійно працювати над власним зростанням.

Недостатність навичок вирішувати проблеми. Особливий талант менеджера – це здатність швидко і правильно приймати рішення. Вирішення проблем ніколи не буває простою справою. Менеджер, який страждає таким обмеженням, як недостатність навичок вирішення проблем, постійно дозволяє

собі залишати невирішені питання на завтра. В результаті накопичується велике коло проблем, які керівник вирішити вже не в змозі. Природно, такий менеджер терпить фіаско.

Недолік творчого підходу. Ще це називається – відсутність креативності або нездатність до інновацій. Менеджер, який не вміє висувати нові ідеї, зазвичай не вітає винахідливість у своїх співробітників. Адже це вимагає готовності боротися з перешкодами та невдачами, експериментувати, ризикувати. Можна навести безліч прикладів, коли той чи інший менеджер виявляє творчий (нестандартний) підхід у своїй діяльності. Ця якість особливо необхідна сучасним менеджерам. Творчість в управлінні завжди цінувалося дуже високо.

Невміння впливати на людей. Одна з особливостей успішного керівництва – здатність постійно отримувати підтримку і участь співробітників. І досягається це наполегливістю і, одночасно, умінням слухати. Якщо цього немає, менеджер починає звинувачувати інших у тому, що вони до нього не прислухаються, конфліктувати з людьми, вважати, що йому заздять і його ігнорують. У підсумку це приводить до прямої конфронтації з підлеглими або, навпаки, до зайвої залежності від їхніх думок та інтересів.

Ключову роль у питаннях впливовості грає особистий чинник. На багатьох людей справляє враження владність, манера триматися, невербальні форми впливу (жести, зовнішній вигляд і т.п.). Керівники, що мають схильності до високої впливовості, одягаються відповідно до якоїсь нагоди, мають переконливий зовнішній вигляд, ясно викладають свої думки, впевнені в собі, дають чіткі вказівки. Менеджери, що мають низьку впливовість, часто звинувачують інших у тому, що останні до них не прислухаються, а рівні з ними по положенню не вважають їх досить впливовими. Керівник, який недостатньо наполегливий, не має взаєморозуміння з оточуючими, з нерозвиненим умінням виражати себе, обмежений невмінням впливати на оточуючих. Для будь-якої діяльності в рамках особистого або ділового життя таким менеджерам необхідно вміти отримувати підтримку і знаходити взаєморозуміння з іншими людьми. Взаємодія вимагає наполегливості, гнучкості, вміння виражати себе і слухати інших.

Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці. Основна думка цього обмеження зводиться до того, щоб керівник домагався результатів не особистою працею, а через працю інших осіб. До тих пір поки керівники не оцінять ефективність того, як вони керують іншими людьми, високих результатів у діяльності організації не буде. Тому управлінці, недостатньо розуміючи мотивацію працівників, обмежені недостатнім розумінням суті управлінської праці.

Слабкі навички керівництва. Ефективний керівник вміє розподіляти час і сили як власні, так і своїх співробітників. Він чітко визначає ролі, у відповідності із кваліфікацією і здібностями, виключає марнотратство у роботі і конфліктність у взаєминах. Якщо цього немає, то керівництво стає формальним, моральний стан в колективі погіршується, співробітники відчують себе незадоволеними і працюють нижче своїх можливостей.

Менеджер, який не вміє добиватися практичних результатів від своїх підлеглих, обмежений недоліком здатності керувати.

Невміння навчати. Уміння керувати – це не тільки управління, але ще і наставництво. Якщо у співробітників відсутня можливість для особистісного та професійного зростання, то в компанії зникає динаміка. У цьому випадку менеджер відривається від групи і тим самим позбавляється її підтримки й участі. Керівник, який не здатний або не хоче допомагати розвитку інших, приречений на зупинку у власному розвитку, або на розвал команди. Кожен керівник повинен дбати про підвищення компетентності тих, ким він керує. Хороший керівник виступає, крім усього іншого, і в ролі вчителя. Підвищення кваліфікації, в якій би формі вона не проводилося, найважливіший елемент управлінської ефективності.

Низька здатність формувати колектив. Формування колективу – процес складний і суперечливий. Якщо менеджеру не вдається створити сприятливий корпоративний клімат і перетворити групу в кваліфікований і результативний колектив, особливо колектив соціальної організації (служби), він змушений чималу частину часу і сил витратити на вирішення проблем внутрішньогрупових, що відволікає від виконання основних завдань. Не одержуючи від членів групи віддачі, не використовуючи їх вміння, він покладається здебільшого на себе, а це знижує ефективність і вносить додаткові труднощі в його діяльність.

Сучасному керівникові будь-якого рівня, менеджерів будь-якої кваліфікації вкрай корисно зосереджувати свою увагу на тих чинниках, які перешкоджають повній реалізації всіх особистих можливостей. Ліквідувавши їх, можна забезпечити швидкий прогрес в розвитку організації і процес успішного керівництва нею.

Мотиви до зайняття менеджерських посад

Мотиви – це те, що спонукає людину до діяльності. Основні мотиви до зайняття посади керівника можна звести до таких: творчі, економічні та амбіційні. Ці мотиви не завжди існують у чистому вигляді: вони інтегруються, але у їхній ієрархії звичайно виявляється домінуючий мотив.

Для кожної людини мотиви є суб'єктивними, вони формуються протягом тривалого часу під впливом виховання, навчання, усвідомлюються внаслідок прийняття індивідом домінуючих у суспільстві цінностей, що у кінцевому підсумку впливає на постановку цілі і спонукує людину до дії при наявності відповідного зовнішнього стимулу і його усвідомлення індивідом.

Творча мотивація викликана бажанням людини брати більш активну участь у досягненні цілей системи, поліпшенні її діяльності. Особа бажає отримати адміністративну владу, щоб у статусі керівника відкрити перспективи, яких у неї не було як у виконавця, – використати престиж та суспільну значущість посади для втілення своїх потенційних здібностей у конкретній справі. Цим людям імпонує свобода дій і самостійність у прийнятті рішень. У випадку нестачі професійних знань такі менеджери завжди мають бажання і волю, щоб ними опанувати.

В основі *економічних мотивів* до зайняття керівної посади лежить прагнення до отримання порівняно більшої маси матеріальних благ, які надаються особі, що виконує відповідальну роботу (заробітна плата, премії, участь у прибутках). Таке прагнення зрозуміле та виправдане. Однак особа, надміру захоплена перспективами свого матеріального благополуччя, має на увазі й ті вигоди, які перебувають у протиріччі з інтересами справи.

Амбіційні мотиви пов'язані з честолюбством та суперництвом, прагненням до успіху та самоствердження – нормальними людськими рисами, які зумовлюють бажання займати керівну посаду і можуть надихнути на великі справи. Але коли ці риси проявляються у гіпертрофованій формі, людина в боротьбі за посаду забуває про зміст діяльності. Така особа відчуває особливу прихильність до формальних атрибутів влади, до посадових регалій. Поведінка людей з надмірними амбіціями та схильних до нездорового суперництва за своєю суттю антисуспільна, бо їхній успіх супроводжується зламаними людськими долями. Менеджер, який бачить єдину ціль, у задоволенні своїх амбіцій, нездатний управляти без повсякденного адміністративного насильства.

Амбіційна особистість, зіставивши себе з іншими, бачить свою особу у невідомому світлі. У неї може зародитися бажання, не враховуючи свої здібності, вибитися в керівники та випередити у посадовій ієрархії своїх конкурентів. Страждаючи від заздрості до своїх більш достойних колег та підігриваючи себе вогнем честолюбства, така людина не гребує нічим, щоб добитися бажаної посади.

Мотиви економічні можуть, наприклад, чудово гармоніювати з творчими, а можуть і суттєво розходитися. Але в ієрархічній структурі мотивів звичайно знаходиться провідний, який підпорядковує собі всі інші. Значущість того чи іншого мотиву може змінюватися з часом. Життя дає багату палітру змін у

мотивації інтересу до посади, які визначаються умовами управлінської діяльності та особистісними характеристиками керівника. Людина, яку у службовій кар'єрі вабив лише блиск посадових атрибутів, може з часом прийти до глибокого усвідомлення свого призначення і самовираження.

Але часто трапляється зворотна трансформація: людина, що прагнула до керівної посади, щоб втілити свої здібності в конкретні справи, з часом стає слугою тих самих посадових атрибутів, якими раніше нехтувала. Перебуваючи в центрі постійної уваги оточуючих, серед яких є й ті, які дивляться на неї з захватом і уклінністю, вона поступово переймається усвідомленням незвичайності свого статусу, відзначеного владою та пошаною, починає вірити у свою непогрішність та виключність, дозволяє собі різного роду послаблення. Така виключність заважає йому чути аргументи і критику. Сповнена усвідомлення своєї непогрішності, людина все частіше допускає помилки, шкодить справі.

Мотиви до керівної діяльності не завжди існують у чистому вигляді. Вони можуть інтегруватися. Мотиви вибору посади можуть бути виявлені в процесі співбесіди з претендентом на посаду, за даними відгуків та характеристик, шляхом спостереження.

Отже, мотив – це спонукальна причина дій і вчинків людей (те, що штовхає до дії). Можна сказати, що мотиви – це установки людей на ті чи інші види діяльності, підстави до якоїсь дії чи вчинку. Від того, якими мотивами людина керується у своїй трудовій діяльності, залежить її ставлення до роботи і кінцевий результат, тому дуже важливо якими мотивами керувався менеджер при виборі посади.

Таким чином, управлінська діяльність – вид суспільної праці, основним завданням якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому. З розвитком ринкових відносин і поглибленням процесів поділу й кооперування праці, управлінська праця відокремлюється як відносно самостійна сфера й набуває визначених організаційних форм, які створюють автономну систему управління організацією. Від рівня управлінської праці залежить не лише використання поверхневих, але й глибинних, стратегічних резервів організації. Головна особливість цього виду трудової діяльності полягає в тому, що завдання розвитку й удосконалення діяльності організації керівник вирішує в організаційному аспекті, впливаючи на працівників, які вирішують ці завдання. Саме такі обставини вимагають від менеджера соціальної роботи творчого професійного підходу й ініціативності у вирішенні соціальних проблем.

ТЕМА 6. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Управлінська інформація та її види.

Будь-яке управління пов'язане із інформацією та інформаційними процесами. Через багатогранність та різнобічність, визначень інформації є багато, найбільш охоплюючи із них наступне:

Інформація – це відомості про навколишній світ, процеси, що в ньому відбуваються, про події, ситуації, чийсь діяльність, що їх сприймають людина і живі організми, керуючі машини та інші системи.

Інформація являє собою основу, яка зв'язує процес управління, оскільки вона сама містить відомості, необхідні для оцінки ситуації та прийняття управлінського рішення. Будь-яке управління передбачає вплив на об'єкт, який здійснюється видаванням управлінських команд розроблених на основі аналізу наявних інформаційних характеристик ситуації. Відсутність інформації не дозволяє керівникові здійснювати свідомі та аргументовані дії, оскільки вона служить вихідним матеріалом для теоретичної та практичної діяльності людини, розкриття механізму перетворення можливості в дійсність.

Управлінська інформація – це сукупність необхідних нових та інших сучасних та репрезентативних даних, які сприятимуть якісному вирішенню управлінських рішень та управлінської діяльності.

Не маючи щохвилинної інформації про стан системи та її підсистем, про їх взаємозв'язки між собою та навколишнім середовищем, неможливо раціональне функціонування системи, зберегти її цілісність та якісну специфіку. До того ж, відсутність надійної інформації є однією з передумов суб'єктивізму, суто вольових, необґрунтованих рішень та дій, несумісних з науковим управлінням.

Інформація відображає стан та зміни стану певної системи. Різноманітність станів системи, що відображається, породжує різноманітність інформації. У цьому розумінні рух інформації визначає рух системи.

За характером, сферами виникнення, призначенням та формами закріплення (фіксації) інформацію, що використовується в управлінні, поділяють на три великі класи:

1. *Науково-технічна інформація* – джерелом виникнення її є результати наукових досліджень вчених та фахівців у різноманітних галузях діяльності. Ці відомості містяться в науково-технічній літературі, патентах, проектно-конструкторській та технологічній документації.

2. *Власне управлінська інформація* – виникає безпосередньо в процесі управління. Це планова, нормативна та інша інформація, необхідна для організації управління організацією. Така інформація міститься в господарських договорах, заявках та замовленнях, різноманітних розпорядчих

документах.

3. *Обліково-статистична інформація* – її джерелом є результати діяльності адміністративно-господарських одиниць. Вона створюється як узагальнення даних про факти та явища, що сталися, відбуваються або можуть відбутися. Фіксується ця інформація у спеціально створених документах (формах), має періодичний характер. Обліково-статистична інформація призначена для використання як вихідна для прийняття рішень, оскільки на її основі формується уявлення про фактичний стан виробничо-господарських та соціально-економічних процесів, про досягнуті темпи розвитку галузей діяльності, зростання прибутків та інше.

Серед інших *класифікаційних ознак інформації* можна виділити змістовну, організаційну, функціональну та рівневу.

Відповідно до змістовної ознаки інформацію класифікують:

за об'єктами відображення: трудові, матеріальні ресурси, засоби виробництва, фінанси;

за галузями діяльності: охорона здоров'я, торгівля, громадське харчування;

за типами відносин: економічні, соціальні, технічні.

За організаційною ознакою інформацію поділяють на:

систематизовану, тобто регламентовану за складом показників, адресами, періодичністю, строками передавання, формами подання;
несистематизовану.

Відповідно до функціональної ознаки розрізняють інформацію:

планову;

координаційну;

облікову;

контрольну;

іншу.

Рівнева ознака дає змогу виділити спрямованість інформації:

командна, що надходить від суб'єкта до об'єкта управління;

повідомляюча, яка надходить від об'єкта до суб'єкта управління;

горизонтальна, яка забезпечує інформаційний обмін між партнерами одного рангу.

Будь-яка управлінська інформація зазнає ряду операцій

1. *Передавання інформації* – це переміщення її якимось каналом зв'язку від джерела до споживача, основним принципом якого є проходження її найкоротшим шляхом з мінімальними витратами часу і праці. Зворотні переміщення повинні виключатися або обмежуватися, що багато в чому залежить від розміщення структурних елементів системи управління, окремих

робочих місць.

2. *Перетворення інформації* передбачає аналітико-синтетичне виявлення її змісту та підготовку нової форми (вторинної) інформації. Її мета – надати інформації, зручного для використання вигляду.

3. *Обробка інформації* – сукупність різних дій, здійснюваних над наявною інформацією, які приводять до тої чи іншої зміни її виду або характеру подання.

4. *Зберігання інформації* полягає в передаванні її в часі забезпеченням незмінності станів матеріального носія інформації. Для зменшення часу пошуку інформації, що зберігається, доцільно її систематизувати, використовуючи розглянуті класифікаційні ознаки.

5. *Оцінка інформації* проводиться для виявлення її придатності в майбутньому використанні.

6. *Використання інформації* характеризується доцільністю, оптимальністю та адекватністю, що призводить до ефективного вирішення питання.

7. *Знищення інформації* проходить в випадку її застаріння чи забезпечення управління належала людині – працівнику апарату управління з його відносно обмеженими потенційними можливостями. Дальший шлях розвитку інформаційних систем полягає в комплексній, інтегрованій системі організації обробки даних, використанні комп'ютерних технологій.

Основні функції інформаційних систем:

- збір інформації;
- зберігання;
- накопичення;
- пошук і передача даних;
- планування системи;
- організація системи.

Одним із найважливіших інструментів управління в руках менеджера є інформація, яка знаходиться в його розпорядженні. Використовуючи, передаючи цю інформацію і отримуючи зворотній сигнал він організовує, мотивує та керує підлеглими. Багато залежить від його здатності передавати інформацію найефективнішим шляхом. Ефективність передачі буде вимірюватись адекватністю сприйняття даної інформації тими, кому вона адресувалась.

Комунікація – спілкування, передача інформації від одного суб'єкта до іншого.

Суб'єктами можуть виступати окремі особи, групи, чи цілі організації. У першому випадку комунікація носить між особистісний характер і здійснюється шляхом передачі ідей, фактів, думок, відчуттів чи сприйняття,

почуттів і відношення від одної особи до іншої усно чи в іншій формі (письмово, жестами, позою, тоном голосу, тощо), з метою отримання бажаної реакції.

«Комунікація» та «інформація» різні, але взаємопов'язані поняття. Для того, щоб відбувся акт комунікації необхідно, як мінімум дві особи. Також комунікація вимагає від кожного із учасників певної ступені взаємного розуміння. Тому комунікація – це не просто передача інформації, а ще й розуміння з допомогою спільних символів.

Канал зв'язку – це засіб передачі інформації: письмової, усної, формальної, неформальної, тощо.

Шортелл виділив кілька ключових елементів ефективної комунікації у моделі розробленій для лікарів та лікарень і призначеній поліпшити їх уміння спілкуватись.

Комунікація – це складний процес, який характерний проходженням певних етапів та стадій, знання яких дозволить ефективніше керувати даним процесом. Існує зворотній зв'язок, який має особливе значення в ефективності комунікації, бо надає можливість відправникові вносити правки, якщо адресат його не так зрозумів.

Шум з позицій теорії інформації – це будь-який вплив на процес комунікації, який викривляє зміст інформації.

Шум в певній мірі існує завжди (звукові похибки у вимові, наявність сильнішого паралельного сигналу, викривлення в лініях зв'язку, додавання «своєї інформації» на кожному етапі, тощо) і слід мати на увазі, що на всіх етапах процесу комунікації відбувається певне викривлення інформації. Визнання того, що люди вибірково сприймають інформацію, піддаються страху і схильні до ревнощів, є першим кроком до подолання чи принаймні зменшення цих перешкод. Емпатія до тих, кому адресоване повідомлення, може бути найвірнішою гарантією того, що воно буде сприйняте відповідно до намірів адресата.

Комунікація – згори донизу, знизу догори, горизонтальна та діагональна, яка може утворювати структуру, що називається комунікаційною мережею.

Комунікаційна мережа – це система центрів прийняття рішень, об'єднаних між собою каналами комунікації.

Сьогодні відомі п'ять найпоширеніших *комунікаційних мереж*: ланцюгова, V- подібна, кільцева, кругова, багатоканальна.

Ланцюгова – це стандартний формат для спілкування згори донизу та знизу догори, що проходять відповідно до розділу повноважень посадових осіб. Наприклад, штатна медсестра підлегла старшій медсестрі відділення, яка

підпорядкована головній медсестрі лікарні, котра підпорядкована головному лікареві, котрий підлеглий начальникові управління охороною здоров'я, і т.д.

V – подібна схема (перевернута основою догори) показує, що двоє людей підпорядковані начальнику, який, в свою чергу, підпорядкований двом іншим. Наприклад, двоє аптекарів підпорядковані завідувачеві аптекою, котрий підпорядкований начальнику аптечного управління і т.д.

У кільцевій схемі показано ситуацію, коли четверо підлеглих підпорядковані одному начальникові. Між цими підлеглими не відбувається жодної взаємодії, і вся комунікація проходить через керівника, який знаходиться у центрі кола. Така схема в організаціях охорони здоров'я зустрічається рідко, хоча елементи її можна спостерігати в ситуаціях, коли чотири завідувачі відділеннями підпорядковані головному лікареві, якщо вони мало взаємодіють між собою.

Кругова система дозволяє зацікавленим сторонам процесу комунікації у мережі безпосередньо спілкуватися лише з двома іншими, але, оскільки кожен спілкується з іншим учасником комунікації у мережі, звідси випливає, що всі спілкуються з усіма і немає центральної влади чи лідера.

Багатоканальна мережа – це кільцева схема, за винятком того, що кожен член організації може спілкуватись безпосередньо з будь-яким учасником мережі.

Значення документів в управлінні.

В процесі діяльності закладів виникає необхідність зафіксувати і зберегти інформацію про різні факти, події та явища. Для цього використовують різні носії інформації – папір, магнітні стрічки та диски, фотографії, кінофільми, тощо.

Документ – (від лат. *Documentum* – повчальний приклад, взірєць, доказ) – це носій інформації, призначений для передачі в часі та просторі, який використовується в будь-яких системах управління.

Серед носіїв інформації найпоширеніші в управлінській діяльності, текстові документи виконані на папері. Велика роль в організації та вдосконаленні управлінського процесу пояснюється тим, що в документи вносяться попередньо опрацьовані, суттєві дані; зафіксована в документах інформація надійно зберігається; документи виконують комунікаційну функцію, тобто є засобом зв'язку між різними закладами, організаціями і громадянами, служать засобом засвідчення, юридичного доказу інформації; містять дані результатів діяльності закладів.

Документ має значну практичну цінність і повинен бути максимально наглядним – правильно за формою та змістом складеним, а також придатним для

тривалого зберігання. З допомогою документів можна проаналізувати весь процес управлінської діяльності, бо в них містяться результати роботи закладів, це дозволяє контролювати їх діяльність, особливо там, де автоматизований весь процес створення і обробки документів.

Велике значення має уніфікація.

Уніфікація – це встановлення єдиного комплексу видів та різновидностей документів для аналогічних управлінських ситуацій, розробка єдиних форм документів і єдиних правил їх складання, оформлення, створення трафаретних текстів.

Робота по уніфікації документів полягає в їх стандартизації, скороченні числа видів та різновидів, встановленні кола документів за допомогою яких здійснюються функції управління, упорядкуванні елементів оформлення документів з внесенням трафаретизації в зміст тексту.

Трафаретизація зводиться до того, щоб більше постійної інформації входило в типовий бланк при обробці і складанні документів. Це дозволяє широко застосовувати засоби механізації і автоматизації, включаючи комп'ютеризацію.

Використання типових бланків значно спрощує весь процес підготовки і обробки документів в т.ч. автоматизованої. Уніфікований і формалізований текст документів полегшує контроль за даними, які містяться в документах.

Роль управлінських рішень в менеджменті соціальної роботи.

Ефективність діяльності будь-якої організації залежить від якості прийнятих управлінських рішень. Управлінське рішення – це перш за все правовий акт. Визначень цього поняття є так само багато як і визначень функцій управління. Управлінське рішення – це соціальний акт, підготований на основі варіантного аналізу та оцінки, прийнятий в установленому порядку, має директивне загальнообов'язкове значення, містить постановку мети і обґрунтування засобів її здійснення, який організує практичну діяльність об'єктів та суб'єктів управління.

Управлінське рішення – це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта управління) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи.

Рішення – це невід'ємна частина всіх реальних управлінських функцій. Прийняття управлінського рішення процес індивідуальний і пронизує всю діяльність керівника. На лезі цього процесу знаходиться сам керівник, на рішення якого впливають багато інших осіб та чинників, таких як економіка, політика, урядові вимоги, інтереси організації, власні інтереси, тощо. До речі, прийняття рішення притаманне не лише керівникам, а

вважається фундаментальною основою діяльності кожної особи, починаючи з раннього дитинства і продовжуючись протягом всього життя. Але в організації управлінські рішення приймає лише керівник. На процедуру прийняття рішення рекомендують відводити значну частину робочого часу (до 50–60 %).

Класифікація управлінських рішень.

Управлінське рішення – це основний результат управлінської діяльності. Виважене управлінське рішення є спрямовуючою силою і організуючим фактором цілеспрямованої діяльності колективу. Для систематизації рішення класифікують за певними ознаками:

За суб'єктом, управлінські рішення розрізняють:

Рішення державних органів: закони; постанови; розпорядження.

Одноособові.

Колегіальні.

Колективні.

За функціональною ознакою:

Інформаційні.

Організаційні.

Оперативні.

Стратегічні.

За масштабами здійснення:

Глобальні.

Локальні.

За причинами виникнення:

Ситуаційні.

Директивні.

Програмні.

Ініціативні.

Сезонні.

За тривалістю дії:

Перспективні.

Поточні.

Оперативні.

За складністю:

Прості.

Складні.

Унікальні.

За новизною:

Нові.

Стандартні.

Автоматичні.

За умовами прийняття:

Структуризовані.

Пошукові.

Ймовірні.

За ступенем інформованості органу управління:

В умовах визначеності.

В умовах ризику.

В умовах невизначеності.

За способом обґрунтованості:

Формалізовані (стандартні, рутинні).

Евристичні (творчі).

За частотою прийняття:

Одноразові (випадкові).

Систематичні (періодичні)

За широтою охоплення:

Загальні.

Вузькоспеціалізовані.

Вимоги до управлінських рішень.

Щоб управлінське рішення досягло своєї мети, воно повинно відповідати певним вимогам. Відсутність в рішенні чітко поставленої мети унеможливорює моделювання досягнення кінцевого результату і значно ускладнює реалізацію даного рішення. Така ситуація може призвести до марно витрачених ресурсів і розхолодження працівників.

Максимальна наукова обґрунтованість передбачає розробку рішень з врахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління. Останні знаходять своє відображення в організаційних, економічних, соціальних та інших аспектах його діяльності. Прийняте рішення повинно бути чітко і конкретно адресоване групі виконавців з визначенням обсягу їх діяльності, комунікаційних зв'язків, повноважень, необхідних ресурсів, строків виконання, форми контролю та обліку кінцевих результатів, тощо.

Узгодженість при прийнятті рішення передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей елементів структурної системи організації.

Будь-яке управлінське рішення повинне впливати з правових норм та виходити з компетенції структурного підрозділу управління чи посадової особи. Управлінське рішення не може виходити за межі чинного законодавства чи спричиняти до дій, що виходитимуть за межі існуючого законодавчого поля. У кожному конкретному випадку повинно бути прийняте таке управлінське

рішення, яке б відповідало економічному критерію ефективності діяльності організації, тобто при найменших затратах приносило найбільший результат.

Конкретність рішення передбачає можливість конкретних вимірювань результату реалізації прийнятого рішення. Результати, які не підлягають кількісній характеристиці повинні оцінюватись якісними або відносними показниками.

Своєчасність прийняття рішення означає, що вони повинні прийматися в час виникнення проблем, порушень чи відхилень в діяльності організації. В іншому випадку ми матимемо передчасне або запізніле рішення, яке ні в одному ні в іншому випадку не приведе до успішного вирішення завдання.

Прийняте рішення мусить однозначно трактуватись усіма виконавцями, для чого слід уникати двозначних термінів та незрозумілих викладів. При прийнятті управлінського рішення слід враховувати моменти його формалізації, типізації, уніфікації структури.

Документально, рішення (постанови, накази, власне рішення) складаються із трьох основних частин:

- ✓ змістової (констатуючої), аналітичної;
- ✓ організаційної;
- ✓ постановлюючої.

В першій – змістовій (констатуючій), аналітичній частині розкривається суттєва сторона питання, дається глибокий аналіз фактичного стану справ і виниклих проблем, визначається проблема дисбалансу, неузгодженості з державною соціально-нормативно-ціннісною системою.

Друга частина рішення повинна бути організаційна, де детально висвітлюється «хто» і «що» повинен робити, якими силами і засобами необхідно досягти поставленої мети, яка тут розписується детально (всі її вихідні і кінцеві межі, контрольні цифри показників, норм, нормативів актів, еталонів, моделей, стандартів, правил, тощо). Тут же деталізується яка роль відводиться людському фактору, стимулам, формам організації праці, тощо.

В третій, постановлюючій частині, розкриваються конкретні функції апарату управління, строки виконання, поступлення зворотної інформації, інспектування, експертних оцінок і т.д.

Організація прийняття рішень та її виконання.

Як уже говорилося, *прийняття рішення* – це центральний і найважливіший процес будь-якого рівня управління. Саме компетентність в даній галузі відрізняє одного керівника від іншого і засвідчує рівень розвитку організації. У відносно простих ситуаціях досвід, інтуїція чи просто здоровий глузд часто підказують правильне рішення, але для вирішення складніших

проблем потрібні не одиничне рішення, а сукупність вибору. У таких ситуаціях прийняття управлінського рішення перетворюється в мистецтво і якість таких рішень залежить від індивідуальних здібностей керівника, його досвіду, вміння, загального кругозору, практичної та теоретичної підготовки. Процес прийняття всіх без винятку рішень протікає в певній послідовності розумових дій, які називаються стадіями чи етапами. Число етапів різні автори визначають по-різному. Ми зупинимось на систематизації М. Мескона і розглянемо п'ять етапів прийняття управлінського рішення.

I. Етап. – Визначення проблеми. Перед тим як приймати рішення, необхідно визначити проблему, яка потребує розв'язку. Правильне визначення проблеми гарантуватиме можливість успішного її вирішення. Досить поширена думка, що немає нічого даремнішого, ніж правильна відповідь на неправильне питання. Повністю визначити проблему часто досить важко, оскільки всі частини організації пов'язані між собою. Слід звернути увагу на те, що досить часто за проблему приймають лише її видимі симптоми. В такій ситуації, звичайно, прийняте рішення не усуне проблему, а, можливо, навіть поглибить її. Тому визначення істинної проблеми є дуже важливим етапом.

II. Етап. – Аналіз проблеми. Після визначення проблеми необхідно проаналізувати всю можливу інформацію про неї. Збір інформації по даній проблемі можливий разом із визначенням проблеми. Не слід боятися, що фактів видається замало, їх ніколи не буває достатньо, тому слід аналізувати ту інформацію яка є і вміти приймати за нею рішення. Також треба звернути увагу на момент сприйняття інформації. Досить важко вберегтися від суб'єктивізму при аналізі ситуації, тим паче слід утриматися від прийняття рішення під впливом симпатій чи антипатій, роздратованості чи емоційного піднесення. Особливо ці психологічні моменти важливі в системі охорони здоров'я, зокрема в галузі медичної допомоги, де прийняте управлінське рішення завжди зачіпає.

III. Етап. – Визначення альтернативних рішень. Будь-яка проблема завжди має кілька шляхів розвитку. Чим більшу кількість альтернативних рішень знайде керівник, тим більша вірогідність, що серед них він знайде найоптимальнішу. Альтернативи, які пропонуватимуть підлеглі будуть неоднозначними за цінністю, однак їх слід уважно проаналізувати з метою пошуку оптимальних елементів розв'язку проблеми. Буває, що підлеглі в'яло пропонують альтернативи, тоді можна використати метод «мозкового штурму», який напевно приведе до новаторських, неординарних рішень. Тут лише слід застерегти від негативної оцінки будь-яких спроб висловити оригінальну думку.

IV. Етап. – Оцінка альтернатив і вибір найкращої. Мета прийняття рішення серед численних альтернатив знайти ту, яка приведе до

найоптимальнішого результату і матиме найменше негативних наслідків. Тому слід оцінити кожну із запропонованих альтернатив на предмет позитивних і негативних наслідків при її уявній реалізації. Тут слід пам'ятати про певну степінь ризику, яка притаманна при прийнятті будь-якого рішення. Критерій часу також має важливе значення при оцінці альтернатив. Крім того, керівник, при виборі альтернативи, повинен оцінювати її в узгодженості з наявними ресурсами, а також за енергоємністю та працемісткістю. Може виникнути ситуація, коли всі альтернативи виявляються, так би мовити, неідеальними. В такій ситуації не слід приймати ні одну із них, а потрібно шукати нові альтернативи, додаткові факти. Ні в якому разі не можна проявляти бездіяльність – «ховати голову в пісок», адже це також своєрідне рішення, яке, напевно, матиме досить негативні наслідки. При виборі найкращої альтернативи вам доведеться використати весь свій досвід, інтуїцію, звернутися до наукових методів прийняття рішення.

V. Етап. – Виконання рішення і оцінка результатів. Обговорення відібраного варіанту звично очолює людина, яка має право прийняття та затвердження рішень, тобто керівник організації. Після обговорення рішення затверджується керівником одноосібно чи колегіальним органом управління.

Прийняте рішення – це лише один аспект роботи керівника, не менш важливо добиватися виконання даного рішення. Якщо отримані результати відповідають очікуваням, то на цьому можна завершити даний процес. Якщо ж виникають певні неузгодженості на шляху отримання очікуваного результату, то керівник повинен розглядати дану ситуацію як нову проблему і знову пройти всі етапи прийняття рішення.

ТЕМА 7. ОБЛІК ТА КОНТРОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Облік як завдання та функція менеджменту.

Облік в управлінні – це основа інформаційного забезпечення та основа функції контролю. Без чітко налагодженого обліку неможливе здійснення ні однієї фази управлінського циклу, а тим паче прийняття управлінських рішень.

Облік – регулярний і систематизований збір інформації про стан і розвиток керованої системи, яка характеризує кількісну і якісну сторони діяльності організації.

Облік здійснюється за певними напрямками:

- 1) документальний облік;
- 2) фінансовий облік;
- 3) матеріальний облік;
- 4) облік медикаментів;

- 5) облік кадрів;
- 6) облік в ракурсі медичної статистики;
- 7) тощо.

Документальний облік здійснюється відповідно до норм діловодства. Вся документація ділиться на два протилежні потоки – вхідну та вихідну документацію. Класифікація управлінських документів та вимоги до їх змісту, оформлення та зберігання приводились вище.

Будь-який вид діяльності організації обліковується через документальне оформлення за певними вимогами.

Фінансовий облік передбачає облік руху фінансів. Фінансовий облік веде структурний підрозділ організації чи установи – бухгалтерія, яка здійснює бухгалтерський облік та звітність, контроль за додержанням фінансової і кошторисної дисципліни. В основі цього обліку лежать коди видатків та прибутків, а також статі кошторису. Всі фінансові операції здійснюються по рахунках за подвійною системою обліку: кредит (права сторона бухгалтерського рахунку) і дебет (ліва сторона бухгалтерського рахунку). Особливий контроль ведеться за кредиторською та дебіторською заборгованістю.

Матеріальний облік здійснюється також службою бухгалтерії за принципом обліку матеріальних цінностей на окремих рахунках («основні засоби», «матеріали», «грошові кошти», тощо). Важливе значення в обліку матеріалів належить малоцінним та швидкозношуваним предметам (МШП), які підлягають швидкому обігові та списуванню.

Облік кадрів здійснюється через структуру відділу кадрів. Основною його функцією є облік особового складу організації, а також облік відпусток, трудових книжок, резерву на керівні посади, нагород, подяк та стягнень. Відділ кадрів слідкує за дотриманням чинного законодавства в галузі праці.

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:

- 1) наявність планів, оскільки неможливо визначити ефективність чий-або діяльності, якщо невідомі її цілі;

2) 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:

Відповідність планам – система контролю повинна відповідати діяльності, яку вона контролює;

Відповідність рівня керівника – контроль, який здійснюється керівником вищого рівня, буде відрізнятися від контролю, що здійснюється керівником нижчого рівня;

Ефективність, що досягається за рахунок надання керівнику інформації саме про відхилення в контрольованому процесі;

Об'єктивність, що досягається за рахунок того, що контроль спирається на вимірні критерії і нормативи;

Гнучкість – система контролю не повинна давати збої при зміні планів і нормативів;

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) заклучний контроль дає керівництву інформацію, яка може стати в нагоді в майбутньому при подібній ситуації;

2) заклучний 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 запланованої 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.

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.

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 навчальної 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 – учень» 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.

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. Ієрархічне 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.

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 проясненні і переосмисленні 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.

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 спостерігалось 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, зрежесірованого та поставленого референтної 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.

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 вимогу перерозподілу влади на користь цієї групи. Однак це не завжди приносить користь клієнта.

Нереально 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, суттю контролю цілком може бути те, як задовольняються запити таких клієнтів, а зовсім не вивчення професійної сторони питання.

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.

ТЕМА 8. СОЦІАЛЬНІ ПРОЕКТИ ТА МОДЕЛІ

Соціальне проектування як інструмент менеджменту соціальної роботи.

Соціальне проектування як галузь соціологічної науки було обґрунтовано в ХХ в., Коли стало очевидним, що ігнорування соціальних аспектів розвитку загрожує серйозними витратами – ми у функціонуванні сучасних суспільств. На перших етапах свого становлення воно було похідним від наукового і технічного проектування, що виникли і набули поширення в ХІХ в. Особливо в архітектурі та машинобудуванні. Потім воно стало використовуватися при вирішенні проблем розселення, а також при вдосконаленні систем управління.

Поступово поряд з традиційними видами почали складатися нові самостійні напрямки проектування – людино-машинних систем, екологічне, демографічне, інженерно-психологічне та ін. За своєю сутністю проектування охоплює практично всі сфери діяльності людини і суспільства.

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 частину соціальної дійсності, переводить її в якісно новий стан.

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 виступаючи 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.

Класифікація соціальних проектів

Ознака відмінності	Типи проектів
<i>Група 1. Специфіка організації проекту</i>	
Характер проєктованих змін	Інноваційні проєкти. Підтримуючі проєкти
Особливості фінансування	Інвестиційні проєкти. Спонсорські проєкти. Кредитні проєкти. Бюджетні проєкти. Благодійні проєкти
Масштаб проєкту	Мікропроєкти проєкти. Малі проєкти. Мегапроєкти проєкти.
Терміни реалізації	Короткострокові проєкти. Середньострокові проєкти. Довгострокові проєкти.
<i>Група 2. Особливості об'єкта проектування</i>	
По спрямованості діяльності	Освітні проєкти. Науково-технічні проєкти. Культурні проєкти. Політичні проєкти. І т.д.
Цілі проектування	Організаційні проєкти. Операціонально-діяльні проєкти. Тимчасові проєкти.Просторові проєкти. Структурно-функціональні проєкти.
<i>Група 3. Особливості суб'єкта проектування</i>	
Джерело соціального проєкту	Індивід. Група індивідів. Організація та ін.
Ставлення суб'єкта соціального проектування до об'єкта проектування	Суб'єкт максимально враховує специфіку об'єкта, прагне зберегти його унікальність (Соціальні проєкти (і програми) історико-культурного спрямування). Суб'єкт орієнтований на своє знання, прагне перетворити об'єкт у відповідності зі своїми установами.
Меті суб'єкта проектування	Проєкти, спрямовані на вирішення проблеми якоїсь соціальної спільності. Проєкти, спрямовані на вирішення завдань суб'єкта прогнозування. Престиж-проєкти. Цільова установка престиж-проєктів заснована на феномені престижного споживання. Псевдопроєкти. Покликані приховати реальні цілі суб'єкта проектування.

Соціальний проєкт 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.

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 чиї функціональні 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:

1) *економічні*. Соціальний проект може приносити прибуток;

2) *тактичні*. Освітлення проекту ЗМІ буде значно дешевше, ніж пряма реклама на телебаченні, радіо, в пресі;

3) *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).

Відзначаючи виняткову важливість цього процесу, іноді вживається термін «соціальне конструювання». *Конструктивна діяльність* – це поле творчого освоєння соціальної дійсності. Вона базується на тому, що поряд з найбільш ймовірнісною тенденцією існують менш ймовірні, але реально можливі тенденції. Крім того, зазвичай є запас внутрішніх соціальних ресурсів, який може бути мобілізований для вирішення даного соціального завдання. І нарешті, перспективні цілі, близькі за змістом, можуть на якомусь етапі мінятися своїм становищем або одна і та ж мета забезпечується різними засобами.

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 викликано невідповідність у вирішенні поставлених завдань: чи то це обумовлено об'єктивними обставинами, чи то прорахунками в ході експерименту.

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.

Проектування – відповідальний етап, що вимагає знання законів (тенденцій) суспільного розвитку. Для цього воно спирається на наукові методи. До них насамперед належить використання *матриці ідей* (метод 1), 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. Прорачовуючи 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* (метод 2). 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* (метод 3). 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 4). Метод асоціації передбачає поєднання прийомів пристосування, модифікації і повної реорганізації.

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 *другому* 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 (*третьій етап*) 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 двояким 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.

При проектуванні нових організацій (виробництв) велике значення також набуває *процес соціальної адаптації*. Це виражається в інформованості людей про характер майбутньої роботи, умови життя, праці в організації, в якій їм належить працювати. Успішна адаптація пов'язана з задоволеністю працею, отриманням або підвищенням кваліфікації. Проектуючи нову організацію, слід виходити з того, що в ході розвитку виробництва ряд професій можуть зникнути, інші - в корені змінити своє утримання, а треті – стати лише етапом в соціально-професійному просуванні людей, особливо молодих.

Соціальне проектування нових організацій (виробництв) неодмінно включає в себе *забезпечення умов праці*, в першу чергу за такими показниками, як шум, загазованість, вібрація, освітленість, температурний режим. Створення

нормальних умов праці для всіх працівників вимагає також обліку вимог технічної і виробничої естетики.

Теорія і практика соціального проектування поставлені перед необхідністю активніше втручатися в розвиток соціальної ситуації. Як показує аналіз соціального розвитку нових виробництв, вони в більшості випадків регулюють ті процеси, які пов'язані, перш за все, з трудовою діяльністю, участю людини в розвитку техніки і технології.

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:

- 1) Трансформація соціальних традицій та їх регулюючої ролі.
- 2) Фрагментарність світу, який сприймається.
- 3) 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:

1) визначення і формування мети або системи цілей, які переслідує в певний період діяльність соціальної служби;

2) 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;

3) 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. Ієрархія потреб, групування ресурсів та підготовка управлінського рішення за формою проекту, моделі, програми, плану.

Під *метою в проекті* соціальної роботи розуміється бажаний, новий, якісний стан або результат функціонування відповідного об'єкта соціальної роботи в певний, визначений соціальним простором та часом момент майбутнього.

Завдання в проекті соціальної роботи це складові мети, досягнення яких принципове та бажане до певного моменту часу, в межах певного рівня соціального простору. Мета може бути недосяжною в межах періоду, що планується соціальною службою, та наближення до неї за цей час має бути можливим. Завдання мають бути реальними, можливими до виконання, хоча з врахуванням обмежень (особливо в державних соціальних службах) має існувати векторний простір «обов'язковості – необов'язковості». Потрібно зазначити, що мету, яку неможливо досягти, але до якої можна безмежно наближатися, в менеджменті визначають ідеалом.

ТЕМА 9. ПРОГРАМИ ПРОЕКТУВАННЯ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Соціальне проектування та його етапи.

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 – конструктор – 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 і т. п. 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 і т. п.

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);

екстраполювання та інтерполювання – 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 замінити 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'язки, які є в ній.

Базові принципи процесу прогнозування.

Ефективність і надійність прогнозів зумовлюється багатьма факторами, в тому числі і дотриманням основних принципів підходу і самого процесу дослідження.

До числа найважливіших з них відносяться:

1. Вибір основних факторів і елементів даної системи, визначення їх ролі і значущості в соціальній сфері.
2. Виявлення на основі аналізу основних тенденцій розвитку досліджуваних процесів (безробіття, соціального захисту тощо).
3. Екстраполяція цих тенденцій на майбутнє.
4. Синтез цих майбутніх траєкторій у справжніх соціальних процесах.
5. Інтеграція з прогнозами в інших сферах суспільної діяльності.
6. Складання комплексного багаторівневого прогнозу як у цілому, так і по окремих процесів і напрямів.
7. Безперервна коректування прогнозів.

До числа основних умов надійності прогнозів слід віднести:

- а) глибину і об'єктивність аналізу;
- б) знання конкретних умов;
- в) оперативність, компетентність і швидкість у проведенні та обробці матеріалів.

Особливе значення у соціальному прогнозуванні має інформація, банк даних статистичного матеріалу.

Базові принципи соціального проектування:

1. *Принцип «проживання»* суспільством нових ціннісних підстав своєї діяльності, своїх норм взаємодії. Соціальне проектування 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 проектування 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 проектування 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. Соціальне проектування це лише умова розвитку, востребуемой лише суспільством відкритим своєму майбутньому.

3. *Принцип соціальної відповідальності.* Соціальне проектування являє собою процес розробки нових колективних норм і правил, не зафіксованих в існуючому законодавстві. Здатність суб'єктів соціального проектування самостійно дотримуватися ці норми і правила свідчить про сформованості правової культури особистості, суспільства в цілому, державних структур.

4. *Принцип соціальної компетентності.* Соціальне проектування базується на формуванні таких якостей соціальної компетентності як критичне мислення, відкритість, толерантність і плюралізм. Одночасно соціальне проектування 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, і т.д.

5. *Принцип безперервної освіти широких верств населення.* Проектування майбутнього – це ситуація, в якій людина відчуває величезну потребу в нових знаннях і уміннях.

6. *Принцип узгодження цілей і балансу інтересів суб'єктів соціального проектування.* Принцип передбачає готовність суб'єктів соціального проектування 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 проектування 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 проектованої структури окремо взяте співтовариство. Спільнота може представляти різні масштаби організації: сільський населений пункт, мале місто, велике місто, регіон і т.д.

Менеджерські моделі в соціальній сфері.

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:*

- ✓ ідеологія, філософія соціальної роботи;
- ✓ цілі соціальної політики та завдання, що ставляться залежно від нормативних документів, виданих органами виконавчої влади, місцевого самоврядування;
- ✓ особливості статусу, форм власності соціальної служби й типів завдань соціальної роботи;
- ✓ види діяльності, професійні ролі соціальних працівників і спеціалізації соціальних служб.

Об'єктами менеджменту соціальної роботи є: ресурси соціальної служби, ресурси соціальної роботи, клієнти соціальних служб, спеціалісти з соціальної роботи, вся система взаємовідносин, що складається при наданні соціальної послуги.

Суб'єктом менеджменту соціальної роботи є керівний склад соціальних служб та органів управління соціальними службами.

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. Максимальне врахування механізмів функціонування соціальної служби, дає можливість запропонувати класифікацію функцій менеджменту соціальної роботи.

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 організацій соціальної

сфери України. Виділяють різні за своєю структурою і змістом моделі взаємозв'язку суб'єктів та об'єктів менеджменту в організації: ієрархічна модель, колективна модель, розвивальна модель.

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

Колективна модель містить такі ознаки: ієрархія майже відсутня; серед спеціалістів із соціальної роботи домінує солідарність; висока значимість само визначеності та самоконтролю; рішення приймаються в 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». Аналіз запропонованих ознак колективної моделі організаційної структури дозволяє говорити про наявну ідентифікацію співробітників з організацією їхньої роботи, високий ступінь мотивації. Неформалізована дискусія з різних робочих питань у колективі сприяє узагальненню досвіду, коригуванню завдань соціальної роботи з клієнтом, одночасно при цьому досягається синергетичний ефект, пришвидшується творчість ті інновації.

Розвивальна модель – це взаємодія між чітко сформованою метою та можливістю співробітників вносити зміни до складових політики служби. Така цінність розвивальної 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 цієї моделі в тому, що кожний з підлеглих має тільки одного начальника, що сприяє чіткому та оперативному управлінню; відкритість та гласність управління; постійний, взаємний діалог керівника зі співробітником.

Системний підхід в менеджменті соціальної роботи.

Приблизно з середини 1950-х рр.. системний підхід проникає в самі різні дослідницькі області, як природознавства, так і суспільствознавства. До цього періоду вже існують різноманітні підходи та концепції в менеджменті, вже чітко позначається «класичний» період або «класична школа» менеджменту,

«школа людських відносин», «науковий менеджмент», психологічні підходи в теорії управління, теорії мотивації і ряд інших. Іншими словами, поряд з природничих, в менеджмент проникає гуманітарний ідеал науковості, з характерними для нього антинатуралістичними, суб'єктивістськими філософсько-методологічними тенденціями.

Системний підхід – це методологічний напрям в науці, основне завдання якого полягає в розробці методів дослідження і конструювання складноорганізованих об'єктів – *систем* різних типів і класів. Системний підхід являє собою певний етап у розвитку методів пізнання, методів дослідницької та конструкторської діяльності, способів опису і пояснення природи аналізованих або штучно створюваних об'єктів.

В даний час системний підхід все ширше застосовується в управлінні, накопичується досвід побудови системних описів об'єктів дослідження. Необхідність системного підходу обумовлена укрупненням і ускладненням досліджуваних систем, потребами управління великими системами та інтеграції знань.

«Система» – слово грецьке (*systema*), буквально означає ціле, складене з частин; сукупність елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках між собою і утворюють певну цілісність, єдність. Системний підхід в широкому сенсі включає, крім того, застосування системних методів для вирішення завдань систематики, планування та організації комплексного і систематичного експерименту.

Сутність системного підходу формулювалася багатьма авторами. У розгорнутому вигляді вона сформульована В. Афанасьєвим, що визначив ряд взаємозалежних аспектів, які в сукупності і єдності складають системний підхід:

системно-елементний, що відповідає на питання, з чого (яких компонентів) утворена система;

системно-структурний, що розкриває внутрішню організацію системи, спосіб взаємодії утворюючих її компонентів;

системно-функціональний, який показує, які функції виконує система і утворюють її компоненти;

системно-комунікаційний, що розкриває взаємозв'язок даної системи з іншими, як по горизонталі, так і по вертикалі;

системно-інтегративний, що показує механізми, чинники збереження, вдосконалення та розвитку системи;

системно-історичний, що відповідає на питання, як, яким чином виникла система, які етапи у своєму розвитку проходила, які її історичні перспективи.

Термін «*системний підхід*» охоплює групу методів, за допомогою яких реальний об'єкт описується як сукупність взаємодіючих компонентів. Ці методи розвиваються в рамках окремих наукових дисциплін, міждисциплінарних синтезів і загальнонаукових концепцій.

До числа найважливіших завдань системного підходу відносяться:

розробка засобів подання досліджуваних і конструйованих об'єктів як систем;

побудова загальнених моделей системи, моделей різних класів і специфічних властивостей систем;

дослідження структури теорій систем і різних системних концепцій і розробок.

Різновиди системного підходу:

Комплексний підхід передбачає враховувати при аналізі як внутрішню, так і зовнішнє середовище організації. Це означає, що необхідно враховувати не лише внутрішні, а й зовнішні фактори – економічні, геополітичні, соціальні, демографічні, екологічні та ін. Фактори – важливі аспекти при аналізі організації і, на жаль, враховуються не завжди.

Наприклад, часто соціальні питання при проектуванні нових організацій не враховуються або відкладаються. При впровадженні нової техніки не завжди беруться до уваги показники ергономічності, що призводить до підвищення стомлюваності робочих і в результаті – до зниження продуктивності праці. При формуванні нових трудових колективів належним чином не враховуються соціально-психологічні аспекти, зокрема, проблеми мотивації праці. Підсумовуючи сказане, можна стверджувати, що комплексний підхід є необхідною умовою при вирішенні завдання аналізу організації.

Для дослідження функціональних зв'язків інформаційного забезпечення систем управління використовується *інтеграційний підхід*, суть якого в тому, що дослідження здійснюються як по вертикалі (між окремими елементами системи управління), так і по горизонталі (на всіх стадіях життєвого циклу продукту).

Під інтеграцією розуміється об'єднання суб'єктів управління для посилення взаємодії всіх елементів системи управління конкретної організації. При такому підході з'являються більш міцні зв'язки між окремими підсистемами організації, більш конкретні завдання.

Наприклад, керуюча система задає службам і підрозділам організації конкретні показники їх діяльності за якістю, кількістю, витрат ресурсів, термінів і т.д. На основі виконання цих показників досягаються поставлені цілі.

Інтеграція за стадіями життєвого циклу продукту по *горизонталі* вимагає формування єдиної і чіткої інформаційної системи управління, яка повинна

включати, насамперед, показники якості та кількості витрат за стадіями науково-дослідної, конструкторської та технологічної підготовки виробництва, а також показники власне виробництва, впровадження, експлуатації і зняття виробу з виробництва.

Така узгодженість показників по стадіях життєвого циклу продукту дозволяє створити структуру управління, що забезпечує оперативність і гнучкість управління.

Сутність *ситуаційного підходу* полягає в тому, що спонукальним мотивом до проведення аналізу є конкретні ситуації, широкий діапазон яких істотно впливає на ефективність управління. При такому підході система управління залежно від характеру ситуацій може міняти будь-яку зі своїх характеристик.

Об'єктами аналізу в даному випадку можуть бути:

- ✓ структура управління: в залежності від ситуації і на підставі проведених об'ємних розрахунків вибирається структура управління з переважанням або вертикальних, або горизонтальних зв'язків;

- ✓ методи управління;

- ✓ стиль керівництва: залежно від професіоналізму, чисельності та особистісних якостей співробітників вибирається стиль керівництва, орієнтований або на завдання, або на людські відносини;

- ✓ зовнішня і внутрішнє середовище організації;

- ✓ стратегія розвитку організації;

- ✓ технологічні особливості виробничого процесу.

Маркетинговий підхід передбачає проведення аналізу організацій на основі результатів маркетингових досліджень. Головною метою при такому підході є орієнтація керуючої системи на споживача, Реалізація поставленої мети вимагає насамперед удосконалення ділової стратегії організацій, мета якої забезпечити своїй організації стійку конкурентну перевагу. Маркетинговий аналіз покликаний виявити ці конкурентні переваги і чинники що їх визначають.

Як показала практика проведення досліджень, до таких факторів належать такі:

- ✓ якість продукції або послуг;

- ✓ якість управління самої організації;

- ✓ маркетингове якість, тобто властивість товару відповідати реальній потреби населення.

При цьому важливо враховувати конкурентну позицію, тобто позицію досліджуваної організації в галузі на даний період часу, оскільки конкурентна

боротьба – захід дороге, і ринок характеризується високими вхідними бар'єрами.

Таким чином, значення маркетингового підходу в тому, щоб забезпечити організацію всією необхідною інформацією, знання якої дозволить надовго утримати і зберегти свою конкурентну позицію в галузі. Це стосується запровадження нововведень, нових технічних рішень, неухильного відновлення виробництва нових товарів і послуг для найкращого задоволення потреб ринку збуту. Запорука успішного функціонування будь-якої організації в тому, що вона повинна йти не тільки врівень з технічним прогресом, а й випереджати його.

Впровадження інноватики також вимагає проведення системного аналізу, а саме можливостей організації для впровадження того чи іншого нововведення.

Процес аналізу при інноваційному підході дуже складний і охоплює всі стадії життєвого циклу продукту. Розглянемо ці стадії:

1. *Аналіз можливості проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.* Тут необхідно визначити, чи володіє дана організація необхідними фінансовими ресурсами, оскільки витрати на розробку інноваційних ідей та їх впровадження все інтенсивніше зростають. Як правило, фінансування здійснюється інвестиційними компаніями, приватними та державними фондами, при цьому фінансується певний проект або нова наукова ідея. Фінансування здійснюється в кілька етапів: спочатку прикладні дослідження, потім досвідчені розробки і на заключному етапі – фінансування масового виробництва. Пошук надійних фінансових інвесторів має важливе значення, оскільки наукомістке виробництво таїть в собі велику невизначеність. На цій стадії також необхідно з'ясувати, чи є в команді виконавців спеціальна група людей, яка буде займатися розробкою та реалізацією інноваційних проектів і яка їхня професійна підготовка.

2. *Аналіз можливості впровадження у виробництво результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.* Тут необхідно визначити технічну, організаційну та економічну доцільність впровадження нової техніки чи технології.

3. *Аналіз можливості виведення нового продукту на ринок.* Особливу роль тут має відіграти маркетинговий підхід. Необхідно вивчити вимоги ринку, характер продукції подібного типу, що користується попитом, визначити, де вона виробляється і в якій кількості.

Сутність *нормативного підходу* полягає в наступному. Аналіз будь-якої системи управління з метою її вдосконалення пов'язаний з урахуванням сукупності найважливіших нормативів, якими керується у своїй діяльності апарат компанії. Це і встановлені для кожної галузі нормативи, наприклад норми

керованості і нормативи, розробляють самі проектувальниками. (Положення про організацію, посадові інструкції, штатний розклад та інші.)

Нормативи можуть мати цільову, функціональну та соціальну спрямованість. До *цільових* нормативам відноситься все те, що забезпечує реалізацію поставлених перед організацією цілей. Це, перш за все, показники якості продукції, ресурсомісткість продукції, ергономічні показники, показники надійності, а також технічний рівень виробництва.

До *функціональних* нормативам відноситься якість і своєчасність опрацювання планів, чітка організованість підрозділів, оперативний облік і контроль, суворе розподіл функціональних обов'язків у кожному структурному підрозділі організації.

Нормативи в соціальній сфері мають забезпечити оптимальні умови для спеціального розвитку колективу. Сюди включаються показники стимулювання та охорони праці, показники забезпеченості всіх співробітників необхідними технічними засобами для успішної роботи. Сюди також відноситься необхідність систематичного підвищення професійного росту, хороша мотивація, правові та екологічні нормативи. Метою *поведінкового підходу* є створення всіх необхідних умов для реалізації творчих здібностей кожного співробітника, для усвідомлення своєї ролі в управлінні організацією. Важливе значення для менеджерів тут набуває вивчення різних поведінкових підходів, які рекомендує загальний менеджмент та дослідження можливості їх застосування в процесі аналізу організації.

Необхідно пам'ятати, що людина – це найважливіший елемент у системі управління. Вдало підібрана команда однодумців і партнерів, здатних розуміти і впроваджувати ідеї свого керівника, – найважливіша умова економічного успіху. *Системний підхід у менеджменті* – швидко розвивається сукупність теоретичних уявлень і створених на їх основі методичних рекомендацій для вирішення організаційних проблем. Системний підхід не тільки швидко адаптується до нових викликів теорії і практики менеджменту, а й слугує евристикою і методологією, яка оцінює теоретичний і практичний потенціал нових підходів у менеджменті.

ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ

Виникнення та суть конфлікту.

Конфлікт є досить складне психологічне явище, успішність вивчення якого великою мірою залежить від ефективності застосування різних теоретичних і методологічних розробок.

Більшість людей не люблять конфлікти й почасти, побоюються їх. Це викликано тим, що людина, ніколи не замислював сутності та природі

конфліктів вважає, що конфлікти псуєть відносини для людей, шкодять справі, заважають жити, викликають напруженість, неузгодженість дій, стреси. Тому, *конфлікт* є система соціально-психологічної взаємодії для людей чи групами людей вигляді зіткнення, протиборства, зміст визначається протиріччями, протилежними інтересами, погрозами задоволення їх актуальних потреб і компонентами ірраціонального поведінки.

Причини появи конфлікту

Причини, викликають конфлікти, досить багато і викликані зовнішніми і внутрішніми чинниками. Основою будь-якого конфлікту є суперечності, що у організації, а механізм функціонування цих протиріч полягає у людині, її психічному змісті, в особистості.

До внутрішніх чинників конфлікту ставляться протиріччя, виникаючі і які вирішуються лише на рівні психологічної організації особистості, у якому включені її пізнавальні, емоційні і регулятивні компоненти.

До зовнішніх елементів конфлікту належить система протиріч, що виникає у процесі життєдіяльності людини. Сюди можна віднести економічну, виробничу, правову, політичну, моральну інші види соціального середовища.

Зовнішні та внутрішні компоненти конфлікту пов'язані між собою – і накладають своє утримання один на одного. У цьому механізм суб'єктивного виникнення, розвитку, перебігу та ліквідації конфлікту визначається внутрішніми компонентами конфлікту – особистістю конфлікту. Особистість є ланкою і механізмом конфлікту.

Отже, слід зазначити що:

- ✓ виникнення конфліктів визначено існуючими протиріччями;
- ✓ залежно від динаміки, цілей і результатів реалізації конфлікту може бути конструктивними і деструктивними, а залежність від сфери виникнення протиріч - внутрішніми зовнішніми;
- ✓ конфлікти необхідні об'єктивно;
- ✓ функціонування конфліктів пов'язане з психікою людини, з його особистістю;
- ✓ є необхідність фахового розв'язання конфліктів у найрізноманітніших сферах життєдіяльності людини.

Управління конфліктною ситуацією.

Очевидно, що, оскільки конфлікти це явище поширене, управлінці повинні вміти ефективно управляти ними, щоб забезпечити продуктивне виконання своїх обов'язків членами організації. Існує багато способів урегулювання конфлікту – як таких, що можуть бути заплановані, так і таких, що з'являються, коли конфлікту не вдалося уникнути. Деякі з методів управління

конфліктом можуть застосовуватись при конфліктах будь-якого рівня, тоді як інші вживаються лише щодо обмеженої кількості типів та рівнів конфліктів.

Керівник не може дозволити собі всі конфлікти пояснювати вадами чи особливостями характеру опонентів, він повинен почати з аналізу фактичних причин конфлікту, а уяснивши їх, використовувати відповідну методику для управління даним конфліктом.

Такі зарубіжні вчені, як К. Томас та Р. Кілменн розробили п'ять основних стилів поведінки в конфліктній ситуації: *приспонування, компроміс, співробітництво, ігнорування та конкуренція*.

Примушення – коли люди перш за все прагнуть відстояти свої інтереси і їх не хвилює, чи будуть задоволені інтереси опонента, коли вони просто хочуть «взяти гору» над іншою стороною, то часто покладаються на методи боротьби. Ці способи включають такі засоби, як: беззастережне дотримання зобов'язань (коли одна сторона наперед гарантує певну лінію поведінки, яка не буде змінюватися від початку до кінця), погрози, обіцянки та переконлива аргументація. Беззастережне дотримання зобов'язань корисне, тому що не потребує ні згоди іншої сторони, ні того, щоб сторона, яка бере зобов'язання, перевищувала за силою іншу сторону чи зрівнювалася з нею.

Погрози і обіцянки – це засоби виявлення намірів. Типова обіцянка розрахована на те, щоб викликати певну лінію поведінки після того, як з'ясувались наслідки невиконання обіцянки.

Переконлива аргументація – метод менш дієвий порівняно з погрозами і обіцянками, але потребує високого рівня майстерності. При виборі цього методу слід звернути увагу на непривабливі наслідки, які трапляються у разі невиконання домовленості.

Уникнення – найпоширеніша реакцією на конфлікт. У багатьох випадках люди уникають конфліктів, якщо їм самим і установам, де вони працюють, вигідніше улагодити конфлікт. Наприклад, люди часто уникають суперечок, оскільки бояться, що їм будуть пред'явлені зустрічні претензії. Уникнення, однак, має і свої позитивні якості. Якщо предмет суперечки незначний і сторони не бояться, що постраждають їх власні інтереси чи інтереси опонента, уникнення можна рекомендувати як найкращу стратегію. Витрати у випадку протистояння можуть бути більшими, принаймні, у найближчому майбутньому, ніж вигода, яку принесе процес врегулювання конфлікту. Уникнення може бути найкращим методом у випадку, коли хтось інший може вирішити проблему, або якщо її вирішення можна відкласти на майбутнє, коли сторони, залучені до конфлікту, охолонуть. Однак, якщо уникнення конфліктів переростає у звичку, виникає загроза, що спірні питання так і не розв'язуватимуться.

Переговори – це процес співпраці багатьох сторін, спрямований на досягнення результату, часто означають певний вид прямої взаємодії між сторонами – взаємодії віч-на-віч, усної або письмової. Люди вступають у переговори щодня, хоча не завжди ідентифікують свою діяльність як переговори. Ситуація, однак, прояснюється, якщо визначити переговори як процес, у якому дві, або більше сторін вирішують, що кожна з них втратить, а що одержить при взаємному обміні. Сторони при переговорах незалежні у тому плані, що обидві прагнуть до досягнення результату, який інша сторона здатна контролювати.

Сумісні інтереси – це такі питання, у вирішенні яких сторони зацікавлені однаковою мірою і якими не слід нехтувати, бо вони не знають, чи в однаковій мірі надають перевагу цим питанням і роблять припущення щодо пріоритетів опонента.

Багатосторонні переговори характерні підвищеною складністю, що є наслідком збільшення кількості учасників переговорів. По-перше, чим більша кількість людей залучається до спільних дій, тим більше ускладнюються між особові стосунки. Кожному учаснику доводиться тлумачити більшу кількість сигналів, жестів та інших способів комунікації інших учасників. Другий тип ускладнень стосується власне питань. Адже тепер доводиться мати справу не з двома, а з багатьма наборами уподобань.

Підготовка до переговорів має не менш важливе значення для досягнення успішного результату, ніж самі переговори. Навіть завершення переговорів слід також готувати.

Якщо учасники переговорів не розкриють всієї інформації під час переговорів, вони повинні вирішити, чи хочуть вони поділитись якоюсь інформацією після переговорів. Як правило, слід тримати частину інформації прихованою навіть після переговорів, щоб опонент не був впевнений у тому, що доб'ється доброго результату у переговорах. Та сторона, яка краще підготовлена до переговорів, часто досягає більшого успіху у переговорах.

Урегулювання конфлікту через втручання третьої сторони. Часто в конфліктних ситуаціях сторони, які сперечаються, нездатні улагодити конфлікт самостійно і потребують втручання третьої сторони. Існує багато різних офіційних державних третіх сторін, до яких може звернутись будь-яка організація. Звичайно, час, який третя сторона витрачає, намагаючись уладнати суперечку, обходиться конфліктуючим сторонам у певну суму, яку слід покрити за рахунок прибутку, отриманого від врегулювання конфлікту.

Управління конфліктами в організаціях.

Для дозволу конфліктів в організаціях широко використовуються так звані *структурні методи управління конфліктом*.

1. Наказ, розпорядження, директива керівника.
2. «Розведення» підрозділів організації – учасників конфлікту по ресурсів, цілей, засобів або зниження їх взаємозалежності.
3. Введення спеціального інтеграційного механізму для конфліктуючих підрозділів (загальний заступник, куратор або координатор тощо).

Якщо два або більше підлеглих мають розбіжності по якомусь питанню, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їх загального начальника, пропонуючи йому прийняти рішення. Принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, оскільки підлеглий чудово знає, чиїм рішенням він повинен підкорятися.

4. Злиття різних підрозділів і наділення їх загальної завданням (наприклад, об'єднання відділу праці та заробітної плати, відділу кадрів в відділ розвитку персоналу, покликаний займатися розвитком кожного окремого працівника в плані його зростання, а не тільки розрахунково-обліковими функціями).

Існують наступні основні *способи впливу на учасників конфлікту*:

1. *Переконання*. Один з найкращих методів запобігання дисфункціонального конфлікту, – роз'яснення того, які результати очікуються від кожного співробітника. Тут повинні бути згадані такі параметри, як рівень результатів, хто надає і хто отримує необхідну інформацію, система повноважень і відповідальності, а також чітко визначені політика, процедури і правила.

2. *Встановлення норм та загальноорганізаційних цілей*. Виклад загальних принципів і цінностей організації, розкриття загальних цілей здатні зменшити можливості конфлікту, сприяють більшій злагодженості в діяльності персоналу.

Наприклад, якщо винагороджувати керівників відділів збуту тільки на підставі збільшення обсягу проданих товарів, то це може вступити в протиріччя з наміченим рівнем отримання прибутку. Керівники цих відділів можуть збільшити обсяги збуту, пропонуючи без усякої потреби знижки і тим самим знижуючи рівень середнього прибутку компанії.

3. *Матеріальне стимулювання* – коли конфлікт зайшов далеко, опоненти можуть погодитися на часткове досягнення цілей при компенсації втрат.

4. *Використання влади за допомогою санкцій і інших форм прямого примусу*. При цьому важливо пам'ятати, що при управлінні конфліктом вкрай бажані ненасильницькі рішення. Справа в тому, що більшість конфліктів, включаючи ті, в яких проявляється агресія, сягають корінням у культурні цінності і такі людські потреби, як почуття безпеки, суспільне визнання,

самоповага, і вирішення конфлікту з використанням влади лише заганяє конфлікт вглиб, не усуваючи його повністю.

Види конфліктів.

Термін «конфлікт» походить від латинського *conflictus* – зіткнення. *Конфлікт* – це відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути фізичними особами або групами. Кожна сторона зробить все можливе, щоб була прийнята її точка зору і заважає іншій стороні робити те саме.

У свідомості людей конфлікт найчастіше асоціюється з агресією, погрозами, суперечкою, ворожістю та ін. загальне визначення конфлікту – це зіткнення протиріч чи несумісних сил. Більш повне визначення, конфлікт – це протиріччя або незгода, що виникають між двома людьми, колективами в процесі їх спільної трудової діяльності через нерозуміння чи протилежність інтересів, відсутність згоди між двома чи більше сторонами з яких-небудь проблем.

Організаційні конфлікти можуть набути різних форм, але задача менеджерів полягає у своєчасному його виявленні, аналізі, розумінні його суті та вмілому управлінні. Деякі фірми вводять навіть посаду менеджера по відносинах з працівниками – конфліктолог.

Коли конфлікт в організації стає некерованим, це може привести до конфронтації, коли структурні підрозділи чи члени мікро- або макроколективу перестають співпрацювати один з одним. В основі будь-якого конфлікту лежить *ситуація*, яка включає або протилежні позиції сторін по якомусь питанню, або протилежність цілей чи засобів їх досягнення, або неспівпадання інтересів, бажань.

Щоб конфлікт почав розвиватися, необхідний *інцидент*, коли одна із сторін починає діяти, пригнічуючи інтереси іншої. Інцидент може виникнути як по ініціативі суб'єкта конфлікту, так і незалежно від його волі та бажання, будучи наслідком певних обставин чи випадково.

Конфліктна ситуація може виникати аналогічно або ж передаватися, переходячи до нових опонентів. Вона може створюватись опонентами спеціально, заради досягнення певних цілей в майбутньому. Те ж стосується і інциденту.

В розвитку кожного конфлікту можна спостерігати виникнення нової конфліктної ситуації, її зникнення та припинення інциденту. Таким чином конфлікт може бути функціональним, корисним для членів трудового колективу і підприємства в цілому, та дисфункціональним, понижуючим продуктивність праці, особисту задоволеність і ліквідує співпрацю між членами колективу.

Можна виділити три типи конфліктів. Перший – це конфлікт цілей. Беруть участь у ній сторони по-різному бачать бажане стан об'єкта у майбутньому. Другий – це конфлікт розбіжності у поглядах та ідеях з певної проблеми. Вирішення таких конфліктів вимагає більшого часу, ніж вирішення конфліктів, викликаних розходженням цілей. І, нарешті, третій – це чуттєвий конфлікт. Люди викликають один у одного роздратування стилем своєї поведінки, взаємодії. Такі конфлікти найважче піддаються вирішенню, оскільки в їх основі лежать причини, пов'язані з психікою особистості і з культурними відмінностями.

Найбільшими причинами конфлікту є:

1. *Обмеженість ресурсів.* Навіть у найбільших організацій ресурси завжди обмежені. Керівництву важко вирішити як поділити матеріальні, людські та фінансові ресурси між різними групами, щоб досягти загальних цілей організації.

2. *Взаємозалежність завдань.* Оскільки всі організації є системами, які складаються з взаємозалежних елементів, при неадекватній роботі одного з підрозділів або людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфліктів.

3. *Розбіжності в цілях.* Спеціалізовані підрозділи самі формують свої цілі і можуть приділяти більшу увагу досягненню їх, ніж досягненню цілей всієї організації.

4. *Відмінності в уявленнях та цінностях.* Замість того, щоб об'єктивно оцінювати ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи, які на їхню думку, позитивні для груп і особистих потреб. Також, завжди є люди, які виявляють ворожість, агресивність і готові сперечатись з будь-якого приводу. Такі люди створюють навколо себе атмосферу конфлікту.

Виділять п'ять основних способів вирішення міжособового конфлікту:

ухилення – стратегія дії направлена на те, щоб вийти із ситуації не уступаючи, але й не настоювати на своєму, утримуючись від втручання в спори і дискусії, не проявляючи своїх позицій, переводити розмову на пред'явлення вимог чи звинувачень в інше русло, на іншу тему. Важливо не потрапити в ситуацію, яка провокує конфлікт;

примушення – високий натиск з урахуванням низької кооперативності. Стратегія дії направлена на те, щоб настоювати на своєму, відкрита боротьба за свої інтереси, застосування влади, примусу. Задача – примусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною;

поступливість – слабка наполегливість з урахуванням сильної кооперативності. Дії направлені на зберігання чи відновлення сприятливих

відносин, на забезпечення задоволення іншим шляхом залагодження розбіжностей, з готовністю заради цього поступитися, не дивлячись на власні інтереси. Передбачає підтримку іншого, враховуючи його інтереси;

компроміс, співпраця – дії направлені на пошук рішень, повністю задовольняючи як свої інтереси, так і стан іншого в ході відкритого і щирого обміну думками по проблемі. Це оптимальних шлях до вирішення протиріч;

вирішення проблеми – передбачає визнання відмінностей і готовність ознайомитись з точкою зору інших, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій, приємливий для всіх сторін.

Неконструктивний (непродуктивний) конфлікт – це зіткнення інтересів, вирішення яких суперечить цілям управління організації. *Дисфункціональними* наслідками неконструктивних конфліктів, як правило, є:

- ✓ погіршення соціально-психологічного клімату в робочих групах, що приводить до втрати інтересу до роботи і, як наслідок, зниження ефективності праці;

- ✓ зниження ступеня співпраці в майбутньому;

- ✓ зайве посилення мотивів підкорення, що викликає зростання непродуктивної конкуренції з іншими робочими групами;

- ✓ створення «образу ворога» в особі протилежної або нейтральної сторони конфлікту, що викликає зростання агресивності в поведінці персоналу;

- ✓ згортання міжгрупового співробітництва;

- ✓ перемикання цілі діяльності з вирішення проблеми на «перемогу» в конфлікті.

Продуктивний (конструктивний) конфлікт позитивно впливає на ефективність системи управління, оскільки спрямований на вирішення завдання управління організацією, а не протиріч в міжособистісних відносинах.

Існує чотири основних рівня конфліктів:

1. Внутрішньоособистісні.
2. Міжособистісний.
3. Між окремою особистістю і групою.
4. Міжгруповий.

Причини конфліктних ситуацій.

Вони класифікуються в менеджменті на зовнішні, внутрішні, функціональні, що випливають з неправильної критики під час суперечок і дискусій і наслідки помилок менеджера в міжособистісному спілкуванні.

Зовнішні причини мають джерело за межами системи, в яку включені учасники конфлікту. До основних з них відносяться:

- ✓ недоліки соціально-економічного та побутового характеру, наприклад,

негативні емоції, викликані поганою роботою транспорту, громадського харчування та ін.;

- ✓ збої в організації технологічного процесу (нечіткі вказівки керівника, неритмічність отримання інформації тощо);

- ✓ послаблення контролю виконання (за одне і те ж порушення працівника вперше прощають, а в другій – несподівано для нього, карають);

- ✓ новини дня (всілякі суперечки і емоційна форма їх розвитку);

- ✓ погана організація видачі заробітної плати та ін.

Внутрішні причини конфліктів впливають з особливостей міжособистісних відносин їх учасників:

- ✓ внутрігрупова несумісність у вигляді антипатії, відчуженості і т.п.;

- ✓ ослаблення взаємного контролю всередині групи, коли невиконання тих чи інших функцій спочатку не помічається, що призводить до їх повторення, потім слід емоційний вибух обурення, який зазвичай переростає в конфлікт;

- ✓ особисті особливості членів групи, наприклад звичка одного з них постійно використовувати часник як засіб профілактики від грипу.

Функціональні причини, як правило, неминуче мають місце в будь-якій організації, так як вони пов'язані з різним підходом до вирішення завдань управління. Їх основні види наступні:

- ✓ розподіл обмежених ресурсів, коли всім дати не можна і треба вибрати одного одержувача;

- ✓ взаємозалежність завдань, тобто наявність послідовності операцій, яку не можна порушити (завжди, наприклад, можна звинуватити в поганій якості продукції постачальників сировини, устаткування та ін.);

- ✓ відмінність у цілях діяльності формальних груп (відділ маркетингу зацікавлений у зростанні запасів для забезпечення безперебійності продажу, а фінансовий відділ – в їх скороченні для прискорення обороту капіталу);

- ✓ відмінність у ціннісних орієнтаціях (найманий персонал зацікавлений в скороченні дивідендів та збільшення заробітної плати, а акціонери, як правило, навпаки);

- ✓ незадовільні комунікації, які призводять до спотворення або втрати інформації, наслідком чого є неправильне розуміння ситуації, що склалася.

Суть стресу. Стресові ситуації та управління ними.

Із поняттям конфлікту тісно пов'язане поняття стресу. Останній досить часто виникає як наслідок дії першого. *Стрес* – це явище, яке супроводжує нас постійно. Але проблеми для здоров'я створює лише надмірний стрес. Карл Альбрехт, автор книги «Стрес та менеджмент» сказав, що стрес – це природня частина людського існування і ми повинні навчитися відрізняти допустимий ступінь стресу і надто великий стрес... нульовий стрес неможливий!

Стрес (від англ. *Stress* – напруга) – це неспецифічна реакція організму на дію сильних впливів, що супроводжуються перебудовою захисних систем організму.

Стрес проявляється у вигляді загального адаптаційного синдрому, який проходить три послідовні стадії:

реакція тривоги (напруги, чекання) – мобілізація захисних сил;

реакція резистентності (адаптивна, власне стрес) – пристосування до складної ситуації;

стадія виснаження (дезаптації, післястрес) – наслідки тривалого впливу стресу.

Найпоширеніші організаційні стресові чинники наступні:

- ✓ невідповідне (надмірне чи недостатнє) робоче навантаження;
- ✓ конфлікт ролей, коли до працівника ставляться суперечливі вимоги;
- ✓ невизначеність ролей, становища;
- ✓ нецікава робота.

Стресові чинники в управлінській діяльності:

- ✓ надмірний потік інформації;
- ✓ недостатність інформації для прийняття відповідного рішення;
- ✓ брак часу;
- ✓ фактор новизни;
- ✓ конфлікти в колективі;
- ✓ ненормований робочий день управлінця;
- ✓ конфліктні відвідувачі.

Особистісні стресові чинники зумовлені найрізноманітнішими життєвими ситуаціями. Слід відмітити, що значні позитивні впливи це також стресові впливи, які відбуваються за такими ж механізмами, як і негативні.

Боротьба із стресами полягає в тому, щоб навчитися справлятися з стресами перш за все в собі. Дотримання гігієни праці, тіла та духу сприятиме утриманню рівноваги в житті, а отже й буде запорукою надмірних стресів.

Розрізняють два основних види стресорів: *фізіологічні і психологічні*.

До перших з них відносяться: надмірне фізичне навантаження, висока або низька температура, больові відчуття і т.п.

Другий вид включає в себе інформаційний дефіцит або перевантаження, монотонність діяльності, негативні емоції та ін. У загальному значенні стрес можна визначити як ситуацію, коли вимоги, пропоновані до трудової діяльності, перевищують здатності персоналу.

Стрес може чинити на персонал як позитивний, мобілізуючий вплив, так і негативне (дистрес), аж до повної дезорганізації його діяльності. Тому оптимізація організаційної поведінки в менеджменті повинна передбачати як

комплекс заходів, що попереджають причини виникнення стресу, так і дії, що призводять до періодичного прояву стресових ситуацій слабкої інтенсивності.

У системі управління організацією часто проявляються недоліки, що призводять до стресових ситуацій, які в менеджменті прийнято об'єднувати поняттям «*організаційні чинники*» стресу. Розглянемо найбільш часто зустрічаються варіанти їх прояви.

Перевантаження працівника, наслідком якої є наступні послідовно проявляються реакції: занепокоєння, фрустрація, почуття безнадійності, очікування втрат (санкцій) та дистрес.

Недовантаження працівника, яка має два варіанти основних реакцій: при підвищеній індивідуальній схильності до ризику працівника – «почуття відсидки», нудьга; спроба знайти себе в новому виді діяльності; виконання непотрібних для системи управління дій, що знімають почуття нудьги; боязнь контролю; покарання; дистрес; при середній і зниженою індивідуальною схильності до ризику виникають фрустрація, занепокоєння щодо свого становища в робочій групі, відчуття власної недооцінки з боку керівників і дистрес.

Конфлікт ролей, тобто пред'явлення суперечливих вимог до працівника. Наприклад, менеджер вимагає від офіціанта максимально швидко обслужити відвідувача і в той же час «розкрутити» його на велике замовлення.

ТЕМА 11. СУПЕРВІЗІЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Сутність супервізії.

Супервізія є досить малодослідженою сферою психологічної діяльності у нашому суспільстві. Досить часто вважається, що супервізія – це допомога одного, більш досвідченого, професіонала менш досвідченому колезі. Але це визначення є досить вузьким. Різні люди по-різному визначають і використовують цей термін. Наприклад, одні використовують його у консультуванні, а інші – в менеджменті. Хоча супервізія має і консультативний, і управлінський аспекти, її потрібно чітко відрізнити від цих двох споріднених функцій. Найчастіше супервізія сприймається як спостереження більш досвідченішого колеги за менш досвідченим, обговорення сильних та слабких сторін, виправлення помилок, що виникають у процесі роботи. У цьому випадку супервізію можна розглядати як систему професійної підтримки спеціалістів, що працюють у сфері «людина – людина».

Відомо, що людина, яка обирає професію, спрямовану на допомогу іншим людям, має розуміти і вміти працювати з власними проблемами, а також повинна періодично звертатися по допомогу до своїх колег. Для повного

розуміння будь-якого процесу необхідна присутність, участь іншого професіонала, інакше спеціаліст потрапляє у замкнене коло власних думок і почуттів, що може призвести до нервового зриву чи серйозного психічного розладу. Серед спеціалістів професій, що спрямовані на допомогу іншим людям, найчастіше спостерігається емоційне вигорання як захисний механізм психіки від непомірних навантажень.

Буквальний переклад терміна «супервізія» з англійської мови – «нагляд» – не відповідає повному його змісту. В українській мові найближчим йому у змістовному плані є поняття «наставництво», у значенні «давати поради, навчати чогось, направляти, націлювати, скеровувати, спрямовувати». У професійній лексиці має місце також вживання терміна «куратор» (особа, якій доручено наглядати за якою-небудь роботою).

Супервізія почала свій розвиток із психоаналізу та інтенсивно розвивається у його межах. Першим прикладом можна вважати випадок, коли Зигмунд Фрейд аналізував маленького сина одного свого знайомого психоаналітика, і ця робота здійснювалася здебільшого через переписку. Батько писав про поведінку хлопчика, його особливості, а Зигмунд Фрейд надавав рекомендації – як треба поводитися з дитиною, як її потрібно розуміти.

Супервізія – необхідний напрямок у професійній діяльності. У нашій країні досі немає інституту супервізорства, і супервізорів у нас не готують. Існують лише професійні тренінги та програми, за якими навчають супервізорів. Сам супервізор повинен постійно вдосконалюватися і не відмовлятися від допомоги більш досвідченого колеги. Яким би професійним не був спеціаліст, він – насамперед людина, і йому ніколи не завадить допомога та професійна підтримка.

Спираючись на різноманітні погляди щодо дефініції супервізії, можна дати наступне визначення. *Супервізія* – основний засіб, за допомогою якого визначений установою супервізор полегшує роботу персоналу індивідуально й колективно та забезпечує стандарти роботи. Поняття супервізії визначається через моделі аналізу і компетентного розв'язання ситуацій, що виникають у взаємодії з клієнтами.

Для більш докладного розуміння поняття супервізії можна розглянути це визначення по-різному:

Під поняттям «супервізія» ми розуміємо стосунки між однією людиною – супервізором, та іншою – супервізованим. Роботодавець надає супервізору повноваження здійснювати супервізію одного чи кількох працівників. Ці працівники, в свою чергу, звітують про свою роботу в установі супервізору. Концепція підзвітності (відповідальності) є непростюю та містить можливі труднощі. Згідно з новим законодавством, працівники повинні нести

відповідальність саме перед користувачами та клієнтами соціальної служби. Інші дослідники зазначають, що професійний працівник насамперед є відповідальним перед своєю професією і, насамперед, перед собою. Визначення не заперечує жодне з цих тверджень щодо багатовимірного характеру відповідальності, воно лише підтверджує відповідальність працівника перед установою.

1. Визначення розкриває сутність супервізії, яка відповідає за забезпечення реалізації політики організації та за допомогу людині працювати якнайкраще. А отже, це твердження охоплює дві функції супервізії: контрольну та підтримуючу. Ці функції є важливими і нерозривно пов'язаними одна з одною. Бюджет сучасних організацій здебільшого не розрахований на наснаження та підтримку працівників, існує орієнтація лише на завдання. Тому має місце значний ризик недооцінювання підтримуючої ролі супервізії.

2. Вагомим завданням супервізора є розвиток команди та правил групи. Визначення єднає індивідуальне та колективне у роботі супервізора. Хоча стосунки супервізора та супервізованого мають здебільшого індивідуальний характер, вони найчастіше набувають значення у контексті команди чи робочої групи. Розвиток усієї команди відбувається як безпосередньо через групову роботу, так і опосередковано, через індивідуальну роботу з кожним спеціалістом.

3. Найважливіший аспект, який стосується загальної *мети* супервізії, полягає в забезпеченні якомога кращих послуг для клієнтів соціальних служб. Цей безперечний факт потребує особливого наголосу, адже досить часто його забувають у супервізії та зосереджують основну частину супервізорської роботи на політиці організації, міжособистісних конфліктах, особистих амбіціях, іграх. Це відволікає увагу від головного. Проте потрібно акцентувати увагу на тому, що основним призначенням установи та її організаційної побудови є надання висококваліфікованих послуг людям, які їх потребують.

4. Супервізія є процесом *взаємодії, активним учасником* якого є *супервізований*. Навіть найнедосвідченіший супервізований має розвивати та отримувати допомогу для розвитку своїх навичок та впевненості, бути активним та ініціативним у своєму підході до супервізії.

5. Останнє питання, яке викликає наведене твердження щодо супервізії, стосується того, що супервізія здебільшого відбувається під час офіційно організованих, регулярних зустрічей. Питання полягає в тому, чи є супервізія особливою подією, а саме супервізорською сесією. Супервізію також можна розглянути як процес, у якому безперестанно виникає встановлення зв'язку між супервізором і супервізованим(и) у їх щоденній роботі. Супервізія може підпадати під кожне з цих визначень. Важливо відрізнити супервізію від інших

аспектів менеджменту та від різноманітних завдань тих, хто має здійснювати супервізію. Більшість науковців дотримуються дуалістичного підходу та розглядають супервізію водночас як подію і як процес.

Мета супервізії – допомагати супервізованому(им) більш ефективно виконувати завдання, визначені в посадових обов'язках. Регулярно організовані зустрічі супервізора і супервізованого(их) формують процес виконання завдання супервізії. Супервізований є активним учасником цього процесу взаємодії.

Завдання супервізії – задоволення організаційних, професійних та особистих потреб. Узагалі можна говорити про три основні *функції* супервізії:

– *освітницьку* (формуючу), що включає розвиток умінь, навичок, здібностей щодо професії;

– *підтримуючу* (тонізуючу), що включає підвищення стійкості впливу зі сторони проблем клієнтів;

– *спрямовуючу* (нормативну), що включає контроль працівника над власною особистістю (недоліки, слабкі сторони, сліпі плями, осуд).

Супервізію можна здійснювати на індивідуальному рівні, а також на рівні групи або організації.

Виділяють такі типи супервізії:

– *один на один* – передчасно спланована зустріч з повісткою денною задля обговорення та оцінки роботи;

– *групова супервізія* – колектив співробітників, у якому працівники сумісно обговорюють та оцінюють роботу один одного. Учасники розглядають питання для обговорення, група обговорює кожен випадок і те, як він вирішувався окремо. Відбувається обмін досвідом, знаннями;

– *неформальна супервізія* – незапланована консультація, один на один чи по телефону;

– *кризова супервізія* – незаплановане обговорення випадку, який, за відчуттями працівника, призвів до кризи. Відбувається одразу після роботи з клієнтом.

Базові цінності супервізії

В основі підходу до супервізії лежить ціннісна база, сформована з кількох фундаментальних принципів та теорій. *Супервізію необхідно розглядати в структурному контексті організації та суспільства.*

Неможливо розглядати супервізорські стосунки окремо від соціальних та організаційних чинників, які їх визначають. На взаємодію супервізора та

супервізованого(их) та їхні обговорення суттєво впливають політика й культура організації, а також ширші соціальні та політичні сили.

Соціальна робота, спрямована на допомогу людям, – це переважно колективна діяльність команди з високим рівнем взаємозалежності між членами персоналу.

Складність завдань соціальної роботи очевидна, що вимагає від працівників функціонувати як єдина, злагоджена команда. Це помітно впливає на підходи до визначення форми й змісту супервізії. Природньо, що члени команди та їх керівник регулярно зустрічаються всі разом, байдуже, чи є це груповою супервізією, чи іншим типом зустрічей, пов'язаним, наприклад, з політикою, розподілом обов'язків або стосунками з іншою службою. Командний підхід також впливає й на індивідуальні супервізорські сесії.

Супервізія – це орієнтована на людину діяльність, яка вважає однаково важливими як супервізорські стосунки, почуття та розвиток персоналу, так і реалізацію завдань, регулювання та контрольну функцію.

Соціальна робота за своєю суттю має справу з особистим горем людини та соціальними стражданнями, функціональними обмеженнями, пригніченням, бідністю, стресом, насиллям, деривацією та конфліктом. Задля ефективної допомоги людям соціальний працівник мусить розділити з клієнтом частину цього горя, безпорадності та люті, емоції, що впливають на його почуття. Звичайно, почуття, які виникають під впливом роботи, можуть обговорюватися під час супервізії так само, як і практичні аспекти, вимоги організації та законодавства. Якщо почуття та вплив роботи на особистість не вважаються частиною супервізії й не обговорюються, то їх накопичення матиме щонайменше два можливих наслідки. Один полягає в тому, що супервізований зрозуміє необхідність стримувати почуття та почне працювати більш бюрократично й менш емпатично, а відтак менш ефективно; а інший – це те, що рівень стресу зростатиме, оскільки не буде віддушини під час супервізії, зростатиме можливість виникнення професійного вигорання.

Орієнтований на людину підхід – це не розкіш, до якої потрібно вдаватися, коли настають важкі часи, це невід'ємна складова завдання та процесу супервізії. Зміст та процес супервізії мусять бути непригнічуючими та антидискримінаційними, спрямованими на наснаження як користувачів служби, так і персоналу. Ця проблема стосується нерівності влади і ставлень, які існують у суспільстві, та відображається в неоднаковому досвіді людей відповідно до місця у структурі та особистісної ідентифікації.

Практичне застосування принципу непригнічення означає, що основою гідної практики та гідної супервізії має стати наснаження (імпаурмент). Принцип полягає в тому, що у процесі взаємодії між людьми, особливо коли

один має більше влади й обіймає вищу посаду, ніж інший, необхідно керуватися підходом, який скоріше применшує, а не підкреслює різницю у владі та підвищує особистісні переваги й ресурси тих, хто є пригніченими.

Супервізори та супервізовані – це дорослі люди, котрі краще вчаться, коли навчання є самокерованим, а до супервізії застосовують проактивний підхід.

Етичні і юридичні принципи супервізії.

У соціальній роботі, для якої процес часто є не менш важливим, ніж результат, доцільно визначити *етичні та юридичні принципи* у роботі супервізора (наставника) з супервізованим (молодим фахівцем) і супервізованого з клієнтом.

Компетентність. Як правило, влаштовуючись на роботу, молодий фахівець соціальної служби є некваліфікованим, а тому йому необхідний наставник, який відповідатиме за якість його роботи і за зміст роботи з клієнтом, що дасть можливість професійно рости і розширювати свій досвід у складних і нестандартних ситуаціях.

Інформована згода як засіб захисту наставника і молодого фахівця від судового переслідування з боку клієнта (R. Woody, 1984). Тобто, клієнт має бути завідомо попереджений про потенційний ризик або ж альтернативні можливості надання допомоги і, як результат, повинен свідомо прийняти рішення про участь у консультуванні.

Наставникам необхідно уважно відслідковувати виконання кожного з трьох рівнів інформованої згоди (J. Bernard & R. Goodyear, 1992):

наставник має бути впевнений, що молодий фахівець проінформував клієнта про особливості консультації;

наставник має бути впевнений, що клієнт усвідомлює ці особливості (наприклад, що аудіозаписи будуть прослуховуватися в супервізорській групі);

наставник повинен інформувати молодого фахівця про критерії оцінки супервізійного процесу й інших аспектів ситуації (наприклад, про те, що від фахівця може знадобитися інтерв'ю або опис практичної роботи тощо).

Захист прав клієнта і молодого фахівця. У той час як принцип інформованої згоди оголошується і затверджується наставником на початку супервізорської роботи, права всіх учасників процесу повинні дотримуватися протягом усього процесу. До обов'язків наставника входить захист прав і клієнта, і самого фахівця. Наприклад, порушенням прав молодого фахівця вважається остаточна негативна оцінка його роботи без попередження і попереднього надання можливостей поліпшення його професійної діяльності (E. Digest).

Конфіденційність. Дотримуючись конфіденційності в рамках консультації, молодий фахівець повинен обговорити з клієнтом питання, що пов'язані зі збереженням у таємниці його особистих даних. До цих питань належать: право на нерозголошення приватної інформації, тобто зберігання й демонстрація відео- та аудіозаписів консультацій, дозвіл клієнта на їх демонстрацію та інші, а також розуміння того, у яких випадках конфіденційність може й повинна бути порушена, тобто фахівець повинен попереджати потенційних жертв злочину, так само як і повідомляти про злочини в правоохоронні заклади.

Дуже важливо також визначити межі конфіденційності й у рамках процесу супервізії. Молодий фахівець повинен мати можливість довіряти наставнику приватну інформацію, але водночас знати і про винятки з правил конфіденційності. Так фахівець має бути заздалегідь повідомлений про те, що інформація про його готовність до самостійної практики (або ж професійну невідповідність посаді, яку він обіймає) буде повідомлена в організацію, що надає ліцензію. Межі конфіденційності повинні бути чітко прописані в контракті.

Відповідальність. Наставники не повинні через страх відповідальності уникати втручання в роботу молодого фахівця. Адже поінформований наставник є захищеним від різного роду скарг фахівця до професійної асоціації або організації знанням етичних стандартів, тривалим навчанням – професійними дискусіями стосовно етичних і юридичних дилем, консультаціями з колегами та документацією щодо консультативного і супервізійного процесів.

Видатні психологи – дослідники супервізії П. Хоукінс та Р. Шохет пропонують шість базових етичних принципів супервізії:

1. Дотримання балансу між відповідальністю за роботу супервізованого і повагою до його самостійності.
2. Прояв належної турботи про благополуччя клієнта і його захист, повага до автономії.
3. Дія в межах своєї компетенції, звернення по допомогу за необхідності.
4. Лояльність – вірність відкрито й приховано даним обіцянкам.
5. Відмова від використання насильницьких дій.
6. Відкритість критиці і зворотному зв'язку разом із зобов'язанням продовжувати навчання.

Супервізія як метод менеджменту соціальної роботи.

Соціальна робота є багатоаспектною за своїм змістом, професійними ролями, функціями, напрямками, результатами, системою. Це, з одного боку, визначає необхідність комплексного, системного підходу до управління соціальною роботою, з іншого потребує диференційованого підходу, коли враховуються конкретні завдання, спеціалізація професійної діяльності, реальний контекст соціального втручання, спрямованість соціальної послуги тощо.

Виходячи з того, що менеджмент соціальної роботи – це гнучкий системний цикл управління ресурсами, цілями, змістом соціальної роботи за умов існуючого ресурсного дефіциту, постійних змін у соціальних відносинах, то саме супервізія в соціальній роботі може розглядатися інструментом підвищення якості соціальної послуги, результативності дій соціального працівника, ефективності діяльності соціальної служби. Супервізирство в соціальній роботі є вагомим елементом професійного розвитку діяльності і розглядається як принцип, функція і метод.

Як принцип (комплексний, цільовий, систематизуючий), супервізія основа змісту дій менеджера соціальної служби, що розглядається як професійний стиль менеджерської роботи.

Як функція, супервізія – це індивідуальне кураторство, спрямоване на виявлення та розв'язання проблем, дилем, спірних питань, труднощів, деформацій у діяльності конкретного соціального працівника відповідної соціальної служби.

Як метод, супервізія – це навчання на досвіді. Доречно розмежовувати адміністративний та освітній метод супервізії. Один і другий широко застосовуються в соціальній роботі власне для допомоги соціальному працівнику забезпечити якість послуги, результат роботи за конкретних умов діяльності.

Таким чином, можна сформулювати припущення, що *супервізія* – це категорія менеджменту, якою передбачається втручання у:

- ✓ взаємодію «соціальний працівник-клієнт»;
- ✓ взаємовідношення «соціальна служба-клієнт»;
- ✓ взаємовплив «соціальний працівник-соціальна служба».

Адміністративний та навчальний методи супервізії в менеджменті соціальної роботи.

Як адміністративний метод супервізії полягає у:

- ✓ призначенні клієнту найбільш відповідного соціального працівника;
- ✓ обговоренні результатів первинного оцінювання, плану втручання в

соціальну ситуацію;

- ✓ перегляді процесу роботи з клієнтом.

Супервізія як метод навчання в соціальній службі має на меті допомогти соціальному працівнику краще зрозуміти філософію, ідеологію, політику та практику соціальної служби, дізнатися про ресурси, клієнтів, легальні та альтернативні цілі діяльності соціальної служби, сильні та слабкі сторони життєдіяльності, можливості та загрози, партнерів та конкурентів, напрями й пріоритети діяльності, а також вдосконалити свою концептуальну, технологічну, інтегративну компетентність.

Супервізію як метод навчання в менеджменті соціальної роботи можна диференціювати на *три складові*:

- ✓ власне навчальну супервізію (від менеджера-супервізора), інструктаж, оперативне коригування, кураторство;
- ✓ навчальне консультування (до менеджера-супервізора);
- ✓ підвищення кваліфікації (з менеджером-супервізором: від базового рівня, проектування кар'єри, навчання на моделі соціальної роботи).

Перераховані закономірності та узагальнення дозволяють зробити висновок, *що супервізія в менеджменті соціальні роботи – це процес*:

- ✓ нагляду за соціальним працівником, його професійною компетентністю та душевною рівновагою;
- ✓ керування змінами в роботі соціального працівника;
- ✓ підвищення рівня кваліфікації соціального працівника, а не вимога до проблеми кадрів соціальної служби.

З позицій ідеології менеджменту соціальної роботи, супервізія – це зосередження менеджера-супервізора соціальної служби не на особі, а на проблемі діяльності соціального працівника. З позицій політики менеджменту соціальної роботи, супервізія – це систематичний послідовний процес взаємодії менеджера, супервізора соціальної служби і соціального працівника. У практиці менеджменту соціальної роботи, супервізія – це професійний цикл за умов соціальної служби *«оцінка – результат – нова оцінка»*.

Чому необхідна супервізія?

В соціальній роботі, як багаторівневій теорії та практиці, необхідно враховувати закономірності, характер постійних змін. Власне супервізія – це відносно універсальний процесуальний засіб наукової організації праці соціального працівника-професіонала.

Соціальна робота у більшості громадян України насамперед асоціюється з милосердям та благодійністю держави (хоча і є професією). Зазначимо, що благодійність – це позапрофесійна категорія, а милосердя – категорія моралі. Факт такої невизначеності в характеристиці діяльності соціального працівника

вказує на невисокий ступінь тієї символічної влади, якою визначається інститут соціальної роботи в сучасному українському суспільстві. *Недоліки та труднощі* становлення професії соціального працівника:

- ✓ відсутність професійної освіти у більшості спеціалістів соціальних служб;
- ✓ підміна професійних принципів роботи волонтерськими намірами
- ✓ соціальної діяльності;
- ✓ домінує формалізація соціальних служб та тенденція до розвитку стратегії самозбереження;
- ✓ недостатність міждисциплінарної практики, міжвідомчої взаємодії.

Недоліки, що обмежують ефективність діяльності соціальних служб та результативність дій соціальних працівників:

- ✓ недостатня увага до перспектив клієнта;
- ✓ невідосконалена діяльність у команді, «кризовій групі» тощо;
- ✓ невизначений правовий статус соціальних працівників;
- ✓ незатверджений етичний кодекс соціальної роботи в Україні;
- ✓ недостатні можливості протистояти політиці та практиці, які суперечать перспективам життєдіяльності клієнта;
- ✓ недостатність розвитку у соціальних працівників легальних засобів привнесення нового у діяльність соціальних служб, у тому числі це стосується залучення нових клієнтів, партнерів тощо.

Недоліки та суперечності становлення в Україні соціальної роботи *підсилює* визначення *супервізії* як *особливого систематизуючого явища в менеджменті соціальної роботи*.

Перелік *недоліків та труднощів* становлення і розвитку соціальної роботи тільки підтверджує твердження щодо *супервізії* як об'єктивізованого процесуального засобу організації праці професіоналів, діагностики праці, оцінки праці, управління новими завданнями діяльності тощо.

Також є можливим представити *методи оцінки при супервізії*: бесіда; спостереження; повідомлення – самооцінка соціального працівника; аналіз документів; оцінка клієнтом тощо.

ТЕМА 12. КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Науково-практичні підходи до підбору та розміщенню кадрів в організаціях соціальної сфери.

Система кадрового менеджменту, зокрема механізм підбору кадрів включає такі поняття, як:

профорієнтація – це система певних заходів, спрямованих на

забезпечення галузі компетентними фахівцями, здатними забезпечити досягнення мети даною організацією;

профконсультація – це комплекс заходів щодо вивчення індивідуально-психологічних властивостей особистості для надання кожній особі, яка його потребує, допомоги у виборі сфери професійної діяльності, що відповідає її можливостям та потребам, де вона могла б розкрити свій природний потенціал з найбільшою корисністю для себе і для суспільства – щодо позицій державного підходу, а з позицій підходу галузевого – для вирішення питання придатності чи непридатності даної особи для керівної діяльності;

профадаптація – заходи спрямовані на оптимальність поєднання індивідуально-психологічних якостей, про які йшлося вище, можливостей і зовнішніх чинників з метою досягнення професіоналізму.

З метою найефективнішого використання здібностей керівника, при призначенні на посаду обов'язково слід враховувати стиль його службового мислення. Н.Грінівецька виділяє три типи такого мислення у державних службовців:

інноваційний стиль – якому характерні пошук ноу-хау, націленість на проривні технології, новаторство, творчість – це генератори з яскраво виявленим актуалізованим інтересом;

активно-творчий стиль – з найбільш характерним традиційним мисленням, впевненістю в собі, високою самовіддачею, активною державною поведінкою, чіткою громадянською позицією, прагненням домогтися цілей, які поставлені перед ними, як перед керівниками, законними засобами, «викладанням на роботі», найчастіше – це «тяглові конячки» системи;

пасивно-виконавчий стиль – для якого характерне пасивне, відстале мислення. Виконують свої обов'язки в межах посадової інструкції, не проявляють ініціативи за правилом «ініціатива – карається», бездумно виконують накази, розпорядження, постанови за принципом: «керівництву видніше», «що накажете?» – це типові «служачки», багато з яких педанти, чудові виконавці і практика показує, що таких службовців досить багато. В окремих випадках їх не можна розглядати як негатив.

Професійний розвиток управлінських кадрів характеризується певною часовою і рівнявою структурованістю. Виділяють кілька *типів розвитку професіоналізму керівників кадрових служб, які цілком придатні для використання у підготовці управлінських кадрів:*

професійно-кваліфікаційний розвиток – пов'язаний з підготовкою, перепідготовкою і підвищенням кваліфікації, набуттям нових умінь, навичок та досвіду;

професійно-посадовий розвиток – здебільшого пов'язаний з раціональним добором і розстановкою кадрів на основі використання здібностей та особистих можливостей кожного працівника, оптимального використання в межах колективу працівників різного фаху, досвіду, віку, складу розуму та особистих якостей;

розвиток операційної сфери професійної діяльності – технологічне забезпечення професіоналізму, усвідомлення його рис та ознак, професійна діяльність на рівні високих показників і стандартів, особистий творчий вклад у професійне середовище, відповідність результатів своєї праці інтересам суспільства;

розвиток мотиваційної сфери – мотивація досягнення високих результатів у своїй праці, намагання розвивати себе як професіонала, духовна орієнтація (намагання проникнути в сучасні гуманістичні орієнтації), саморозвиток засобами професії, тощо.

Професіоналізм керівника можна характеризувати такими загальними ознаками, які відіграють функціональну роль у діяльності керівника, без яких він не може обійтись як посадова особа:

компетентність керівника – знання ним справи, наявність необхідної професійної освіти, навиків у роботі, вивчення і засвоєння передового досвіду, систематичне підвищення кваліфікації;

організаторські здібності – вміння налагоджувати роботу колективу, зав'язувати зовнішні та внутрішні контакти, забезпечувати організацію ресурсами, тощо;

систематичне якісне виконання різних операцій, ухвалення рішень, стабільність службових відносин, відчуття стабільності службової діяльності, користі та якості виконаної роботи;

самостійність та ініціатива відчуття нового – що сприяє знаходженню альтернативних шляхів вирішення проблем організації, освоєння та використання нових технологій, що є необхідним для адаптації організації до роботи в змінених чи нових умовах середовища;

змінність працівників апарату, що забезпечує динамізм у керованій системі, приплив до неї нових ідей, удосконалення методів управління, більш тісний зв'язок з населенням, запобігання застою, консерватизму, бюрократизму, зниженню почуття відповідальності;

регулярне отримання обумовленої плати за свою працю;

політична нейтральність при виконанні службових обов'язків;

лояльність керівника, вміння триматися в межах закону, службового обов'язку, бути коректним, уважним до людей, добре ставитися до всіх, хто залежить або звертається до нього;

відповідальність (дисциплінарна, адміністративна або кримінальна, матеріальна) за невиконання чи неналежне виконання службових обов'язків, за якість рішень, що ухвалюються чи готуються;

забезпечення виконання чинного законодавства, що є необхідною умовою будь-якої управлінської діяльності.

Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи.

Ефективно організувати соціальну роботу в суспільстві або в будь-якій соціальній установі можливо тільки за умов науково обґрунтованої розробки та реалізації кадрової політики. Остання є певною системою, що розрахована на тривалий термін розвитку людських ресурсів, які задіяні в соціальній сфері, і націлена на створення організаційного фундаменту для розвитку особистості та формування громадянського суспільства.

Отже, кадрова політика забезпечує підготовку менеджерів соціальної роботи, а вони у свою чергу, здійснюють управління персоналом, виконуючи свою найважливішу функцію. Підтримка менеджерів у продуктивному стані, таким чином, є головним предметом кадрової діяльності установ соціальної роботи.

Тому для визначення основних засад кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи необхідно здійснити інтерпретацію основних понять і термінів, що лежать в основі його сутності та змісту. Термін «*потенціал*» етимологічно означає «приховані можливості, потужність, сила». Широке використання смислового поняття «потенціал» складається, таким чином, з його аналізу як «джерела можливостей, засобів, запасів, що можуть бути приведені в дію або використані для вирішення будь-якого завдання чи досягнення певної мети. Це також і можливості окремої особистості, суспільства і держави у певній галузі».

У нашому випадку терміни «потенціал» або «потенційний» означають наявність у кого-небудь (будь-то окрема людина, певний прошарок населення, первинний трудовий колектив, суспільство в цілому) прихованих, тобто не виявлених ще можливостей або здібностей у відповідній сфері життєдіяльності.

Визначаючи цю категорію, не треба протиставляти поняття «потенціал» та «ресурси», оскільки термін «потенціал» (економічний, виробничий, трудовий, інтелектуальний, управлінський) становить узагальнену і підсумкову характеристику ресурсів, що прив'язані до місця, терміну і носіїв певного виду професійної діяльності. Як підказує аналіз, на сьогодні існує три основних напрями щодо розвитку нашої уяви про потенціал. Прибічники *першого напрямку* вважають, що *потенціал* – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних ресурсів, головним чином економічних, безпосередньо пов'язаних з функціонуванням виробництва та

прискоренням науково-технічного прогресу. Прибічники *другого напрямку* розглядають *потенціал* як систему матеріальних та трудових чинників (умов, складових), що забезпечують досягнення головної мети та цілей виробництва. Прибічники *третього напрямку* визначають потенціал як здатність комплексу ресурсів вирішувати поставлені перед ними завдання, тобто *потенціал* – це сукупна можливість певного колективу, спрямована на виконання якого-небудь завдання.

Варто зазначити, що *уявлення про сутність потенціалу зумовлює, таким чином, відповідний підхід до його оцінки, вимірювання та управління*. Дійсно, коли потенціал розглядається як сукупність ресурсів, його оцінка полягає у формалізації якісних та кількісних характеристик окремих його складових, при цьому їх взаємний вплив не враховується і не вимірюється. Коли мова йде про систему ресурсів, то характеристики її окремих складових повинні доповнюватись показниками, що висвітлюють систему в цілому. Оцінюючи потенціал як здатність ресурсів забезпечувати певні результати та функціонування системи, слід враховувати в показниках усі фактори, що детермінують таку здатність. Для цього треба мати системні характеристики ресурсів усіх видів, а також знати засоби їх використання та технології управління ними. Отже, для формування потенціалу необхідно знати не тільки накопичені ресурси, що складають його основу, але й невикористані резерви, що вказують на його стратегічні можливості.

При цьому зважимо на те, що *«резерв»* – термін французького походження, який означає «запас». У деяких словниках відмічається, що резерв – це запас, звідки черпають нові сили, резерви. Але щоб мати певні резерви, то їх потрібно створювати. У цьому й полягає принципове питання про формування виробничого, трудового, організаційного, кадрового або інтелектуального потенціалу. Різниця між поняттями «потенціал» та «резерви» полягає в тому, що «потенціал» утримує як сутнісне, так і потенційне, а «резерви» – тільки потенційне і невикористане. Резерви, що використовуються, є, таким чином, суттєвою складовою потенціалу. Щоб досягти повного та раціонального використання резервів, кожна система управління соціальною роботою повинна добре знати свій потенціал, рівень його розвитку та реальний стан у визначений час.

Таким чином, потенціал, що виступає в органічній єдності просторових та часових характеристик, концентрує в собі одночасно три рівні зв'язків та відносин: *по-перше, він віддзеркалює минуле*, тобто являє собою сукупність властивостей, що накопичені системою в процесі її становлення та зумовлює її можливості щодо функціонування та розвитку. У цьому сенсі поняття «потенціал» фактично приймає значення поняття «ресурс»; *по-друге, він*

характеризує сьогодення з точки зору практичного застосування та використання наявних здібностей. Це дозволяє провести різницю між реалізованими та нереалізованими можливостями. У цьому визначенні поняття «потенціал» лише частково співпадає з поняттям «резерв»; по-третє, він орієнтує менеджмент соціальної роботи на розвиток, у майбутнє. Адже у процесі трудової діяльності соціальний працівник не тільки реалізує свої наявні здібності, але й збагачується новими силами та здібностями, представляючи собою єдність стійкого та змінювального стану, тобто потенціал утримує в собі як «потенції» елементи майбутнього розвитку. При цьому рівень потенціалу, що характеризує наявний стан будь-якої системи, зумовлений тісною взаємодією усіх трьох його вищеназваних станів.

Виходячи з того, що система менеджменту соціальної роботи в Україні має певні обмеження в комплектуванні своїх установ готовими висококваліфікованими кадрами та її всезростаючою вартістю для суспільства, на перший план виходить завдання щодо розвитку та максимального використання наявного кадрового потенціалу. При цьому *кадровий потенціал* менеджменту соціальної роботи, як показує аналіз, інтегрує в собі потенціали окремих менеджерів соціальної роботи і включає:

✓ *психофізіологічний потенціал* здібності та схильності менеджерів соціальної роботи, стан їх здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи;

✓ *кваліфікаційний потенціал* обсяг, глибину та різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок та вмій, що зумовлюють здібності менеджерів соціальної роботи до управлінської праці певного змісту, інтенсивності та складності;

✓ *особистісний потенціал* – рівень громадянської свідомості та соціальної зрілості менеджерів соціальної роботи, а також рівень засвоєння ними норм ставлення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби та запити в сфері управлінської діяльності.

На підприємствах і в організаціях економічно розвинених країн розрізняють такі *категорії управлінських працівників*:

1) топ-менеджери, тобто керівники вищої ланки управління (президент/генеральний директор та інші члени правління);

2) мібл-менеджери, тобто керівники середньої ланки управління (директори департаментів та самостійних управлінь і відділів);

3) ловеж-менеджери, тобто керівники нижчих ланок управління (начальники підвідділів, цехових бюро, керівники груп, майстри, бригадири);

4) інженерно-технічний персонал та конторські службовці (так звані «білі комірці»);

5) робітники, що зайняті фізичною працею («сині комірці»);

б) робітники соціальної інфраструктури («сірі комірці»).

На основі аналізу наукової літератури нами було обрано наступну класифікацію менеджерів соціальної роботи для вітчизняної української практики.

Структура управлінського персоналу менеджменту соціальної роботи в Україні

Рівень менеджменту	Вид управлінської діяльності, що забезпечує фахівець	Посади
Вищий	Стратегічне управління	Керівники галузей соціальної сфери, керівники регіональних підрозділів
Середній	Тактичне управління	Керівники міських і районних соціальних служб, керівники підрозділів регіональних соціальних служб, та громадських організацій, лінійні фахівці за напрямками
Нижній	Оперативне управління	Організатори соціальної роботи, які виконують управлінські функції, але не мають у своєму підпорядкуванні підлеглих

Кадрова політика установи соціальної роботи обґрунтовує необхідність використання на практиці тих чи інших конкретних методів відбору, розстановки та використання кадрів, але не займається детальним аналізом їх змісту та специфікою проведення практичної роботи з кадрами. Тому поняття «кадрова політика» не слід ототожнювати з категорією «*управління персоналом*», оскільки вони не тотожні між собою. «Управління» – термін більш широкий, однією із складових якого є політика, в даному випадку – кадрова політика. Тому *кадрова політика установи соціальної роботи* – це цілісна стратегія роботи з персоналом, яка поєднує в собі різні елементи та форми кадрової роботи, а також має на меті створення високопродуктивного, високопрофесійного, згуртованого і відповідального трудового колективу, здатного оперативно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Таким чином, *кадрова політика* – це складний процес, який має відповідні етапи, що складають його основу. Аналіз показує, що при *формуванні кадрової політики* доцільно враховувати *такі етапи*:

1) формулювання загальних принципів та цілей роботи з кадрами менеджерів соціальної роботи відповідно до цілей та цінностей установи соціальної роботи або соціальної сфери загалом;

2) розробка системи правил, процедур, форм, методів і заходів щодо кадрової роботи, тобто кадрових технологій;

3) моніторинг персоналу, тобто розробка і впровадження конкретних заходів з питань розвитку та використання знань, умінь та навичок персоналу, а отже, оцінки ефективності його діяльності тощо.

При цьому кадрова політика фіксується, як правило, у загальнофірмових документах і інструкціях, що регламентують усі аспекти діяльності керівників середніх та нижчих ланок системи управління з різними категоріями персоналу. За сприяння цих документів здійснюється поширення відповідних ціннісних орієнтації на всіх співробітників апарату управління, а також на соціальних працівників і клієнтів установ соціальної роботи.

Основними складовими кадрової політики в сфері соціальної роботи, за аналогією зі сферою матеріального виробництва, є такі:

політика зайнятості – забезпечення установ персоналом і стимулювання його до отримання задоволення від соціальної роботи;

політика навчання – створення можливостей персоналу установ для підвищення його професійного рівня в галузі управління, а також передумов для подальшого кар'єрного зросту, особистої самореалізації людини;

політика оплати праці (або винагороди) – з метою компенсації невеликої заробітної плати, що існує в установах соціальної роботи, запровадження ефективної системи морального заохочення соціальних працівників;

політика виробничих відносин – введення певних процедур для ефективного вирішення трудових проблем;

політика благополуччя – забезпечення позитивного морального клімату, а також привернення уваги місцевої громади, засобів масової інформації, органів місцевого самоврядування та суспільства в цілому до діяльності менеджерів соціальної роботи.

Ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи.

Менеджмент соціальної роботи, як і будь-яка цілераціональна людська діяльність, для досягнення визначеної мети використовує різноманітні фактори як рушійну силу. Практика засвідчує, що кожний менеджер соціальної роботи завжди повинен мати в своєму розпорядженні певні ресурси для забезпечення інтенсивності, обсягу і наряду організаційного впливу на об'єкт управління. При цьому нормальним станом речей є така ситуація, коли об'єкт управлінського впливу може виявити значно більший опір, ніж це спочатку прогнозувалось суб'єктом управління, і тоді система управління має знайти додаткові важелі для посилення потужності управлінського впливу на соціальні об'єкти і процеси.

Отже, суб'єкт управління соціальною роботою (керівник, менеджер) повинен завжди мати в резерві певний обсяг ресурсів, щоб гарантувати визначений рівень якості наданих соціальних послуг та забезпечити сталу

динаміку соціального розвитку об'єкта управління.

У сучасній літературі з теорії соціального управління під поняттям «ресурси управління» розуміються основні фактори управління, що визначають необхідні умови його здійснення: людські, інформаційні, технічні, технологічні, матеріальні, економічні тощо. Ресурсами управління виступають також час і простір (території, площа та ін.).

Отже, ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи доцільно розглядати як пошук та залучення суб'єктом управління інноваційних можливостей, що дозволяють у будь-який момент вводити в дію додаткові потужності управлінського впливу на об'єкт управління, які він може запозичити в самих учасників соціальної дії, або ж перетворювати умови, що супроводжують технологічні процеси соціального призначення, на продуктивні фактори прогнозованих соціальних змін. Як бачимо, термін «ресурс» вказує на специфічну силу, яка ще не задіяна суб'єктом управління соціальною роботою, але потенційно може бути активізована ним (тобто введена в дію) у вигідному для соціальної системи напрямку.

Аналіз показує, що для здійснення будь-якого соціального проекту в сфері менеджменту соціальної роботи треба мати певні ресурси: *знання* (технології, знання ринку соціальних послуг тощо), *людей* (організаторів та виконавців), *техніку* (комп'ютери, телефон, авто або інше спеціальне оснащення), *територію* (офіс, робочі місця, рекреаційні зони), *час* та *гроші*.

Виходячи з розуміння менеджменту соціальної роботи як процесу, джерелами ресурсів в управлінні соціальною роботою потенційно є: *суб'єкт управління; об'єкт управління; зміст та технології управління*, завдяки яким власне і відбувається процес управління; і, нарешті, *умови*, в яких реалізується взаємодія суб'єкта та об'єкта управління соціальною роботою між собою.

Аналіз засвідчує, що проблема використання клієнтами ресурсів може бути пов'язана з їх відсутністю, нерозвиненістю, нестачею, недоступністю або дорожнечею. Ресурси можуть бути також неприйнятними для клієнтів, а також неусвідомленими, незкоординованими і фрагментарними, або пов'язаними зі зловживаннями чи безгосподарністю, або ж навіть прихованими від них.

При цьому до головних джерел підвищення ефективності управлінської діяльності в сфері соціальної роботи відносять такі ресурси, як *особистісні* (людські), *ідеологічні, інформаційні, технологічні, морфологічні, організаційні* (або адміністративні), *технічні, правові, політичні, культурологічні, економічні, фінансові, психологічні, педагогічні, екологічні* та деякі інші види ресурсів.

Роль *особистісного (людського) ресурсу* зумовлена тим, що особистість людини є першоджерелом розвитку менеджменту соціальної роботи, оскільки саме людина органічно інтегрує породження та впровадження нових ідей і

технологій в сферу соціальної роботи, а також виробляє механізми їх реалізації у повсякденне життя людей.

Інформаційні ресурси є тим джерелом, яке можна умовно поставити на одне з провідних місць у процесі оптимізації менеджменту соціальної роботи, оскільки вони вказують на різницю між тим, що могло бути, і тим, що відбувається або повідомляється. Інформація цікавить кожного з нас як мінімум з чотирьох причин, а саме: *перша* з них полягає в ефективному накопиченні, обробці та зберіганні необхідних даних і відомостей; *друга* – в доступності такої інформації для кожного менеджера, який має доступ до корпоративної, регіональної або галузевої мереж установ соціальної роботи; *третья* полягає в системному відтворенні об'єкта соціального менеджменту, завдяки якому значно зменшується можливість «забути», «не помітити» чи «обійти» якийсь важливий параметр об'єкта соціального впливу. Нарешті, *четверта* причина полягає в тому, що соціальний розвиток еволюціонує в напрямку інформаційного суспільства, яке створює оригінальне середовище для удосконалення форм і методів впливу менеджменту соціальної роботи не тільки на працівників соціальних установ, але й на клієнтів як споживачів соціальних послуг.

Технологічний ресурс, як показує аналіз, також має добру перспективу використання в сфері менеджменту соціальної роботи. Суть його полягає в тому, що менеджер соціальної роботи може приймати управлінські рішення за різними технологіями. Зокрема, типова технологія менеджменту розглядає управлінське рішення як процес, що складається з трьох стадій: визнання необхідності прийняття рішення, розробка рішення та виконання рішення або, за іншим варіантом, – це підготовка рішення, прийняття рішення й реалізація рішення.

Морфологічний ресурс менеджменту соціальної роботи полягає, як правило, в раціональному виборі організаційної структури установи соціальної роботи та розбудові системи управління соціальною роботою на регіональному та загальнонаціональному рівнях.

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 пошуці та використанні внутрішніх резервів самої системи управління соціальною роботою.

Технічні ресурси за своїм впливом на менеджмент соціальної роботи теж займають чільне місце. Зокрема, це стосується використання комп'ютерів персонального призначення, а ще більше галузевих комп'ютерних, мереж, здатних ефективно посилити систему управління соціальною роботою. Сучасна

революція, яка відбувається сьогодні в інформаційному просторі, – це глобальний процес, що повсюдно створює нові, раніше не бачені можливості для підвищення загальної ефективності системи управління, у тому числі і в сфері соціальної роботи.

Правові ресурси головним чином створюють нормативний простір для розвитку і «функціонування систем менеджменту соціальної роботи. Саме використання правових ресурсів забезпечує сьогодні інтенсивне формування національної мережі установ соціальної роботи, а також визначає ритм її функціонування та резервує соціальний простір для трансформації системи соціальної роботи.

Політичні ресурси визначають темпи розвитку менеджменту соціальної роботи, рівень його підтримки з боку системи державного управління вписують систему соціальної роботи в соціальний організм країни.

Культурологічні ресурси менеджменту соціальної роботи є найбільш потужними для розвитку людського фактора, але вони лежать у глибині смислогенезу і тому ще не стали предметом особливої уваги не тільки менеджерів соціальної роботи, але навіть і культурологів.

Економічні ресурси менеджменту соціальної роботи пов'язані зі способами включення соціального працівника в соціальну роботу. Це оплата його професійної праці та інші види стимулювання його виробничої діяльності.

Фінансові ресурси менеджменту соціальної роботи головним чином пов'язані з фінансуванням соціальної сфери. Вони здебільше, ніж інші види ресурсів, мають кількісну характеристику завдяки грошовій формі існування.

Психологічні ресурси менеджменту соціальної роботи є специфічним резервом функціонування й зростання соціальної сфери. Носіями цього виду ресурсів є насамперед менеджери соціальної роботи, соціальні працівники і самі клієнти, без активної участі яких не можна сподіватися на помітні результати в соціальній роботі.

Екологічні ресурси приховані у використанні зовнішнього середовища для зміцнення ефективності менеджменту соціальної роботи. Підвищення екологічної чистоти соціальної роботи – це ще один істотний інструмент підвищення впливу менеджменту не тільки на ефективність соціальної роботи, але й на ефективність суспільного розвитку взагалі.

ТЕМА 13. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Специфіка ділового спілкування.

Ділове спілкування визначається як специфічна форма контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно

включає обмін інформацією, пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Ділове спілкування – це процес установаження і розвитку взаємодії із суб'єктами спілкування, змістом якого є сумісна діяльність. Ділове спілкування на відміну від його інших видів має свої особливості, а саме:

- ✓ наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- ✓ спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- ✓ відповідність певним загальновизнаним і загальноприйнятим правилам;
- ✓ передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- ✓ конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети, як правило, не виходячи за рамки певного кола;
- ✓ взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- ✓ значущість кожного партнера як особистості;
- ✓ безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать їх внутрішній світ.

Людина, яка спрямовує інформацію (комунікатор), і людина, яка її приймає (реципієнт), у діловому спілкуванні постійно міняються місцями, завдяки чому у людей, що спілкуються, має бути однакове розуміння не тільки значень, а й змісту слів.

Ефективне ділове спілкування – це не стільки обмін значеннями, скільки обмін думками. Більше того, це пошук спільного рішення.

Зони спілкування:

Ділове спілкування підсвідоме здійснюється на певній відстані між людьми, причому виділяються такі види зон спілкування:

Інтимна зона (15 – 46 см) – спілкування з близькими, батьками, родичами.

Особиста зона (46 – 120 см) – відстань спілкування з друзями і однодумцями.

Зона соціального спілкування (1,2 – 2,0 м) – відстань на переговорах з приятелями і колегами по роботі.

Формальна зона (2,0 – 6 м) – ділові переговори, візити до вищих чиновників.

Загальнодоступна або публічна зона (більше 6 м) – спілкування з великою групою людей.

Величина кожної зони залежить не тільки від ситуації, а й від національно-культурного поля особистості, від статусу партнера, з яким ведеться спілкування, від власного настрою.

Фази спілкування

Ділове спілкування, як певний процес взаємодії людей, має свою стратегічну лінію, тактику проведення, а також певні фази. До фаз ділового спілкування відносяться початкова, основна і завершальна.

Початкова фаза – протягом якої встановлюють вихідні контакти, настроєність на спілкування, йде орієнтація в ситуації. У цій фазі постає завдання: спонукати ділового партнера до спілкування, зацікавити, створити максимальне поле можливостей для обговорення проблем. Тут також оцінюється емоційний стан партнера, визначаються стратегія і тактика спілкування, вибирається певний тон взаємин, виявляється самооцінка партнера і йде орієнтація в розподілі ролей.

Основна фаза – протягом якої реалізується певна послідовність дій, а саме: встановлюється проміжна та кінцева мета спілкування, виконуються безпосередні мовні, немовні та документальні контакти, йде взаємний аналіз вихідних та проміжних пропозицій, пошук узгодження рішень, відбувається розподіл ролей за принципом «домінування-підпорядкування», визначення перспектив спілкування.

Завершальна фаза – протягом якої формулюються підсумки ділової взаємодії, відбувається вихід із контакту, формуються основи для подальшої взаємодії.

Форми і функції спілкування

Здійснюються ділові взаємини у двох формах: контакту та взаємодії.

Контакт – це одиничний акт, в якому відсутня система узгодження дій партнерів стосовно один одного. Основу ж ділових взаємин партнерів складають не контакти, а їх взаємодія.

Взаємодія (інтерація) – аспект спілкування, що проявляється в організації людьми взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення певної вигідної обом сторонам мети.

Під соціальною інтерацією (від лат. interaction – взаємодія) розуміють безпосередню міжособистісну комунікацію (обмін символами), важливою особливістю якої визначається здатність людини «виконувати роль іншого», уявляти, як її сприймає партнер по спілкуванню, і відповідно інтерпретувати ситуацію та конструювати свої дії.

Розрізняють два типи міжособистісної взаємодії – співпраця (кооперація) і суперництво (конкуренція), які залежать від обраної стратегії і тактики спілкування. У процесі спілкування знаходять свій вияв своєрідна суперечність: з одного боку, людина пристосовується до життя суспільства, засвоює його досвід, добути людством наукові і культурні досягнення, а з другого – вона відособлюється, формується її індивідуальна неповторність, самобутність, що пояснюється його основними функціями.

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.

Етика ділового спілкування.

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 посміхаюсь від душі, то не потребую, нічийх 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.

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 пасажиром із дітьми, терпляче ставитись до постійних прохань передати гроші на квиток та 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 приятними, 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. Рукостискання, 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. Керівництво має бути більш демократичне, ніж авторитарне.

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, завідуючий 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 одежі 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.

Техніка ведення ділових індивідуальних бесід.

Відомо, що японці при зустрічі обмінюються візитними картками і тільки після цього розпочинають ділову бесіду. З якою метою вони так роблять? Напевно, щоб дізнатися «хто є хто» і відповідно з цим будувати стратегію і тактику розмови, а також певним чином себе поводити.

Назвемо вихідні рубежі, від яких треба будувати бесіду:

1. З'ясувати «хто є хто».

Це означає, що ваш статус і статус вашого співрозмовника мають бути оголошеними. Знання статусу вказує на потенційні можливості партнера і міру його визнання суспільством. Якщо статус партнера нижчий, то ваша поведінка, навіть на підсвідомому рівні, буде домінантною, що надасть вам початкової ініціативи. Якщо ж статус партнера вищий, то ви скеруєте свій талант на досягнення паритетного становища.

2. Вибрати місце зустрічі.

Найкраще, коли ділового партнера ви приймаєте у себе, оскільки рідні стіни, де ви звикли керувати, надають вам впевненості і переваги. Якщо партнер запрошує вас на розмову в свій офіс, намагайтесь цього уникнути. Запросіть його до себе. Якщо вам цього зробити не вдається, в такому випадку домовтеся про зустріч на нейтральній території (кафе, клуб, бібліотека і т.д.).

3. З'ясувати мету ділової бесіди.

У психологічному аспекті це означає вивідати, хто більше зацікавлений у розмові, тобто «кому це більше потрібно». Якщо вам, то спробуйте це приховати. Якщо партнерові, то спробуйте опосередкованими запитаннями з'ясувати міру його зацікавленості і – «закручіть гайки», тобто домагайтесь вигідніших для вас умов.

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 «лупу», 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 стопроцентно 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.

Вважається, 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 вкластися 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 можу надати вам послугу».

Чим коротша і насиченіша 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 можу вам допомогти?», «Чи можу 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 нема». 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.

Тема 14. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

Основні етапи підготовки та проведення переговорів.

Переговори можна номінувати як організаційну форму встановлення та юридичної фіксації виробничо-економічних зв'язків між зацікавленими в спільній діяльності економічно незалежними організаціями. Це формалізований процес, що ставить конкретну мету, визначає коло питань і завжди реалізується в конкретних умовах, за конкретних обставин.

На сучасному етапі практикою напрацьовано принципи, умови та стратегії, дотримання яких сприяє результативності переговорного процесу.

Учені виділяють три основні стратегії переговорів:

✓ *перша стратегія* – зводиться до протистояння крайніх позицій партнерів;

✓ *друга* – це золота середина між м'якістю та жорсткістю, тобто досягається поставлена мета і водночас не псується стосунки з людьми;

✓ *третья стратегія* передбачає розв'язання проблем, виходячи із їхнього змісту, не допускаються дебати з приводу позицій, яких кожна із сторін жорстко дотримується (ці переговори називаються принциповими, оскільки враховуються інтереси обох сторін і досягається такий результат, який ґрунтується на справедливих нормах незалежно від волі жодної зі сторін).

Комерційні переговори відіграють велике значення в розвитку ділових стосунків. Від того, як будуть організовані і проведені ці переговори, залежить результат – поступ чи занепад проекту і, відповідно, фінансовий злет чи крах. За змістом комерційні переговори – це процес поетапного досягнення згоди між партнерами за наявності суперечливих інтересів.

Переговори – це особливий різновид людської діяльності, що веде до ефективного залагоджування спорів та розбіжностей з максимальним урахуванням інтересів кожної сторони. Переговори – це не просто розв'язання проблеми або прийняття рішення, а знаходження загальних умов, які сприяють досягненню мети кожного. *Переговори завжди здійснюються як процес, який умовно можна розділити на три етапи:*

I етап: Підготовка до переговорів. На етапі підготовки мають бути пророблені *три аспекти проведення переговорів*: I – змістовний, II – організаційний та III – тактичний:

I – змістовний аспект визначає:

- 1) ієрархію (і відповідно значимість) цілей переговорів;
- 2) головний зміст пропозицій або проблем, які виносять на переговори;
- 3) можливі варіанти розв'язання питань та шляхи досягнення поставлених цілей.

Зміст переговорів визначається не тільки і не стільки конкретним предметом майбутніх переговорів, скільки системою наявних інтересів та можливостей їх реалізації у певній ситуації або у майбутньому. Тому змістовний аспект переговорів включає:

а) необхідність ретельного аналізу наявної ситуації; б) прогнозування найімовірніших варіантів її зміни;

в) проектування найбільш сприятливих умов (навіть якщо виникнення таких умов є малоімовірним за нинішньої ситуації).

У великих фірмах існують спеціальні відділи, що займаються опрацюванням зазначених питань, на підставі чого визначаються найбільш перспективні розробки та напрямки діяльності фірми. Такі прогнози вказують на ті сфери діяльності, в яких можна та потрібно шукати майбутніх партнерів.

II – організаційний аспект охоплює широке коло питань:

- 1) місця;
- 2) часу;
- 3) загального антуражу проведення переговорів;
- 4) підбора команди;
- 5) точного розподілу функцій та ролей кожного з її членів на переговорах.

III – тактичний аспект забезпечує необхідну професійну спрацьованість висунутих пропозицій. Він включає весь обсяг конкретних питань від тактико-технологічних характеристик пропозицій до фінансових та юридичних деталей.

Опрацювання цих трьох аспектів передбачає такий рівень інтелектуальних здібностей та професійних знань, який, як правило, недоступний окремій людині і розрахований на групову роботу.

I аспект підготовки переговорів - змістовний.

Завдання I аспекту: Програвання ситуацій. У фазі підготовки переговорів постає проблема доведення загальних прогнозів та пропозицій до рівня конкретних змістовних питань, що виносяться на переговори. Таке «доопрацювання» найбільш ефективно здійснюється в груповій роботі, яка побудована за покроковим принципом.

Крок 1 спрямований на:

А. визначення позиційних інтересів;

В. розробку загальної стратегії переговорів (альтернатив).

А. Визначення позиційних інтересів особистості містить три взаємопов'язані питання:

1) самовизначення або усвідомлення власних цілей та інтересів;

2) прогнозування можливих цілей та інтересів майбутнього партнера по переговорах;

3) оцінка міри та ймовірності узгодження інтересів.

Питання *самовизначення* викликає найбільші ускладнення. Наші власні інтереси уявляються нам чимось настільки природним, що ми рідко докладаємо спеціальні зусилля для їх усвідомлення. Але якщо ми врахуємо те, що реально у нас співіснує одночасно безліч інтересів, і що вони ніколи не складають чіткої ієрархії, а навпаки – завжди переплутані, суперечливі та різноспрямовані, то ми зрозуміємо, що усвідомити та виокремити саме ті інтереси, які нам необхідно реалізувати в конкретних переговорах, є справді складним завданням.

У практичному плані самовизначення щодо цілей та інтересів зручніше здійснювати у трьох напрямках:

особисті інтереси та цілі;

групові інтереси;

цілі розвитку фірми (або «справи»).

За кожним з цих напрямів складається подвійний список: «Чого я хочу?» та «Що я для цього робитиму?». Перший список відповідає усвідомлюваним інтересам, другий – системі конкретних цілей. Аналіз цих списків, як правило, виявляє наявність істотних протиріч між різними категоріями інтересів: між особистими та груповими, особистими та інтересами фірми тощо. Узгодження своїх інтересів забезпечує вибудовування цілей переговорів у чітку послідовність та ієрархію.

В. Стратегія ведення майбутніх переговорів будується на основі самовизначення та визначення позицій партнера за наступними аспектами:

1) визначення головного предмета (або питання), який ми будемо виносити на переговори;

2) визначення можливого завдання щодо зміни вихідних установок та цілей партнера. Ситуація повного збігу вихідних установок, інтересів та цілей обох партнерів на переговорах – випадок вкрай рідкісний (як правило, існують протиріччя принаймні щодо одного із зазначених трьох параметрів). У цьому розумінні протиріччя та неузгодженість внутрішньо притаманні переговорам (сенса яких і полягає в пошуках шляхів та можливостей розв'язання цих протиріч). Якщо ми не враховували наявності протиріч, то зустрічаючись з

незгодою партнера вже у ході самих переговорів, ми починаємо сприймати всі його висловлювання як «тупість», «нерозуміння власної вигоди», «конфліктність» тощо.

Крок 2 – спрямований на визначення співвідношення витрат та вигравів (здобутків) при кожному стратегічному варіанті. На цьому кроці мають бути обчислені верхні та нижні межі зміни наших позицій за кожним параметром обговорюваного питання. Таким чином, за кожним параметром у нас має бути не «точка» зору, а «віяло», всередині якого ми можемо вільно діяти та шукати згоди. Саме така варіантність забезпечує гнучке ведення переговорів та тактичну свободу.

Крок 3 – спрямований на вибір конкретної тактики ведення переговорів, який дає можливість визначити головний тип поведінки команди загалом. Це може бути стала, жорстка і навіть уперта поведінка; може бути поведінка, яка сприяє неформальному клімату спілкування або вороже-формальному; домінуючому або покірливому, та, що шукає різні прийнятні для обох сторін варіанти або повторює один і той самий, прийнятний тільки для себе.

Аспект підготовки до переговорів – організаційне забезпечення.

Організаційний аспект підготовки визначає розв'язання питань: «Хто безпосередньо братиме участь у переговорах?», «Де відбуватимуться переговори?», «Коли та в які строки їх вигідніше проводити?».

Підбір команди є головним завданням організаційного аспекту при підготовці переговорів, яке зводиться до завдань пошуку та залучення необхідних людей, або спеціального їх навчання.

Ділові переговори органічно поєднують у собі процеси:

- 1) міжособистісного спілкування;
- 2) професійної комунікації;
- 3) гри, що нагадує театралізовану виставу.

Тому вдалий підбір команди багато в чому визначається тим, наскільки чітко виокремлюються комунікативні, професійно-ділові та ігрові здібності тих людей, яких добирають у команду.

Робота з підбору команди включає в себе кілька моментів.

Крок 1. Визначення комунікативних функцій, що забезпечують успішність переговорів. Комунікативні функції визначаються системою цілей та завдань, які повинні розв'язати сторони на переговорах:

Функція організатора комунікації забезпечує людина, яка вміє:

- 1) вчасно поставити потрібне питання на обговорення;
- 2) тактовно зупинити обговорення;
- 3) перевести розмову в іншу площину або пом'якшити формулювання;
- 4) розрядити емоційне напруження,

5) зняти конфлікт, що почав виникати;

функція *викладу*: забезпечує людина, яка вміє максимально точно та ефективно викласти суть питання та головні тези – пропозиції, умови, вимоги тощо – в ситуації переговорів. До її висловлювань висуваються вимоги:

- 1) інформативності;
- 2) цілеспрямованості;
- 3) експресивності (образності);
- 4) доказовості (логічності);
- 5) доступності;
- 6) лаконічності;
- 7) граматичної правильності;

функція *забезпечення розуміння* (рефлексія групи): хтось із членів команди краще за всіх визначає:

- 1) хто є хто;
- 2) що, власне, відбувається при обговоренні;
- 3) як розуміють один одного партнери по спілкуванню;
- 4) що необхідно зробити, щоб підвищити ефективність цього розуміння;

функція *експерта*: людина, яка забезпечує розуміння того:

- 1) які вигоди чи втрати обіцяють пропозиції партнерів;
- 2) якими є можливі варіанти розвитку власних ідей з урахуванням нових пропозицій;

функція *встановлення неформального каналу комунікацій*: людина, яка допомагає переговорам в неофіційній обстановці. Це може відбуватися під час обіду, на тенісному корті, під час гри у преферанс тощо.

Крок 2. Визначення професійного складу команди (здійснюється виходячи із змісту та об'єкта самих переговорів). Оскільки об'єктом переговорів може стати все що завгодно, то практично неможливо типологізувати професійний склад команди і дати які-небудь розгорнуті рекомендації щодо підбору людей.

Крок 3. Організаційна підготовка завершується розробкою сценарію майбутніх переговорів. Це має бути не один сценарій, а *сценарне дерево*, де на кожному кроці враховується максимальна кількість можливих поворотів та відгалужень, до кожного з яких приписується окремий сценарій. Будується воно за таким принципом: «Для нас найкраще так..., але якщо буде ось так, то тоді...»

III аспект підготовки переговорів – тактико-технологічні характеристики

У принципі це питання становить особливий інтерес для бізнесменів-початківців. Як ми вже знаємо, одного проекту пропозиції щодо змісту майбутньої справи для успішних переговорів зовсім недостатньо. Він має бути

доповнений програмою його реалізації та планом (або схемою) співорганізації зусиль щодо реалізації. Плюс до цього завжди виникає безліч питань фінансового чи юридичного порядку.

Досвідчені бізнесмени та підприємці з власної практики добре знають усе коло цих питань і, виходячи на переговори, як правило, готують їх достатньо ретельно. Проте, як правило, із сфери уваги випадають деякі важливі моменти.

Коло повноважень та відповідальність. Після того, як визначене коло основних питань, необхідно визначити коло повноважень для кожного члена команди, для команди загалом та рівень відповідальності.

Конкретизація дій членів команди на поведінковому рівні є останнім, завершальним кроком при підготовці до переговорів. Виходячи з розробленого сценарію та відповідно до розподілу повноважень кожному членові команди можуть бути приписані конкретні поведінкові функції в ситуації переговорів. По суті цей крок являє собою режисуру і репетицію окремих переговорних дій або актів. Звичайно ж, варіантів конкретних форм поведінки безліч і все передбачити просто неможливо, але є загальні правила поведінки на переговорах.

Природно, така деталізація при підготовці потрібна не для всіх переговорів. Але в принципі чим краще відпрацьована лінія поведінки (аж до жестів та окремих реплік), тим сильнішою є власна позиція і тим менше переговорник відкритий для ударів чи маніпулювання з боку партнера по переговорам.

Проте, слід враховувати, що ваш партнер може діяти на переговорах, використовуючи такі самі прийоми та тактики, що й ви.

Готуючись до переговорів, зрозуміло, що багато чого може залишитися за рамками самого процесу переговорів, а тому існує помилкова думка, що цей кропіткий процес є необхідним лише в дуже серйозних та важливих ситуаціях. Але досвід показує, що це велика помилка: планувати переговори потрібно завжди, навіть у тих випадках, коли можливість самих переговорів є сумнівною.

Ведення переговорів.

Теоретики та практики переговорів визначають наступні головні фази самого переговорного процесу та їх призначення:

фаза 1 – уточнення позицій партнерів по переговорах;

фаза 2 – пошук альтернатив розв'язання завдання;

фаза 3 – досягнення домовленості або укладання угоди.

Кожна з цих фаз може мати різні часові межі від кількох хвилин до місяців, але, як правило, у відсотковому співвідношенні ці фази займають відповідно 10 відсотків, 60 відсотків та 30 відсотків. Психологічна насиченість

кожної фази достатньо велика та різноманітна: від розв'язання конкретних переговорних завдань до національно-культурних традицій та ритуалів.

I фаза – уточнення позицій учасників переговорів

Отже, переговори розпочалися. Перше, з чого починається будь-яке обговорення, – це створення клімату взаємної довіри та співробітництва. Необхідно зняти психологічні бар'єри, які завжди існують між людьми. Це можуть бути емоційні бар'єри (страх, тривога, низька самооцінка) та смислові бар'єри (незбіг цілей, характеру вимог та прохань).

Зняттю бар'єрів сприяє вибір нейтральної теми для вступної бесіди. Етап зняття бар'єрів часто проводиться перед переговорами: під час обіду, за чашкою чаю тощо. Під час таких неформальних зустрічей дуже важливо з повагою та розумінням ставитися до національних традицій. *Наприклад, якщо ви не залишили на тарілці ані шматочка, господар-азієць буде впевнений, що ви ще не наїлися. Якщо ви після їжі встромили палички в миску з рисом, це означає смерть і змусить японських партнерів здригнутися. Палички належить класти на порцелянову або дерев'яну підставку.*

Для створення атмосфери співробітництва та толерантності один щодо одного необхідно продемонструвати зацікавленість у результаті переговорів, підкреслити зони згоди та спільних інтересів (до речі, згідно з дослідженнями: успішними є ті переговорники, хто частіше підкреслює пункти, щодо яких є згода, ніж ті, щодо яких є розбіжності).

У цій фазі переговорів складається:

- 1) порядок денний;
- 2) виробляються взаємно прийнятні правила взаємовідносин під час переговорів;
- 3) проводиться первинний обмін інформацією: переговорники пояснюють свої інтереси і з'ясовують інтереси партнера по переговорах, обмінюються вступними позиціями.

II фаза – пошук альтернатив – це головна фаза (на яку витрачають найбільше часу у будь-яких переговорах); фаза зменшення розбіжностей. У цій фазі виявляється і фізична, і психологічна витривалість переговорних команд. На цій фазі від учасників вимагаються великий артистизм, вміння володіти своєю поведінкою та емоційним станом. Те, яким чином, в який спосіб людина поводить себе на цій фазі переговорів, визначає успіх чи неуспіх, удачу чи невдачу всієї попередньої підготовки.

Крім того, тут виявляються комунікативні здібності, знання та навички учасників переговорів. Для того, щоб знайти вдале розв'язання проблеми, необхідно почути різні варіанти та підходи до цього розв'язання. І саме це

становить найскладніше завдання. Для більшості людей характерним є егоцентричне бачення світу, при якому людину не цікавлять проблеми інших.

У переговорах має бути зовсім інша установка: «Ми відрізняємося один від одного, у нас у кожного свої проблеми та цілі, але так уже склалась ситуація, що ми виявилися в одному запрягу. Я можу розв'язати свої проблеми, тільки допомагаючи тобі розв'язати твої!».

Але справа в тому, що зміна своєї установки – річ складна. І, крім того, може виявитися, що ваш партнер свою установку змінювати наміру не має і прагне просто одурити вас шляхом застосування різних маніпуляцій. Тому без вміння розпізнавання маніпуляції та відповідної поведінки можна стати засобом для досягнення цілей партнера.

Маніпулювання – це стратегія поведінки, при якій добиваються власних переваг та утискування інтересів партнера за рахунок прихованого тиску на нього. Звичайно маніпулювання настільки приховане, що «жертва» навіть не усвідомлює смислу того, що відбувається. Виходячи з цього швидко «розпізнавання» того, що відбувається, може допомогти швидко відреагувати та повернути переговори в здорове русло.

Реакції на маніпулятивну поведінку та захист від неї під час переговорів

<i>Маніпулятивна поведінка</i>	<i>Передбачувані реакції опонента</i>	<i>Способи захисту</i>
Вказати опоненту на можливу критику його дій з боку своєї команди або громадської думки	Зростає почуття хибно зрозумілого, відчуття невідомості	Вдавати гнів та подив, що інша сторона може принизитися до такої тактики
Демонструвати самовпевненість та непереможність	Опонент входить у роль «прохача», оскільки бачить неефективність своїх зусиль	Бути скептично налаштованим стосовно позиції опонента, поступово демонструючи більшу самовпевненість
Багатослівно доводити, що докази опонента не є логічними	Зростає відчуття безсилля, оскільки здається, що і інші доводи та аргументи будуть розтрошені	Ввічливо пояснити, що інша сторона не ясно зрозуміла ситуацію
Задавати риторичні запитання про поведінку та здоровий глузд опонента	Виникає тенденція відповісти на всі запитання (в надії на вихід); якщо це не вдається, з'являється почуття слабкості	Не відповідати, а зауважити, що інша сторона некоректно задає питання
Чергувати гнів та приязнь	Зростає невпевненість, опонент дезорієнтується	Відповідати дружнім ставленням на приязнь і гнівом на гнів від іншої сторони
Блефувати, вдаючи, що ваша залежність від опонента не є великою	Опонент втрачає впевненість у тому, що він зможе втримати позицію	Продовжуючи задавати критичні питання, демонструвати тепле ставлення

Зараз ми розглянемо шість прикладів маніпулювання емоціями та очікуваних реакцій, спричинених незначними або навіть невідчутними для опонента діями. Існують більш складні для вияву маніпуляції, які належать до так званих «соціальних звичаїв».

Якщо їх застосовують не надто часто і з достатньо навіюваним опонентом, то йому (опоненту) буде важко захиститися від них. Цілком мимовільно він відчуває сором і навіть неповноцінність. Його невпевненість зростає. Він вагається і починає припускати помилок. Таке маніпулювання – це звичайна тактика «боротьби». Але в результаті це призводить до ескалації конфлікту, тому що посилення позиції часто має ефект, що викликає роздратування.

Але вміння уникнути маніпуляцій та утримати свою позицію є хоча й важливою, але додатковою умовою переговорів.

Маніпулювання «благопристойністю» та справедливістю

<i>Маніпуляційна поведінка</i>	<i>Передбачувані реакції опонента</i>	<i>Способи захисту</i>
«Будь приязним», висловлюй високу оцінку опонента	Згідно з правилами етикету викликає приязнь у відповідь, тобто «підпорядковану реакцію»	Бути приязним у відповідь, але без догідливості, або ж ігнорувати їх
«Патетичні» заклики до розуміння своєї позиції	Підштовхує опонента до великодушності та безкорисливості	Уникати відповідей на заклики
Демонстрування некомпетентності для розуміння «складності» позиції опонента	Виникає необхідність пояснити, а в такий спосіб повідомляти зайву інформацію	Запитувати, що саме є незрозумілим
Орієнтація на обговорення проблеми як чогось незначного	Виникає почуття «старих друзів», які не повинні ускладнювати один одному життя	Спокійно показати, що ще є перешкоди
Раціонально-серйозні відносини: твердження базуються на «очевидних» та конструктивних ідеях	Боязнь видатися несерйозним і неконструктивним	Стверджувати, що кілька важливих аспектів були упущені, що вимагає обговорення

Головною ж є змістовна робота з пошуків взаємно задовільних рішень і подолання розбіжностей. Ефективність роботи щодо зменшення розбіжностей та пошуку альтернатив залежить від чіткості, організації взаємодій. Для цього:

1) ставте питання для уточнення вимог іншої сторони, запитуйте про потреби та вподобання;

2) аргументуйте свої пропозиції, для цього: детально обґрунтуйте (стисло і твердо); надайте один чи два доводи, але переконливі; не сперечайтесь, не вигравайте бали; розвивайте кожну нову ідею, яка походить від іншої сторони;

3) усувайте сумніви: нейтралізуйте доводи партнера, врівноважуйте обопільні потреби; намагайтеся розмовляти з «доброю людиною»; підкреслюйте пункти, стосовно яких є згода;

4) стережіться безвиході: при виникненні напруження переведіть мову на інше, використовуйте гумор; попросіть перерву;

5) дотримуйтеся правил поступок: всі поступки під умови; не вживайте комплект «ковбасу – шматками»; вживайте комплект «якщо... тоді...»; поступайтеся потрохи; дайте те, що для вас дешеве, але для них дороге (і навпаки);

6) резюмуйте те, що вже зроблене;

7) стережіться зміни представника.

Проте дуже часто всі зусилля партнерів з переговорів щодо створення позитивної атмосфери та клімату зводяться нанівець у результаті припущених *комунікативних помилок*. Вміння розмовляти та слухати є невід'ємною рисою ефективного переговорника.

Головні помилки з боку промовця:

неповне вираження головних складників ідеї, думки;

недостатня розстановка наголосів, вказівок на головне у своїй думці;

нечітка структура повідомлення;

неувага до реакції співрозмовника в процесі повідомлення.

Головні помилки з боку слухача:

відсутність активності в уточненні розуміння;

відсутність реакції при нерозумінні повідомлення;

відсутність спроб уточнити правильність розуміння;

спроба механічного запам'ятовування.

Фазу обговорення (хоча і найтривалішу у часі), не можна розтягувати до нескінченності. Завжди існує певна межа деталізації або розширення предмета обговорення. Треба вміти вчасно поставити крапку. Цей момент дуже важко формалізувати, він належить до мистецтва ведення переговорів. Водночас існують певні показники того, що обговорення час закінчувати і переходити до підбивання підсумків (підписання угоди про наміри, складання угоди або укладання угоди).

До найбільш явних *показників завершення обговорення* належать:

ми досягли мети або межі;

нам перестали поступатися;

мало розбіжностей;

знижується темп;

ставляться практичні запитання.

III фаза – досягнення домовленостей – «кінець – справі вінець!» – завершальна фаза переговорів логічно впливає з усього перебігу можливих варіантів (альтернатив) розв’язання проблем, а тому на закінчення потрібно ще раз переконатися, що немає недомовок. Перехід до завершальної фази тільки на тій підставі, що закінчується термін (наприклад, час відрядження), є аж ніяк не найкращим мотивом для укладання угоди або підписання протоколу про наміри. Це дуже відповідальна, важлива та значна частина переговорів. Будь-яка неточність, недбалість або неуважність можуть знову привести до вихідної точки – («розпочинай все спочатку!»), або до ще більших розбіжностей та розриву будь-яких відносин та конфліктів.

Повністю застрахуватися від подальших непорозумінь у спільній діяльності неможливо, але звести до мінімуму ці непорозуміння можна. Для цього необхідно:

занотувати домовленість;

переконатися, що занотоване однаково розуміється;

переконатися, що інша сторона має повноваження щодо досягнутих домовленостей;

перевірити документацію;

стерегтися непомічених додаткових пунктів;

уточнити розбіжності;

передбачити випробувальний термін або зразок.

Результатами переговорів можуть бути:

договір (правовий акт, що встановлює права та обов'язки сторін, що домовляються);

пакт (різновид договору, мета якого забезпечення гарантій і погоджених дій);

конвенція (правова угода з окремого питання в узгоджуваній процедурі);

протокол про наміри (угода, що не носить юридичного характеру, а лише проясняє ступінь погодженості намірів сторін);

декларація і меморандум (заяви сторін про те, що вони будуть дотримуватися однакової лінії поведінки в обговорюваному питанні);

джентльменська угода (договір, укладений в усній формі).

Нарешті документи підписано (чи не підписано). Якщо навіть загалом щось не вдалося, треба думати про майбутнє (сьогодні не вийшло, вийде завтра або навіть за рік...). І тому ще впродовж кількох хвилин слід:

підкреслити взаємні вигоди переговорів, що відбулися;

уточнити питання, щодо яких не дійшли згоди;

поцікавитися, чи задоволені процедурою переговорів партнери, і висловити своє задоволення;

щиро подякувати іншу сторону за участь у переговорах.

III етап: Підбивання підсумків переговорів

Переговори завершилися. Здавалося б, на цьому можна поставити крапку. Проте це далеко не так. Передусім слід *підбити підсумки*: чи були вони успішними? Для того, щоб це оцінити, доцільно кожного разу по завершенні переговорів провести їх аналіз та обговорення за участю всієї переговорної команди. Доцільно обговорити такі питання:

- що сприяло успіхові переговорів;
- які виникали труднощі, як вони долалися;
- що не було враховано при підготовці до переговорів та чому;
- які виникали несподіванки в ході проведення переговорів;
- якою була поведінка партнера на переговорах;
- які принципи ведення переговорів можна й потрібно використовувати на інших переговорах.

При *підбиванні підсумків* можна користуватися схемою, розробленою в одній з англійських шкіл бізнесу. *Обговорення.* Розглянути:

- рамки для обговорення;
- досягнення порівняно з метою та межею;
- процес – як ми впоралися: планування; стратегія; фази; тактика; ролі в колективі тощо;
- посилатися на протокол (на нотатки);
- задавати запитання;
- слухати;
- навчатися на невдачах: з'ясувати, що не вийшло;
- точність;
- докладний опис;
- без звинувачень один одного;
- від успіху до успіху – вперед: визнати успіх;
- подякувати співробітникам;
- відсвяткувати!

Набувати знання та навички ведення переговорів можна лише аналізуючи свою та чужу практичну діяльність. Тому доцільно кожні переговори обговорити зі своїми колегами, з'ясовуючи, що саме сприяло успіхові, що не було враховано при підготовці, що було несподіваним у поведінці партнерів та чому, що слід використовувати у майбутньому.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Лукашевич М. П., Туленков М. В. Менеджмент соціальної роботи: теорія і практика: навч. посіб. Київ : Каравела, 2018. 296 с.
2. Олійник Н. Ю.
3. Осовська Г. В., Крушеницька О. В. Соціальний менеджмент : навч. посіб. Київ : Кондор, 2018. 224 с
4. Система організації соціальних служб : навч. посіб. / Уклад. : В. П. Ісаченко. Умань, 2022. 206 с.
5. Verkhovod I., Oleksenko* R., Hlebova N., Pylypenko K., Oliynyk N., Andriukaitiene R. (2023). Features of Effective Management of the Social Sphere in the Conditions of Striving For Peace. Journal Review of Economics and Finance, Vol. 21, No. 1, 2023. P. 2027–2035. (Scopus) URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a218/>

Допоміжна:

1. Економіка праці та менеджмент : наук.-допом. бібліогр. покажч. Упоряд. Т. П. Фесун. Київ, 2021. 244 с.
2. Єсінова Н. І. Соціальний менеджмент : навч. посіб. Київ : Кондор, 2016. 432 с.
3. Іванова І. Методи соціальної роботи (на основі Державних стандартів соціальних послуг). Київ : Університет Україна, 2018. 308 с.
4. Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Одеса : видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2017. 406 с.
5. Криворучко О. М. Соціальний менеджмент : навч. посіб. Х. : ХНАДУ, 2016. 268 с.
6. Крушельницька О. В. Соціальний менеджмент : навч. посіб. Київ : Кондор, 2013. 296 с.
7. Лисак В. Ю., Олійник Н. Ю. Аналіз механізму стимулювання та методів мотивації людського капіталу. Інфраструктура ринку. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. [Електронний науково-практичний журнал]. Науковий журнал: ВД «Гельветика», 2023. Вип. 70. С. 140–144. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/70_2023/27.pdf
8. Махсма М. Б. Соціальний менеджмент : навч. посіб. К. : Атіка, 2015. 304 с.
9. Михайлова Л. І. Соціальний менеджмент : навч. посіб. К. : ЦНЛ, 2017. 296 с.
10. Олійник Н. Ю. Делегування повноважень як передумова підвищення ефективності роботи персоналу. Проблеми системного підходу в економіці: зб.

наук. пр. Національного авіаційного університету. Науковий журнал: ВД «Гельветика», 2021. Вип. 1 (81). С. 60–64. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_81_2021_ukr/10.pdf

11. Олійник Н. Ю. Ефективне використання влади та стратегій в контексті впливу керівника на підлеглих. Економіка та суспільство. Електронний журнал. 2022. Вип. 35.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1096/1053>

12. Олійник Н. Ю., Лисак В. Ю. Особливості застосування структурних моделей при побудові організації. Економіка та суспільство. [Електронний ресурс]. Науковий журнал: ВД «Гельветика», 2023. Вип. 47.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2113/2042>

13. Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проектами [Текст] : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2017. 243 с.

14. Руженський М. М. Соціальний менеджмент : навч. посіб. Київ: ПК ДСЗУ, 2011. 255 с.

15. Семигіна Т. Сучасна соціальна робота. Київ : Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2020. 275 с.

16. Соціальний менеджмент: методичні вказівки до семінарських занять та самостійної роботи. Уклад. : Кирилюк Ю. В. Чернігів, ЧНТУ, 2018. 28 с.

Інтернет-ресурси:

1. Бібліотека економіста : сайт. URL: <https://library.if.ua/pages/page-pro-nas/>

2. ЗУ «Про порядок делегування повноважень органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування»

URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF14W00A?an=3>

3. Інтернет портал для управлінців : сайт. URL: <http://www.management.com.ua>

4. Менеджмент : сайт. URL: <https://menagement.knutd.edu.ua/>

5. Науково-методичний журнал «Соціальна робота в Україні: теорія і практика». URL: <http://ligasocial.org.ua/index.php/2010-08-31-16-47-51/-q-q>

6. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. URL: <http://www.msp.gov.ua>

7. Український Вікіпідручник, відкрита та вільна бібліотека навчальної літератури, яку Ви можете поповнювати : сайт. URL: <https://uk.wikibooks.org/>

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Мета та завдання навчальної дисципліни	3
Програмні компетентності навчання та програмні результати навчання.....	4
Обсяг навчальної дисципліни.....	6
Зміст теоретичної підготовки.....	10
Плани практичних занять.....	13
Форми поточного та підсумкового контролю	58
Програма семестрового екзамену.....	68
Тези лекцій	74
Рекомендована література	223