

**ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД
«ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ К. Д. УШИНСЬКОГО»**

КОЛБІНА Л. А.

МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Навчальний посібник

Одеса
2017

УДК 37.013.42:338.24(083.1)

К60

Затверджено вченою радою Державного закладу «Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського»
(протокол № 11 від 27.04.2017р.)

Рецензенти:

В. В. Корнещук – доктор педагогічних наук, професор завідувач кафедри соціальної роботи та кадрового менеджменту ДЗ «Одеський національний політехнічний університет».

Г. Х. Яворська - доктор педагогічних наук, професор кафедри загальногуманітарних дисциплін Міжнародного гуманітарного університету м. Одеси.

Колбіна Л. А.

К60 Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. / Л. А.Колбіна.
— Одеса : видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2017. — 406 с.

Навчальний посібник розкриває актуальні питання менеджменту соціальної роботи з урахуванням вимог до підготовки відповідних спеціалістів. Розглядаються основні положення курсу, сутність, зміст процесу менеджменту соціальної роботи, основні форми, методи та принципи, що мають опанувати студенти на лекційних і практичних заняттях, а також здійснює взаємозв'язок з загальнокультурною підготовкою, необхідною для студентів спеціальностей «соціальна педагогіка» та «соціальна робота», зокрема для самостійної роботи студентів.

Розрахований на студентів, викладачів навчальних закладів різних рівнів акредитації, слухачів, керівникам освітніх організацій, управлінський персонал соціальних служб, установ і організацій соціальної сфери.

УДК 37.013.42:338.24(083.1)

ЗМІСТ

НАВЧАЛЬНИЙ КУРС «МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ».....	5
НАВЧАЛЬНИЙ МОДУЛЬ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ.....	8
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУЧАСНИЙ НАПРЯМОК СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ.....	8
ТЕМА 1. СОЦІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ.....	8
Практичне завдання для теми 1.....	43
ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ І МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ.....	45
Практичне завдання для теми 2.....	71
ТЕМА 3. ОБ'ЄКТИ, СУБ'ЄКТИ, ЗАКОНИ, ПРИНЦИПИ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ.....	72
Практичне завдання для теми 3.....	92
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ РОБОТОЮ.....	93
ТЕМА 4. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ (Теоретичний матеріал для самостійного опрацювання).....	93
Практичне завдання для теми 4.....	111
ТЕМА 5. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ОБЛІК ТА КОНТРОЛЬ.....	112
Практичне завдання для теми 5.....	133
ТЕМА 6. СОЦІАЛЬНІ ПРОЕКТИ, МОДЕЛІ ТА ПРОГРАМИ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ.....	134
Практичне завдання для теми 6.....	166
ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ. СУПЕРВІЗІЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ.....	167
Практичне завдання для теми 7.....	212
ТЕМА 8. РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	214
Практичне завдання для теми 8.....	248
НАВЧАЛЬНИЙ МОДУЛЬ II. СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ.....	251
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ III. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ.....	251
ТЕМА 9: КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ.....	251
Практичне завдання для теми 9.....	279
ТЕМА 10. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ.....	281
Практичне завдання для теми 10.....	298
ТЕМА 11. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ.....	300
Практичне завдання для теми 11.....	317

ТЕМА 12. ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ РЕКЛАМНИХ КОМПАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЯМИ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ (Теоретичний матеріал для самостійного опрацювання).....	318
Практичне завдання для теми 12.....	348
ТЕХНОЛОГІЧНИЙ МОДУЛЬ III.....	350
САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ.....	350
Методичні рекомендації до організації самостійної роботи студентів з дисципліни «Менеджмент соціальної роботи».....	350
Організація самостійної роботи.....	352
Завдання для самостійної роботи.....	353
Контрольні завдання для самостійної роботи з дисципліни «Менеджмент соціальної роботи».....	356
ІНДИВІДУАЛЬНІ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНІ ЗАВДАННЯ.....	357
Методичні рекомендації до виконання індивідуальної роботи.....	357
Правила написання реферату.....	357
Правила оформлення ІНДЗ.....	359
Індивідуальні навчально-дослідні завдання для студентів.....	361
Перелік тем для здійснення реферативних досліджень.....	362
Індивідуальні навчально-дослідні завдання підвищеної складності з курсу «Менеджмент соціальної роботи».....	363
Критерії оцінювання якості виконання ІНДЗ.....	363
ДОДАТКИ.....	365

НАВЧАЛЬНИЙ КУРС «МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ»

Менеджмент соціально-педагогічної роботи – сучасна дисципліна, яка допомагає розвинути ефективні підходи при здійсненні будь-яких дій стосовно відповідних організацій.

Доленосність перехідного періоду в Україні загострила необхідність точного визначення змісту і характеру менеджменту соціальної роботи з огляду на його особливості в процесі становлення нової соціальної системи.

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.

При викладанні конкретного матеріалу було залучено наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, що видані останнім часом.

Мета курсу – ознайомити студентів з основами менеджменту, підкреслити важливу роль шкіл менеджменту, теорій соціального управління, знати різноманітні типи організаційних структур служб соціальної роботи, розглянути функції управління соціальною роботою на різних рівнях. Формування у студентів розуміння сутності управління та ефективного використання ресурсів суспільства.

Набуті **знання курсу** допоможуть студентам усвідомити історичні аспекти розвитку теорії менеджменту соціальної роботи, її складові, відповідальність за управлінські дії та рішення, стануть важливим фактором у формуванні професійних навичок і вмінь, що стосуються сфери менеджменту соціальної

роботи. А також, оволодіння теорією та технологією менеджменту соціальної роботи дозволить майбутнім соціальним працівникам вести організаційно-управлінську й адміністративну роботу в різноманітних соціальних закладах.

У результаті вивчення курсу студенти повинні

знати:

- історію розвитку менеджменту соціально-педагогічної роботи, як науки;
- основні елементи управління соціальною роботою, види управління;
- відрізнити такі поняття як «менеджмент соціальної роботи», «управління соціальною роботою»;
- менеджмент реалізації управлінського рішення;
- функції менеджменту соціальної роботи, принципи і закономірності менеджменту соціальної роботи;
- моделі й методи прийняття рішення в соціальних групах, організаціях;
- тактику ділових взаємин у колективі;
- типологію організаційної культури, вплив соціальної культури на управлінську діяльність;

уміти:

- використовувати закономірності, форми і методи в управлінні соціальною роботою;
- проводити емпіричний аналіз ефективності управлінської роботи в групах, колективах та в інших соціальних об'єктах;
- планувати і здійснювати управлінську діяльність в соціальних групах, колективах;
- характеризувати сучасні напрямки менеджменту соціальної роботи;
- виділяти особливості стратегічного управління соціальною роботою в державних та позадержавних об'єктах;
- управляти трудовими ресурсами, знати мотиваційні теорії трудової діяльності;
- застосовувати різноманітні стилі керівництва у відповідній ситуації, методи вирішення конфліктів.
- організовувати й координувати соціальну роботу з різноманітними категоріями клієнтів.

Навчальний курс побудований за вимогами кредитно-модульної системи організації навчального процесу у вищому навчальному закладі та розрахований на студентів, які займаються за освітньо-кваліфікаційною програмою підготовки бакалаврів.

Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне тестування та самостійна робота												ІНД З	Підсумковий тест (екзамен)	Сума
Змістовий модуль 1			Змістовий модуль 2					Змістовий модуль 3						
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	10	30	100
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			

T1, T2 ... T12 – теми змістових модулів.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

НАВЧАЛЬНИЙ МОДУЛЬ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ І МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУЧАСНИЙ НАПРЯМОК СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

ТЕМА 1. СОЦІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

1.1. 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.

В історії суспільства ніщо не робиться без свідомого наміру, без бажаної мети. Саме за цією ознакою соціальне управління відрізняється від того, що ми умовно називаємо управлінням у складних біологічних і технічних системах. Цілі соціального управління виходять із суспільних інтересів і потреб. Свідомі, активні зусилля людини щодо їх досягнення характеризують управління як цілеспрямовану працю, в якій чітко простежується єдність інтелектуального та вольового моментів, що є актуальним і перспективним напрямком удосконалення всієї системи управління.

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

Соціальна сфера, як і будь-яка інша, потребує відповідного управління, тобто вона може існувати самостійно, довільно, без певного управлінського втручання. При цьому треба виходити із загальних принципів, що обумовлюють суть і зміст соціального управління взагалі. Вони, зокрема, детально розроблені і обґрунтовані в працях відомого українського вченого Г.Щокіна, і насамперед у великій монографії «Соціальна теорія і кадрова політика» (К., 2000). «Змістом науки соціального управління, – пише автор, – є визначення законів, закономірностей, розробка принципів, функцій, форм і методів цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління суспільством». Тому, справедливо вважає Г.Щокін, в основі науки управління мають бути певні соціальні та економічні закони, в тому числі й специфічні.

Чимало вчених-фахівців з проблем управління, соціальної політики зазначають, що є наука і є мистецтво соціального управління. Адже в управлінні загалом виокремлюють суб'єктивне, індивідуальне (те, що стосується особливостей особи, людини, яка здійснює управління) і об'єктивне (що мало залежить від особи, а то й не залежить зовсім). Основна відмінність соціального управління від інших його видів, – на думку Г.Щокіна, – полягає у свідомому визначенні мети діяльності. Ступінь впорядкованості соціальних відносин і стабільності усієї соціальної системи, – зазначає він, – характеризується структурою, що має стабільність і жорсткість. Свідомий початок – соціальне управління – спроможне поєднувати об'єктивні і суб'єктивні аспекти суспільного розвитку, сприяти впливу на необхідні соціальні зміни. Фактор свідомості є специфічною рисою соціальної системи, не властивою будь-якому класу систем.

Управління соціальними процесами загалом, як і реалізація соціальної політики зокрема насамперед залежить від загального стану державного управління.

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.

Духовна сфера значною мірою відрізняється від інших тим, що її основу становить духовне виробництво, а точніше – творчість як складне і багатогранне явище. «Духовне виробництво, – пише Б. Гаєвський, – використовує таку «сировину», як інтелектуальна здібність до певних видів духовної діяльності, існуючий досвід, соціальні й природні явища».

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.

Іншими словами, соціальна політика спрямована на надання допомоги, підтримки людям з боку соціальної системи, у яку вони входять, шляхом використання для цього наявного у відповідній соціальній системі суспільного потенціалу. Така допомога в самому загальному виді може бути названа соціальною (тобто йде від соціуму, від якої-небудь суспільної системи) допомогою, як родове поняття воно може охоплювати і пенсії, і стипендії учнем, і допомога громадянам, що потрапили в складні життєві ситуації, і інші виплати, пільги, і надання в інших формах матеріальної допомоги. Поняття «соціальне» у даному контексті виражає те, що людське співтовариство (це і є соціум) робить допомогу, підтримку своїм членам, здійснюючи їхній захист.



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.

Соціальне управління представляє собою свідому, систематичну, спеціально-організовану суспільну діяльність з метою впорядкування його соціально-дієвої структури.

Соціальне управління виступає як сукупність організаційних систем і управлінських зв'язків між ними, здійснення яких дозволяє реалізувати управлінські функції між індивідами, соціальними групами, громадянами, політичними, економічними та ін. інститутами суспільства. Соціальне управління охоплює всі ті об'єкти і процеси в суспільстві, стан яких має значення для його існування і розвитку як соціальної системи, так і для життєдіяльності людей.

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.

У соціальній політиці, як і в будь-якій іншій, в управлінні використовують різноманітні методи й засоби – економічні, адміністративні, соціально-психологічні та ін.

Як у жодній іншій сфері, в соціальній політиці, особливо на етапі демократизації українського суспільства, проблема гуманізації управлінської діяльності особливо актуальна. Інакше кажучи, пріоритету в управлінській діяльності взагалі і в соціальній сфері, соціальній політиці зокрема набуває людський фактор, суттєва орієнтація на розкриття і використання творчого потенціалу управлінців. Це особливо важливо у соціальній сфері, бо вона була і залишається гуманістично-спрямованою своєю суттю, змістом, особливостями функціонування, до того ж на ній найпомітніше позначається негативний вплив різноманітних фінансових, соціальних криз і негараздів.

Пріоритет людського фактора в управлінській діяльності в духовній, соціальній сфері, а відтак і в соціальній політиці активно розробляють, аналізують такі відомі фахівці, як В. Андрущенко, А. Багурін, І. Бичко, Г. Дмитренко, І. Ільїн, А. Кравченко, М. Лукашевич, М. Михальченко, В. Пазенок, М. Туленков, А. Чернявський, Д. Хелбрун, Г. Щокін та ін.

Зрозуміло, що гуманізація процесу управління як у соціальній політиці, так і в політиці держави загалом можлива лише за відповідних соціально-економічних та політичних умов розвитку суспільства, суспільних відносин у країні.

1.2. Становлення і розвиток менеджменту соціальної роботи. У сучасній вітчизняній науковій літературі ще не склалося загальноновизнаного 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 кінями. 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.

Як показав аналіз соціально-педагогічної літератури, дослідження можливостей менеджменту в управлінні вітчизняними закладами соціальної роботи тільки розпочинаються. Розробки та обґрунтування потребують як теоретичні основи менеджменту, так і його категоріальний апарат.

До проблем менеджменту соціальної роботи звертались такі вітчизняні науковці, як М. Лукашевич, К. Шендеровський, А. Капська, І. Мигович, В. Бех, С. Толстоухова, І. Пінчук, М. Туленков, М. Панасюк, І. Петрова, М. Синицький, В. Коростильова та ін.. Серед російських учених більш відомими є праці Є. Комарова, А. Войтенко.

В зв'язку з цим в наукових джерелах ще не склалося загальновизнаного поняття «менеджмент соціальної роботи», що суттєво ускладнює становлення та подальший розвиток теорії і практики соціальної роботи в Україні. За таких обставин значно актуалізується проблема осмислення сутності та змісту менеджменту соціальної роботи, дослідження його структурно-функціональних і предметно-технологічних характеристик, що вимагає, перш за все, звернутись до концептуальної еволюції його теоретичних витоків.

Необхідність рішення практичних проблем, і перш за все в виробничій сфері, призвело до наукового вивчення, пошуку і використанню елективних

форм і методів управління, виділенню професії керівника (менеджера) в особливий рід діяльності, який потребує відповідних знань, навиків і умінь.

Аналіз переваг існуючих наукових шкіл та концепцій сучасного менеджменту в контексті можливостей їх використання в управлінні соціальною роботою дозволить, на наш погляд, більш предметно окреслити теоретичний простір щодо визначення сутності і змісту менеджменту соціальної роботи.



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.

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

2. *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.

3. *Ситуаційний підхід*, який передбачає аналіз великої кількості внутрішніх і зовнішніх факторів, на підставі яких визначається придатність застосування певних методів управління відповідно до конкретної ситуації.

Виходячи з цього, коротко розглянемо переваги і недоліки кожного з цих підходів з точки зору можливостей їх застосовування в галузі управління соціальною роботою.

До фундаторів першої *школи наукового управління*, поряд із Ф. Тейлором, відносять Ф. Гілберт й Л. Гілберт, а також Г. Форда та Г. Ганта. Основна ідея школи наукового управління полягала у досягненні більшої ефективності роботи за допомогою вдосконалення трудових операцій на основі наукового аналізу змісту самої роботи та визначення її основних операцій і елементів з використанням методів спостереження, вимірювання, логічного аналізу послідовності трудових операцій тощо. Ключовим моментом цього підходу був взаємозв'язок між виробництвом, раціоналізацією праці та її оплатою: хто виробляв більше, той і більше заохочувався.

До переваг цієї наукової школи слід, на нашу думку, віднести й виділення управлінської роботи в окрему функцію, яку мають виконувати спеціалісти з управління. Однак школа наукового управління обмежувалася дослідженням власне виробництва, тобто підвищенням ефективності на низовому, технологічному рівні управління, що в подальшому гальмувало застосування наукового управління в масштабах всієї організаційної системи (підприємства, фірми, організації).

Подолати цю обмеженість змогли представники *адміністративної*, або *класичної школи управління*, виникнення якої пов'язано із французьким

фахівцем А. Файолем, а також з Л. Урвіком, Д. Муні, А. Рейлі і А. Слоуном. їх головною турботою була ефективність роботи всієї організації (підприємства, фірми) загалом. Вони намагалися подивитись на організацію з позицій більш широкої перспективи, а також визначити її загальні характеристики та закономірності. Основна ідея класичної або адміністративної школи управління полягає в тому, що існують певні універсальні принципи управління, які можуть забезпечити успіх будь-якої організації. Розробка цих принципів охоплювала два основних аспекти. *По-перше*, створення раціональної системи управління організацією шляхом визначення основних функцій діяльності і кращого способу розподілу її між підрозділами чи робочими групами. *А по-друге*, це побудова раціональної структури організації та ефективне управління діяльністю персоналу.

У сукупності обох аспектів управління з позицій цієї наукової школи вперше розглядається як універсальний управлінський процес, реалізація котрого вимагає виконання певної кількості взаємопов'язаних функцій управління, що забезпечуються на основі впровадження 14 універсальних принципів. Названі за іменем їх створювача – А. Файоля вони включають такі *принципи: розподіл праці, лінія впади або повноваження і відповідальність, дисципліна, єдиноначальність, єдність напрямку, підпорядкованість особистих інтересів загальним, заохочення персоналу, централізація, скалярний ланцюжок, порядок, справедливість, стабільність робочого місця для персоналу, ініціатива, корпоративний дух.*

Треба відзначити, що багато з цих класичних принципів управління успішно «працюють» і зараз.

Основним обмеженням класичної або адміністративної школи управління була, на наш погляд, її нездатність повністю усвідомити людський фактор як основний елемент ефективності організації. Прибічники цього підходу лише частково визначали значення людського фактору, обмежуючись такими його аспектами, як справедлива оплата праці, економічне стимулювання, встановлення формальних функціональних стосунків тощо. '

Як реакція на певні недоліки класичної або адміністративної школи управління виникла *школа людських відносин (неокласична школа управління)*, засновниками якої були Е. Мейо і М. Фолетт. На підставі багаторічних досліджень вони визначили, що саме людські стосунки, які виникають в процесі трудової взаємодії, можуть перевищувати зусилля керівництва. Основна ідея цієї школи полягала в тому, що турбота керівництва про своїх працівників, підвищення рівня їх задоволеності від праці та відносин між менеджерами і підлеглими призводить до підвищення продуктивності колективної праці загалом. Для управління людськими відносинами пропонувалися такі ефективні методи, як ідея безпосередніх начальників, консультації з працівниками, надання їм більш широких можливостей для спілкування тощо. Неокласична школа менеджменту зосереджувалась таким чином на встановленні нормативних міжособистісних стосунків, спираючись на нові розробки у психологічній науці.

Подальший розвиток поведінкових наук, зокрема психології та соціології сприяв виникненню *школи поведінкових наук*, у витоків якої стояли К.Арджиріс, Р.Лайкерт, Д.Макгрегор та Ф.Герцберг. Предметом їхнього дослідження були різноманітні аспекти соціальної взаємодії і мотивації праці, характеру влади й авторитету, організаційної поведінки і комунікацій в установах, а також проблеми лідерства, зміни змісту роботи і якісного життя. Головна ідея поведінкового підходу полягала в тому, що правильне застосування психологічної науки, тобто науки про поведінку, має сприяти підвищенню ефективності діяльності як окремого працівника, так і організації в цілому.

Головне обмеження цієї школи, на наш погляд, полягає в абсолютизації можливостей психології управління щодо керівництва поведінкою працівників за будь-якої ситуації. Це й сприяло виникненню нової школи науки управління або школи кількісних методів.

Суть *нової школи науки управління* полягає в дослідженні операцій і розробці ефективних моделей управління різноманітними ситуаціями на основі кількісного аналізу впливаючих на них факторів.

Основною характерною ознакою нової школи науки управління є, перш за все, заміна мовних суджень і описового кількісного аналізу щодо моделей, символів і якісних значень.

Отже, ідеї школи поведінкових наук дозволяють, на наш погляд, управляти організацією таким чином, щоб кожний працівник, з одного боку, міг адекватно уявити свої можливості й різні варіанти використання свого потенціалу для подолання стресового стану в період ускладнення управлінської ситуації, набуття нею кризового характеру (що важливо для сучасної ситуації в Україні). А з іншого боку, – оптимально використати власний потенціал для підвищення рівня та ефективності управлінської діяльності загалом.

У *процесному підході*, засновником якого справедливо вважають А. Файоля, управління розглядається як серія безперервних взаємопов'язаних дій, тобто як процес-дія, що має початок, кінець, тривалість і розвиток у певному часовому просторі. Ці дії, важливі для досягнення успіху організації, називаються управлінськими функціями, кожна із яких складається з серії взаємопов'язаних дій і також розглядається як процес. Таким чином, процес управління будь-якою організаційною системою може бути визначений як інтегрована сума (результат) усіх взаємопов'язаних управлінських функцій. Загально визнаними в літературі з менеджменту вважаються такі *функції*, як *планування, організація, мотивація і контроль*, які об'єднані *сполучними процесами* – функціями *комунікації та прийняття рішень*, а також включають і такі процеси, як *керівництво та лідерство*. Як бачимо, процесний підхід до управління будь-якою організацією дає можливість через функції реагувати на зміни ситуації, що може бути використано для управління соціальною роботою в кризовій ситуації. Але цей підхід мало відображає взаємозв'язок між елементами управління, зміни в організації в цілому та в реалізації її мети у зв'язку зі змінами в якомусь одному елементі організації.

Розглянемо в цьому контексті *системний підхід* до управління організацією. В його основі лежить теорія систем, яка набула широкого застосування в сфері управління. Під системою в широкому значенні розуміють деяку цілісність, що складається з взаємопов'язаних частин або елементів, кожна із яких є внеском до характеристики цілого. Об'єктом управління при цьому зазвичай виступають соціальні системи, елементний склад яких утворюють люди і ситуації, що виникають між ними.

До переваг системного підходу відносять подолання обмеженості інших наукових шкіл в управлінні, що зосереджували увагу на якійсь одній підсистемі. До того ж врахування взаємодії із зовнішнім середовищем має особливу цінність для управління установою соціальної роботи в кризових або нестабільних ситуаціях.

Разом з тим, системний підхід не виділяє важливих змінних, їх сукупності, а також не визначає і того, як конкретно впливають на результати управління ті чи інші характеристики зовнішнього середовища. Подолати ці обмеження вдається ситуаційному підходу в управлінні.

Центральним моментом *ситуаційного підходу* є ситуація, тобто певний набір обставин, які впливають на організацію (установу) в даний конкретний час. Ситуаційний підхід спирається головним чином на концепції системного і процесного підходів, за допомогою яких конкретні прийоми управління організацією (установою) узгоджуються з певними ситуаціями, щоб досягти поставлених цілей у найбільш ефективний спосіб.

Водночас, розуміння теоретико-методологічних основ менеджменту, а також закономірностей розвитку його наукових шкіл і концепцій дозволяє більш зважено вести пошук нових підходів у сфері менеджменту та аналізувати їх привабливість та можливість застосування в управлінні соціальною роботою. При цьому необхідно також враховувати й нові тенденції, які притаманні сучасному менеджменту на межі ХХІ ст., які проявляються у наступному.

По-перше, в деякому поверненні до минулого, тобто в усвідомленні значення матеріальної й технічної бази сучасного виробництва і надання соціальних послуг. Це викликано, перш за все, посиленням впливу соціального і технічного прогресу на досягнення цілей організації, постійним зростанням ролі продуктивності праці, якості товарів і послуг для завоювання позицій в конкурентній боротьбі.

По-друге, в посиленні уваги до організаційної культури, а також до різноманітних форм демократизації управління, участі рядових працівників у прибутках і в здійсненні управлінських функцій. Демократизація систем управління та участь персоналу в прийнятті найважливіших управлінських рішень – це об'єктивна реальність, тобто демократичним формам управління, як вважає більшість теоретиків і практиків управління, належить майбутнє.

По-третє, в посиленні міжнародного характеру управління. У зв'язку з інтернаціоналізацією управління перед теорією і практикою менеджменту виникає багато нових питань, що потребують з'ясування. Найважливіші з них – загальні ознаки і різниця в місцевому і міжнародному управлінні;

закономірності, форми і методи управління, що є універсальними і діють у конкретних умовах різних країн; особливості національного стилю управління тощо.

Зазначені тенденції свідчать про те, що на зламі ХХ-ХХІ ст. у теорії і практиці менеджменту відбулися істотні зміни, які вимагають відповідних змін і в системі управління соціальною роботою.

Нові можливості щодо управління соціальною роботою відкриває, на наш погляд, один із сучасних видів менеджменту – *менеджмент людських ресурсів*. За думкою фахівців, його ефективність для управління в умовах глибоких змін (які нерідко ставлять під загрозу подальше існування соціальних систем, в період переходу від планової економіки до вільного ринку), зумовлена підходом до людини-працівника як до найважливішого ресурсу організації та резерву всякої діяльності.

Концепція менеджменту людських ресурсів була запропонована наприкінці ХХ ст. американським соціологом Р.Майлзом і виникла як альтернатива доктрині «людських відносин». На його думку, різниця між ними полягає в тому, що остання спрямована на створення оптимальних умов для праці робітників, у той час як в моделі «людських ресурсів» працівники розглядаються як джерело невикористаних резервів і як можливість налагодити більш раціональне планування та прийняття рішень у загальній структурі підприємства.

Аналіз розуміння терміну «менеджмент людських ресурсів» в управлінській літературі дозволяє виділити декілька найбільш типових рис у його визначенні, а саме: відношення до людського фактору як до джерела прибутків; створення простору для творчої трудової діяльності, що дає можливість внесення кожним працівником особистого вкладу в загальну справу; інтеграція соціальної політики в загальну політику організації.

Таким чином, в центрі концепції менеджменту людських ресурсів є люди – працівники організації, від задіяності творчого потенціалу, здібностей, професійної підготовленості та сукупності ділових якостей яких залежить власне й успіх усієї діяльності. Саме за допомогою цих людей і формується відповідна культура виробництва товарів або послуг – норми, цінності, переваги тощо.

Отже, виходячи з цього, успіх виробництва товарів або послуг, залежить в кінцевому рахунку від уміння керівництва організації підібрати та утримати професійно компетентних, висококультурних і відповідальних працівників з набором таких ділових якостей та рис характеру, які визначають їх високий творчий потенціал.

Саме потреба в мотивації творчого потенціалу кожного менеджера і працівника та неможливість її задовольнити в рамках традиційного менеджменту за рахунок самих організацій й викликали до життя процес соціологізації і психологізації менеджменту, на хвилі якого і виник такий напрямок в теорії управління, як самоменеджмент, що відкриває широкі перспективи для дослідження і практичної реалізації індивідуальної ділової

кар'єри кожного менеджера соціальної роботи та кожного соціального працівника.

Аналіз показує, що в управлінській літературі останніх років з'явився цілий ряд робіт з теорії і практики самоменеджменту. Концепції, описані в літературі, побудовані на стрижневій ідеї, навколо якої формується система методик і прийомів роботи над собою з реалізації цієї ідеї.

Таким чином, термін «самоменеджмент», як вважає переважна більшість дослідників, розуміється як послідовне й цілеспрямоване використання ефективних методів і технологій самореалізації й саморозвитку творчого потенціалу людини. Цінність включення принципів та методик самоменеджменту в систему управління соціальною роботою пов'язана з можливостями з одного боку – підвищити професіоналізм та змотивованість персоналу, а з іншого – залучити до участі в якості суб'єктів соціальної роботи самих клієнтів.


1.3. Визначення сутності та змісту менеджменту соціальної роботи. У сучасній літературі з проблем соціальної роботи ще не склалося загальновизнаного розуміння щодо сутності та змісту менеджменту соціальної роботи. Однак існують певні перспективи щодо зближення різних позицій вчених стосовно цього суспільного явища. Вони полягають, на наш погляд, у розумінні практично усіма дослідниками необхідності визнавати взаємозв'язок між менеджментом соціальної роботи та соціальним управлінням. Переважна більшість фахівців розуміє соціальне управління в широкому значенні, коли головною його ознакою є наявність людини як об'єкта і суб'єкта управління. Зрозуміло, що таке розширене розуміння соціального управління дає й широкі перспективи стосовно віднесення до нього самих різних точок зору, які визначають певне розуміння менеджменту соціальної роботи, а також характер його взаємовідносин із соціальним управлінням. При всій «різнобарвності» поглядів сучасних дослідників щодо характеру взаємовідносин між менеджментом соціальної роботи та соціальним управлінням серед них все ж таки можливо виділити декілька схожих позицій.


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





Перше значення - *організаційно-структурне*. Ключовими проблемами тут є такі: «Хто повинний виконувати (або виконує) соціальну роботу?», «Які органи, установи повинні цим займатися (або займаються)?», «Яка ефективність (або результативність) їхньої діяльності, функціонування?». При цьому управління в соціальній роботі 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, паблік рілейшнз (зв'язки з громадськістю і питання іміджу організації), інновації (нововведення), надання соціальних послуг, облік і контроль. На конкретному рівні управління або на конкретній посаді визначається та складається певне співвідношення між загальними та конкретними функціями. В свою чергу, конкретні функції – це певні види робіт відповідно до конкретної посади (обов'язки і права), чи підрозділу (функції підрозділу), або підприємства, організації чи установи (напрямку діяльності).

 Третє значення – *професійно-діяльнісне* (трудове). Менеджмент у соціальній роботі – це особливий вид професійної діяльності, яким займається цілком визначена категорія людей, іменованих управлінськими кадрами, персоналом управління, або менеджерами соціальної роботи.

 Четверте значення – *процесуальне*, тобто менеджмент у соціальній роботі – це процес постановки цілей і завдань, а також організація практичної діяльності в сфері соціальної роботи, спрямованої на досягнення певної мети за допомогою різноманітних засобів, форм і методів управлінської діяльності. У процесі управління соціальною роботою важливо узгоджувати цілі і задачі, а також приймати відповідні управлінські рішення, які мають бути забезпечені й певними ресурсами – інформаційними, матеріальними, трудовими, фінансовими, часовими тощо. Адже ресурсне забезпечення менеджменту у соціальній роботі – важлива умова виконання персоналом організації поставлених цілей, завдань та рішень.

 П'яте значення – *гносеологічне*, тобто менеджмент у соціальній роботі являє собою наукову дисципліну, що вивчає закономірності, принципи, структуру, функції, професійну діяльність і процес управління. Складовими частинами цієї науки є певна методологія (система методів пізнання, дослідження), відповідні теорії (структурні, функціональні, управлінських рішень, інформації тощо), певні методики (дослідницькі, праксеологічні, діагностичні, ділові й ін.), а також й мистецтво практичної управлінської діяльності (мистецтво керівництва, управління людьми, колективом).

 Шосте значення – *навчально-освітнє*, тобто менеджмент у соціальній роботі розглядається ще і як навчальна дисципліна, яка є складовою частиною навчальних планів і професійних програм щодо

підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації управлінського персоналу для системи соціального захисту (допомоги).

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

Так, у навчальному посібнику «Менеджмент соціальної роботи» /За ред. Є. Комарова і А. Войтенко (М., 1999) та в «Словнику-довіднику з соціальної роботи» /За ред. Є. Холостової (М., 2000), всі ці шість ознак розуміння менеджменту у соціальній роботі подаються як ознаки управління соціальною роботою.

В дещо замаскованому вигляді подібне ототожнення цих понять проглядається і в навчальному посібнику «Соціальна робота /За заг. ред. В.Курбатова» (Ростов н/Д, 1999). Спираючись на базисне поняття «соціономія» (буквальне значення – соціальні закони), автори цього посібника застосовують для розуміння управління соціальною роботою поняття «соціальний менеджмент» як підсистему соціального управління, яке розуміється ними через «управління соціальними процесами».

Зрозуміло, що подібне ототожнення не додає ясності в розумінні сутності та змісту менеджменту соціальної роботи. Отже, одним із важливих завдань в подальших дослідженнях із зазначеної проблематики має стати чітке «розведення» термінів «менеджмент соціальної роботи» та «управління соціальною роботою».

Повертаючись до продовження аналізу «шести значень» розуміння менеджменту в соціальній роботі, звернемо увагу й на той факт, що у п'ятому та шостому його значеннях той самий «менеджмент в соціальній роботі» ототожнюється вже не з соціальним управлінням, а з «менеджментом соціальної роботи», але без літери «в». Відсутність цієї літери у другому випадку не слід, на нашу думку, розглядати як «технічну помилку».

Адже ці випадки відображають два різних наукових підходи до розуміння «загального» і «специфічного» в менеджменті соціальної роботи.

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

Звичайно, що тут важливо не впасти в іншу крайність, тобто у перебільшення специфічного в менеджменті соціальної роботи. Водночас, навряд чи можливо повністю погодитись з думкою К. Шендеровського щодо обґрунтування «унікальності менеджменту соціальної роботи» з точки зору соціальних явищ,

соціальних проблем, професійної спрямованості соціальних працівників». При цьому, з точки зору соціальних явищ особливість менеджменту соціальної роботи, визначається наступним:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6) виробнича діяльність (наприклад, соціальна допомога чи соціальна профілактика) тісно пов'язана з іншими видами робіт, таких як медична, патронатна, педагогічна, управлінська, інформаційна тощо, що вимагає

високого ступеня координації дій різних професійних груп та різних за рівнем і статусом соціальних служб та організацій;

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

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

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

При цьому зазначені особливості та ознаки унікальності менеджменту соціальної роботи виглядають, на нашу думку, недостатньо аргументованими, що дещо пом'якшує протиріччя, яке міститься у позиції К. Шендеровського, наприклад: «менеджмент соціальної роботи... це управління..., спрямоване на досягнення цілей соціальної роботи». Адже, якби соціальна робота дійсно складалась з «неповторних... соціальних проблем», як стверджує автор, то для їх вирішення неможливо було б застосувати менеджмент, принципи і закономірності якого узагальнюють саме типові, а не унікальні в соціальних явищах і процесах. Таким чином, проблема співвідношення у менеджменті соціальної роботи універсального та специфічного вимагає більш поглибленого наукового аналізу.

Ще одна недостатньо висвітлена проблема – це визначення рівнів управління в менеджменті соціальної роботи. Наприклад, автори «Ділового посібника з соціальної роботи» (М., 1997), з цитування якого ми розпочали дослідження загального розуміння менеджменту соціальної роботи, виділяють декілька організаційно-структурних рівнів управління соціальною роботою: загальнодержавний, регіональний і локальний (місцевий). Це загалом не викликає певних сумнівів, але в той же час в ньому не «проглядається» певних зв'язків між рівнями управління соціальною роботою та рівнями відповідних соціальних установ, які власне і є важливою частиною об'єкту менеджменту соціальної роботи. Другою складовою частиною об'єкту, як відомо, виступають саме клієнти соціальної роботи, на організацію соціального обслуговування яких й направлена діяльність відповідних установ соціальної роботи різних ієрархічних рівнів. І, нарешті, ще одна дуже важлива проблема, без вирішення якої неможливо чітко зрозуміти зміст менеджменту соціальної роботи. Це проблема суб'єкта менеджменту соціальної роботи. Хто це: соціальні працівники, яких життя висунуло на керівні посади, або спеціально підготовлений для цього управлінський персонал? На з'ясування саме цих та інших проблем і спрямовано наше подальше дослідження сутності та змісту менеджменту соціальної роботи.

Аналіз показує, що з'ясування сутнісно-змістовних характеристик менеджменту соціальної роботи вимагає, перш за все, уточнення

взаємозв'язку між такими ключовими науковими категоріями, як «управління» та «менеджмент».

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

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

2) *комплексний*, який орієнтується на взаємозв'язок економічного, соціального, правового, психологічного та інших підходів до аналізу управлінських відносин;

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

4) *системний*, який розглядає керувану та керуючу підсистему як цілісний комплекс взаємопов'язаних та об'єднаних спільною метою елементів, що дозволяє виявляти властивості системи, її внутрішні та зовнішні зв'язки.

Звичайно, що тією чи іншою мірою усі вищезгадані підходи мають право на існування та застосування в управлінні соціальною роботою. Але в той же час визначення менеджменту соціальної роботи як предметної сфери наукового дослідження вимагає, насамперед, пріоритетної опори на комплексний та аспектний наукові підходи.

Управління суспільством, як відомо, розглядається як соціальне управління, що являє собою вплив на суспільство з метою його упорядкування, збереження якісної специфіки, удосконалення та розвитку. Звернемо увагу на універсальність управління, що зумовлено системною природою суспільства, суспільним характером праці та необхідністю людського спілкування в усіх сферах життєдіяльності, в тому числі і в сфері соціальної роботи, а також необхідністю обміну між собою продуктами їх матеріальної та духовної діяльності.

При цьому основними механізмами управління суспільством або його підсистемами (в тому числі і соціальною роботою) виступають два чинники: стихійний і свідомий. В першому випадку керуючий вплив на соціальну систему здійснюється як усереднений результат дії різноманітних, часто протилежних сил, тобто певні сукупності випадкових одиничних актів. У другому випадку – це свідомий вплив суб'єктів управління (соціальних інститутів і організацій) з метою цілеспрямованих змін у суспільстві та його підсистемах або сферах. Характерно, що співвідношення і взаємодія обох цих чинників змінюється з розвитком суспільства. Звернемо увагу на вже відому нам тенденцію зменшення ролі традиційних методів управління і відповідного підвищення орієнтації на конкретну управлінську ситуацію. Підкреслимо також важливість для дослідження проблеми сутності менеджменту соціальної роботи й положення про роль професійної освітньої підготовки управлінського персоналу у підвищенні ефективності соціального управління загалом.

Поряд з цим, управлінська практика свідчить, що традиційні погляди на управління, які склалися у вітчизняній літературі до останнього часу, зосереджувалися, головним чином, на обґрунтуванні командно-адміністративних методів управління та їх науково-технічному забезпеченні. При цьому була практично відсутня орієнтація на людину як головну діючу особу життєдіяльності суспільства.

Спираючись на результати дослідження сутності та змісту управління загалом, під *управлінням соціальною роботою* розуміється, на наш погляд, різновид соціального управління, а також діяльність суб'єктів управління щодо організації ефективного, цілеспрямованого функціонування і розвитку усіх рівнів соціальної роботи і системи цієї роботи в цілому, спрямованих на надання соціальних послуг громадянам у відповідності з метою і завданнями соціальної політики конкретного суспільства, а також з врахуванням тенденцій розвитку соціальної роботи у світі. В такому розумінні *управління соціальною роботою* може бути структурованим за певними ієрархічними рівнями. Більш того, спираючись на позицію попередніх дослідників, що визначають рівні управління відповідно до рівнів організаційних структур в сфері соціальної роботи, можна запропонувати трьохрівневу 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.

Зауважимо, що таке структурування рівнів управління соціальною роботою дає можливість більш чіткіше визначитися щодо об'єктів і суб'єктів управління соціальною роботою та змісту їхньої управлінської діяльності на кожному з цих рівнів. Запропоноване таким чином розуміння поняття «управління соціальною роботою», яке близьке за баченням цілого ряду вітчизняних дослідників, дає змогу більш адекватно визначитися із сутністю та змістом менеджменту соціальної роботи.

Водночас, проведений аналіз різних позицій дослідників з проблем управління соціальною роботою дає також можливість об'єднати їх у наступні основні групи. Представники однієї з них вважають, що управління організацією (установою, закладом) соціальної роботи може здійснюватися на засадах загальних теорій управління без врахування специфіки соціальної роботи, яка

нібито надумана соціальними працівниками, які не є фахівцями в сфері управління. Дослідники іншої групи стверджують, що управління установою (закладом, організацією) соціальної роботи є настільки специфічним у зв'язку з «неповторністю» соціальної роботи, що не має нічого спільного з загальними теоріями управління, а є невід'ємною частиною теорії і практики соціальної роботи і повністю в них «розчиняється».

Кожна із цих груп, на наш погляд, дотримується надто крайніх або гіпертрофованих поглядів. У першому випадку не виправдано перебільшується значення універсальних теорій управління, а в другому – абсолютизується специфічність організаційних структур соціальної роботи як якості тієї або іншої установи соціальної роботи.

Логіка дослідження сутності і змісту менеджменту вимагає також уточнення одного із головних понять – «управління соціальною роботою», залучивши до цього усі можливості сучасного менеджменту як наукової дисципліни. Зазначимо, що поняття «менеджмент» у вітчизняній науковій літературі розглядається як еквівалент поняття «управління». Так, за визначенням, російського дослідника Л.Євенка, «менеджмент – це вид діяльності з керівництва людьми в найрізноманітніших організаціях», а також вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей». Схожої позиції дотримується й більшість вітчизняних дослідників проблем управління. Звичайно, що в такому розумінні закладено одну із основних ознак сучасного менеджменту – орієнтацію насамперед на людину, на її інтереси та потреби, мотиви її діяльності, що суттєво відрізняє менеджмент від адміністративно-командного управління.

Тому проведений аналіз сутності та змісту менеджменту соціальної роботи дає підстави зробити деякі висновки та узагальнення.

- Менеджмент соціальної роботи виступає як елемент, складова частина соціального управління в цілому. У зв'язку з цим, він несе на собі загальні характеристики й ознаки соціального управління. Разом з тим, існують й певні специфічні характеристики, пов'язані з особливостями соціальної роботи як об'єкта управління.
- Управління соціальною роботою здійснюється на трьох рівнях соціальної організації українського суспільства:
 - 1) держава (країна);
 - 2) регіон (область, місто, район);
 - 3) конкретна установа соціальної роботи.
- Для здійснення управління соціальною роботою на всіх ієрархічних рівнях доцільно спиратись на теоретичні та методичні засади сучасного менеджменту, зокрема: розглядати установу соціальної роботи як соціальну організацію та об'єкт менеджменту соціальної роботи; виділяти в якості суб'єкта менеджменту соціальної роботи управлінський персонал (тобто менеджерів-фахівців), змістом роботи якого є реалізація таких основних управлінських функцій, як планування, організація, мотивація

та контроль, а також об'єднуючих функцій – прийняття рішень і комунікації; доцільно здійснювати структурування управлінської діяльності в установах соціальної роботи, виділяючи в них відповідні рівні управлінської діяльності: вищий, середній та низовий, передбачаючи при цьому й відповідні вимоги до професійно-кваліфікаційної підготовки управлінського персоналу кожного ієрархічного рівня.

Таким чином, системний розгляд сутності і змісту менеджменту соціальної роботи як складного і важливого соціального явища в сучасному суспільстві дозволяє з певним ступенем наближення сформулювати його дефініцію.



Отже, менеджмент соціальної роботи – це самостійний вид професійної діяльності, яка спрямована на досягнення установою соціальної роботи, що діє в ринкових умовах, визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, людських та інших ресурсів із застосуванням науково обґрунтованих форм, принципів, функцій і методів управління.

Іншими словами, менеджмент соціальної роботи – це наукове управління установою соціальної роботи, яка діє в умовах ринку і ринкової економіки, що означає:

- орієнтацію установи соціальної роботи на попит і потреби ринку соціальних послуг, на запити конкретних клієнтів, які потребують конкретної соціальної допомоги, без якої вони не можуть забезпечити нормальне функціонування, що в кінцевому рахунку сприяє виконанню цією установою поставленої мети;

- постійне прагнення до підвищення якості і ефективності надання соціальних послуг, тобто до забезпечення одержання найбільш оптимальних результатів з найменшими витратами наявних ресурсів;

- визначену організаційно-господарську самостійність, що забезпечує свободу прийняття рішень тим, хто несе відповідальність за кінцеві результати діяльності установи соціальної роботи в цілому чи її підрозділів;

- постійне коректування цілей і програм у залежності від потреб та інтересів клієнтів, кон'юнктури ринку соціальних послуг, інших факторів зовнішнього середовища;

- кінцевий результат діяльності установи соціальної роботи, що виявляється на ринку соціальних послуг у процесі обміну діяльністю між нею та певними клієнтами, які є представниками найбільш незахищених верств населення;

- необхідність використання сучасної (комп'ютеризованої) інформаційної бази з метою прогнозування стратегії розвитку засобів і форм соціальної допомоги, різноманітних розрахунків і вибору найбільш раціональних способів для прийняття обґрунтованих, оптимальних і ефективних управлінських рішень в сфері соціального захисту населення.

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



Взагалі **менеджмент** – це сукупність принципів, методів, засобів

і форм управління підлеглим персоналом і координації його діяльності з метою досягнення поставлених цілей, вирішення завдань, створення оптимальних умов і забезпечення ефективності організації роботи.

Він (менеджмент) є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо). А менеджмент соціальної роботи є одним із видів соціального управління, тобто такого управління, де головним об'єктом та об'єктом діяльності на рівні відповідної організації виступає людина.

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

На думку О. Чуракова, таке визначення підводить нас до розуміння понять об'єкта та суб'єкта менеджменту соціальної роботи.

Менеджерам соціальної роботи вкрай необхідно знати не тільки можливі типи управління, але й мати відповідні методики їхнього вибору.

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

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

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

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



Одне слово, *типологія* — це упорядковане і систематизоване уявлення про менеджмент соціальної роботи. Виходячи із цього, правомірним, 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, стає й нестає, централізоване й децентралізоване, традиційне й інноваційне, професійне та непрофесійне управління тощо.

▫ *Другий різновид типологічного аналізу*, або багатокритеріальна типологія менеджменту соціальної роботи, дозволяє краще орієнтуватися у видовому розмаїтті управління соціальною роботою, а відтак, і більш обґрунтовано обирати його необхідні типи. Важливо, щоб ті або інші критерії типологічного аналізу не були випадковими, неупорядкованими, а також щоб вони максимально покривали широке поле характеристик і ознак управління соціальною роботою та сучасних практичних проблем його здійснення.

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





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




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


виявляється не зорієнтованим на врахування соціальних і психологічних чинників, яким у соціальній роботі надається перевага.

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


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


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

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


 Іншим типом менеджменту соціальної роботи є *маркетинговий менеджмент*. Це такий тип управління соціальною роботою, що зорієнтований на ринок послуг і спирається головним чином на ринкові механізми соціально-економічного життя. Цей тип управління виявляє свої особливості в самих різних характеристиках: у структурі системи управління,

його механізмах і процесах, у методології й організації управління. При такому типі управління в його керуючій підсистемі обов'язково є відділ маркетингу, що відіграє вирішальну роль у функціонуванні всієї системи управління, а також у вирішенні всіх найважливіших проблем, пов'язаних із організацією та наданням послуг, їх якістю.

 За цим же критерієм можна виділити наступний тип менеджменту – *цільове управління соціальною роботою*, яке не заперечує маркетингу і не заміняє його. Воно вдало доповнює маркетингове управління визначенням і передбаченням в соціальній роботі ринкових тенденцій, обліком можливого і ймовірного майбутнього у прийнятті відповідних рішень, а також здійсненням (там, де це можливо) цілеспрямованого впливу на ринкові процеси відповідно до прийнятої стратегії розвитку соціальної роботи. Одне слово, цільове управління - це управління за цілями з максимальним обліком у соціальній роботі усіх ринкових тенденцій розвитку економіки та життєдіяльності соціуму та використання цих тенденцій для зміцнення позицій системи соціального захисту певних верств населення.

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

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

 *Регламентне управління соціальною роботою* – це таке, в основі якого лежить ідея забезпечення погодженості за допомогою ретельно вивірених і добре розроблених регламентів. *Регламент* – це організаційне положення, що граничне та жорстко вказує види дій, а також умови й обмеження їхнього здійснення. Це, як правило, управління неповоротке, негнучке, що не встигає за потребами клієнтів та реального життя людей, але в той же час воно дозволяє якнайкраще побудувати систему контролю, відповідальності і дисципліни.



Нормативне управління соціальною роботою – це в

організаційному відношенні більш «м'який» тип управління, який будується переважно на відповідних нормативах, що відіграють у ньому вирішальну роль. Нормативи – це такі організаційні положення, які неоднозначно предписують дії персоналу установи соціальної роботи і вимоги до них за допомогою встановлення певного діапазону діяльності, а також середньої величини її організаційної оцінки на підставі диференціації дій за факторами дійсності або умовами управління. Звичайно, нормативне управління будується не лише за нормативами. Воно включає також і регламенти, без яких неможлива реальна організація управління установою соціальної роботи. Однак у нормативному управлінні регламенти складають лише незначну частину у всій сукупності його організаційних норм та положень.



Наступний тип менеджменту соціальної роботи – це *соціально-*

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



Розпорядницьке управління соціальною роботою спирається

головним чином на поточні розпорядження та рішення виникаючих проблем на основі оперативного розподілу завдань. Його перевага полягає в тому, що це максимально гнучкий тип управління, який оперативно реагує на усі виникаючі проблеми. Воно виявляється дуже ефективним за певних умов: позитивного соціально-психологічного клімату і невеликих розмірів колективу установи соціальної роботи. На практиці розпорядницьке управління соціальною роботою будується на підставі оперативних розпоряджень менеджера, які фіксуються підлеглими в індивідуальному блокноті, що є основним організаційним документом, за допомогою якого здійснюється контроль діяльності та її регулювання. Однак розпорядницьке управління виявляється неефективним з погляду на рівномірність завантаження персоналу, ритмічність його роботи і дисципліну, а також за умов вирішення стратегічних завдань соціальної роботи.

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



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



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



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



Дуже близьким до гнучкого типу управління є його різновид – *ситуаційне управління соціальною роботою*, у якому повноваження щодо

прийняття управлінських рішень розподіляються в залежності від можливих ситуацій.

Варто зазначити, що типи управління соціальною роботою, які ми назвали гнучким та ситуаційним, мають свої як позитивні, та і негативні сторони.

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



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



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



Існує така думка, що *корпоративне управління* – це управління, об'єктом якого є корпорація. Однак це не зовсім повне і точне уявлення. Корпоративне управління може застосовуватися і у звичайних умовах будь-якої установи (підприємства), що не є акціонерним товариством. Корпоративність – це, насамперед, якість інтеграції, спільності і єдності людей. Вона виникає там і тоді, де і коли формуються колективи (або команди) однодумців, а також коли існує загальна цілеспрямованість та загальні інтереси, які поєднує загальна ідея. Корпоративність – це не тільки соціально-психологічна характеристика колективу, але і спосіб організації

управління. Будувати управління соціальною роботою на корпоративній основі – це значить враховувати комплекс принципів, відповідно до яких здійснюється об'єднання персоналу установи соціальної роботи та передбачається його широка участь у розробці і, головне, у прийнятті управлінських рішень. Такий тип управління формує корпоративний дух і корпоративну культуру будь-якої установи соціальної роботи. Більше того, в сучасних умовах цей тип управління виявляється дуже ефективним, а головне –співзвучним розумінню ролі людського фактора в управлінні.



При ліберальному управлінні соціальною роботою керівник ніби взагалі розчиняється в колективі установи і реалізує свої повноваження в мінімальному обсязі. Це управління здійснюється за схемою мінімального втручання менеджера в процеси вирішення протиріч. Ліберальне управління дуже слабо структуроване за функціями і повноваженнями, а також будується головним чином на взаємодії індивідуальних інтересів. Інколи воно асоціюється з демократичним типом управління. Однак тут існує лише зовнішня подібність, тому що демократичне управління не може не бути чітко організованим і здійснюватися за принципом «саме собою зробіться». Тому ліберальний тип управління установою соціальної роботи нерідко грішить рецидивами анархізму і некерованості. Таке управління може бути прийнятим лише в тому випадку, коли члени колективу зорієнтовані на самостійне вирішення багатьох проблем (наприклад, у науковому колективі), а також коли існує позитивна і продуктивна взаємодія між працівниками установи, високий рівень колективної свідомості, глибоке розуміння проблем управління і тенденцій розвитку об'єкта менеджменту соціальної роботи.

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



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



Цей тип – *управління соціальною роботою за результатами*. Він існує там і тоді, де і коли результат виробництва або надання соціальних послуг клієнтам розглядається як матеріалізація діяльності у виготовленому продукті. Довкола нього концентруються всі пріоритети управління. Іноді такий вид управління має назву «управління по продукту». Якщо ж результатом виступають позиції соціальних послуг, що надаються на їх ринку, то це буде вже розглянутий нами маркетинговий тип управління соціальною роботою. Слід зазначити, що в управлінській практиці результат може розумітися по-різному. Інколи результатом управління вважається якість продукції (товару або послуги), імідж фірми або прибуток; інколи поняття результату ототожнюється з метою, що не зовсім виправдано, оскільки ціль – це маяк у діяльності, тобто далека перспектива або орієнтир розвитку установи соціальної роботи.



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



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

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



Адміністративний менеджмент соціальної роботи характеризується мінімальним обсягом мотиваційної діяльності менеджера і його апарата управління, або мотивацією переважно адміністративно-організаційного характеру. Для цього типу характерним є вибір такого варіанта розподілу функцій, що відповідає спеціальності, досвіду фахівця, а також сприяє створенню сприятливих організаційних умов для виконання відповідної ділянки соціальної

роботи. Звичайно, це має велике значення в організації управління і відповідним чином мотивує працю персоналу установи соціальної роботи, але при цьому не завжди виправдуються чекання людини, задовольняються його прагнення й інтереси. Тому таке адміністративне мотивування не завжди буває досить ефективним.



Крім того, мотивування персоналу установи може здійснюватися і на основі природнього та обмеженого набору мотивів, що враховуються і використовуються в управлінні продуктивною діяльністю людини. В реальному житті найчастіше саме так і буває, тому що дуже важко буває враховувати повний набір мотивів людської діяльності. Для цього треба дослідити їхні особливості і взаємозв'язки. Однак на це вимагаються і певні уміння з боку менеджерів, а також і додаткові ресурси. До того ж у конкретних обставинах максимізація мотивування не завжди виявляється необхідною і виправданою. Звідси й виникає інший тип управління соціальною роботою – *менеджмент природньої мотивації*, або управління з обмеженою мотивацією. Його особливість, головним чином, полягає в тому, що мотивація тут здійснюється за обмеженим складом (або переліком) мотивів, який встановлюється природнім, тобто еволюційним шляхом на підставі досвіду і обмежується конкретними ситуаціями.




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





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


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

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

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

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

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

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

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

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



Галузеве управління – це управління великою установою соціальної роботи комплексом чи цілою галуззю (наприклад, освітою, культурою, спортом, туризмом або проблемами сім'ї і молоді тощо). Цьому типу управління характерна багатоступенева ієрархія, бюрократичні процедури прийняття рішень, особливо у нерозвиненій ринково-економічній системі. За такого типу управління дуже складно вирішуються проблеми мотивації персоналу, а також негативно виявляє себе жорстка субординація спільної діяльності персоналу.



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



У сучасних умовах соціально-економічного розвитку суспільства в якості об'єкта управління часто-густо може виступати й відповідний соціальний проект. Проект – це певний комплекс дій (необхідних для одержання будь-якого результату, або для досягнення визначеної мети), який здійснюється у визначеному взаємозв'язку і у відповідній послідовності. *Проектне управління соціальною роботою* має свою специфіку: у ньому пріоритети надаються, перш за все, послідовному вирішенню соціальних проблем, із яких власне і складається програма дій; до цього ж прив'язані і функції, і всі характеристики організації управління. За своєю формою це такий тип управління соціальною роботою, який здійснюється за сукупністю проміжних результатів. В цих умовах кращою формою побудови системи управління є, насамперед, матрична організаційна структура. Вона передбачає диференціацію повноважень не за напрямками діяльності або за масштабами управління, а за проблемною специфікою управлінських рішень. Управління проектами – це особливий тип узгодження управлінських рішень, що закладений у програмі (проекції) та передбачає їх ефективну реалізацію у сфері соціальної роботи.



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

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

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



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



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



Емпіричне управління установою соціальної роботи побудоване на успішному й ефективному використанні практичного досвіду. Тут головним критерієм оцінок і вибору оптимальних рішень, побудови системи і технологій

управління є, перш за все, опора на багатий і підтверджений успіхом практичний досвід. Емпіричне управління не суперечить науковому, а в ідеалі воно доповнює його. Але в сучасних умовах управління соціальною роботою в Україні, головною опорою якого є лише практичний досвід, такий тип управління нерідко може виявитися неефективним. Досвід буває різним, а, крім цього, він може швидко застарівати, тому що постійно змінюються умови соціального розвитку й обставини. Можливі випадки, коли досвід заважає інноваціям, що робить цей тип управління соціальною роботою зайве консервативним та неефективним.



Прагматичне управління соціальною роботою – це такий тип управління, який орієнтований на вирішення безпосередніх проблем, що знаходяться на поверхні подій. Це так би мовити управління безпосереднього ефекту. Воно часто-густо позбавлено передбачення і не прагне до нього. Це управління поточного моменту і вирішення тільки тих проблем, що досить помітні, зрозумілі і можуть бути розв'язані. В той же час прагматичне управління соціальною роботою в деяких випадках може бути виправданим і ефективним. Бувають випадки, коли менеджеру соціальної роботи не вистачає саме прагматики, коли він думає про щось надто велике, не помічаючи та пропускаючи дрібниці, а також найбільш очевидні проблеми. Такий менеджер багато втрачає у досягненні успіху в сфері управління установою соціальної роботи. Але якщо панує прагматичний тип управління, якщо він є домінуючим у діяльності менеджера соціальної роботи, то надто можливим стає поява кризи, а також суттєвих проблем у більш ускладненому вигляді, що заважає їх несвоєчасному вирішенню. Це головні недоліки прагматичного управління установою соціальної роботи.

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

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

характеристик, які мають бути враховані при вдосконаленні систем управління соціальною роботою.

1.5. Сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи. Як уже зазначалось, у сучасній вітчизняній літературі із соціальної роботи ще не склалося загально визнаного розуміння менеджменту соціальної роботи.

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

1. Організаційно-структурне. Ключовими проблемами тут є: «Хто має виконувати (виконує) соціальну роботу?», «Які органи, установи повинні цим займатись?», «Яка ефективність (результативність) їхньої діяльності, функціонування?». При цьому управління соціальною роботою організується на різних рівнях – регіональному, локальному і має відповідні організаційні структури управління – міністерство, комітети соціального захисту, територіальні служби, центри тощо.

2. Функціональне. Різні структури в системі соціального захисту (допомоги) виконують визначені функції – загальні й конкретні. Загальними, тобто незалежно від рівня, суб'єкта, його компетенції тощо, вважаються соціальне прогнозування, планування (мотивація), маркетинг, інновації, надання послуг, облік і контроль. На конкретному рівні управління, конкретній посаді складається і маєтся певне співвідношення між загальними функціями. Конкретні функції – це види робіт стосовно конкретної посади, підрозділу і підприємства, організації, установи.

3. Професійно-діяльнісне (трудове). Менеджмент у соціальній роботі розглядається як особливий вид професійної діяльності, яким займається цілком визначена категорія людей (кадри або персонал) управління.

4. Процес постановки цілей, завдань і організація практичної діяльності, спрямована на їхнє досягнення, виконання за допомогою різних засобів, форм і методів. У процесі управління соціальною роботою важливо вказувати цілі й завдання, а також прийняті управлінські рішення з ресурсами – інформаційними, матеріальними, трудовими, фінансовими. Ресурсне ж забезпечення є важливою умовою виконання поставлених цілей, завдань, рішень.

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

6. Навчально-освітнє. Менеджмент соціальної роботи розглядається як навчальна дисципліна, що є складовою навчальних планів і програм з підготовки і підвищення кваліфікації кадрів системи соціального захисту, допомоги.

В Україні існує небагато авторських праць, в яких дається визначення менеджменту соціальної роботи. Так, наприклад, авторський колектив під керівництвом В. Андрущенко дає таке трактування: менеджмент соціальної

роботи – це вид професійної діяльності, спрямований на досягнення закладом соціальної роботи, що діє в ринкових умовах, визначених цілей шляхом раціонального використання ресурсів організації із застосуванням науково обґрунтованих форм, методів та принципів.



Управління соціальною роботою – особливий вид управлінської

праці, що забезпечує виконання відповідних соціальних завдань засобами адекватної організаційної структури соціальних служб.

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

Для розуміння сутності менеджменту соціальної роботи показовим є визначення, дане російськими науковцями В.Діденко і П.Павленком, які розглядають менеджмент соціальної роботи як систему гнучкого підприємницького управління в суспільстві, спрямованого на ефективне регулювання соціального становища всіх учасників суспільного життя і на забезпечення їх розвитку як суб'єктів всіх видів суспільних відносин, на забезпечення гідного цивілізаційного існування.

З точки зору соціальних явищ унікальність менеджменту соціальної роботи визначається наступним:

- соціальні явища, процеси завжди є якісною одиницею аналізу, що носить системний характер і є ймовірною системою (наприклад: ВІЛ-інфіковані, багатодітна сім'я, підлітки, які скоїли злочин);
- соціальні явища процеси (в той же час) існують у конкретних умовах і характеризуються закономірностями, специфічністю відповідної території у відповідний час (наприклад, «діти вулиці» – об'єкт соціального управління, «діти вулиці» з «пропискою» біля Дарницького залізничного вокзалу – об'єкт менеджменту Дарницької районної у місті Києві соціальної служби для молоді);
- соціальні явища, процеси (як системи) не можуть розглядатись поза їх зовнішнім оточенням (соціально-економічні, побутові, моральні умови тощо).

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

- неповторність будь-якої соціальної проблеми. Безумовно, життя сповнене стереотипів, однак ніщо й ніколи не повторюється в соціальних відносинах однаково;
- складний характер альтернатив, що розглядається при вирішенні будь-якої соціальної проблеми;

- непередбаченість наслідків від рішень, які стосуються конкретної соціальної проблеми (групи проблем);
- наявність великої чисельності факторів, які беруться до уваги;
- обов'язкова наявність кола осіб та організацій, які по відношенню до соціальної проблеми мають приймати рішення, тощо.

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

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

Отже, розуміння теоретичних основ менеджменту, закономірностей розвитку його шкіл і концепцій дозволяє зважено вести науковий пошук нових підходів у менеджменті, аналізувати їх привабливість для соціальної роботи.

Вищезазначені тенденції свідчать про те, що ХХ-ХХІ ст. у теорії і практиці менеджменту відбулися істотні зміни, які вимагають відповідних змін в управлінні соціальною роботою.

Література

1. Берестяний СІ. Управління в сфері охорони здоров'я: міждисциплінарний підхід//Нова парадигма. Альманах наукових праць. Випуск 24. - Запоріжжя, 2002. - С. 139-142.

2. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощённый менеджер: Для руководителя-практика. - М.: Дело, 1991. - С.26.
3. Энциклопедический социологический словарь/ Общ. Ред. Г.В. Осипов. – М.: ИСПИРАН, 1996. – 839 с.
4. Краткий словарь по социологии/ Под ред. Д.М. Гвишиани, Н.И. Лапина. – М.: Политиздат, 1998. – с. 420 – 421.
5. Кредісов А.І. Історія вчень менеджменту. - К.: Знання України, 2001. - С.219.
6. Крутько В.Н. Введение в менеджмент кризисных ситуаций: Практические рекомендации. - К.: МАУП, 1994. - С.178-18.
7. Кунц Г., Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. - М.: Прогресс, 1981. - С.61.
8. Менеджмент социальной работы: Учеб. пособие/Под ред. Е.И. Комарова и А.И. Войтенко. - М.: Владос, 1999. - С. 10-12.
9. Мескон М.Х. Алюберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. - С.72.
10. Пригожин А.И. Современная социология организаций. - М., 1995. - С.47-50.
11. Словарь-справочник менеджера/Под ред. М.Г. Лапусты. - М.: ИНФРА, 1996. - С.248-249.
12. Словарь-справочник по социальной работе / Под ред. Е.И. Холостовой. - М.: Юристъ, 2000. - С.375-377.
13. Социальная работа: Учеб. пособие / Под ред. В.И. Курбатова. - Ростов н/Д., 1999. - С.267-272.
14. Справочное пособие по социальной работе/ Л.С. Алексеева, П.В. Боткова, Г.Ю. Бурлака и др.; Под ред. А.М.Попова, Е.И. Холостовой. - М.: Юристъ, 1997. - С. 127-128.
15. Туленков Н.В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учеб. пособие. - К.: МАУП, 1998. - С.14-31.
16. Туленков Н.В. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации //Проблемы теории и практики управления. - 1997. - №4. - с. 104-109.
17. Управлінські аспекти соціальної роботи: Курс лекцій/М.Ф. Головатий (кер.авт.кол.), М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко та ін. – К.: МАУП, 2004 – 368с.
18. Шендеровський К.С. Управління соціальною роботою з дітьми та молоддю. Менеджмент соціальної служби. - К., 2002. - С.17.
19. Щёкин Г.В. Теория социального управления: Монография. - К.: МАУП, 1996. - С.321.
20. Філософський словник/ За ред. В.І. Шинкарука. - К.: Голов, ред. УРЕ, 1973. - С.533.
21. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. - М.: Прогресс – Интер, 1993. - С. 11.

Практичне завдання для теми 1.

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

Питання

1. Менеджмент як процес управління.
2. Визначення сутності та змісту менеджменту соціальної роботи.
3. Характеристика шкіл управління.
4. Роль процесного, системного та ситуативного підходу в теорії та практики управління.
5. Потреба в менеджменті соціальної роботи.
6. Специфіка менеджменту соціальної роботи.
7. Складові процесу менеджменту соціальної роботи.
8. Соціальна робота як предмет управлінської праці.
9. Класифікація (типологія) управління.
10. Адміністративно-командне та економічне управління соціальною роботою.
11. Цільове та проблемно-орієнтовне управління соціальною роботою.
12. Регламентне, нормативне, соціально-регулююче та розпорядницьке управління.
13. Функціонально-виробниче, стратегічне та програмно-цільове управління.
14. Сучасні підходи до менеджменту до розуміння менеджменту соціальної роботи.

Література

1. Андрущенко В.П. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи/ Навч. посібник, кн. 7 – К.: ДЦССН, 2003. – 276 с.
2. Бібліографічний покажчик. Соціальна робота
[//http://www.rada.gov.ua/library/bibliogr/soz-robotal.html](http://www.rada.gov.ua/library/bibliogr/soz-robotal.html)
3. Головатий М.Ф., Лукашевич М.П., Дмитренко Г.А. Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій. – К.: МАУП, 2002. – 367 с.
4. Дєдов Є.Г. Професійна підготовка майбутніх соціальних працівників до менеджменту в соціальній роботі. Дис. канд. наук: 13.00.05-2009.
<http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/351630.html>.
5. Комарова Е.И., Войтенко А.И. Менеджмент социальной работы. – М.: ВЛАДОС, 2001. – 288 с.
6. Крижко В.В., Павлюченков Є.М. Менеджмент в освіті: навч.-метод. посібник/ Крижко В., Павлюченков Є. – К.: Академвидав. 1998. – 192 с.
7. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 246 с.

8. Лукашевич М. Менеджмент соціальної роботи: сутнісні характеристики та функції// Соціальна робота в Україні: теорія та практика, №4. – 2003. – С. 21–24.
9. Лукашевич М.П. Менеджмент соціальної роботи: Теорія і практика: навч. посібник: рекомендовано МОН України для студ. ВНЗ/ Лукашевич М.П., Туленков М.В. – К.: Каравела, 2007. – 296 с.
10. Шендеровський К. Менеджмент соціальної роботи: посібник – Шендеровський К. – К.: Главник, 2007. – 207 с.

ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ І МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

2.1. Поняття і структура соціальних організацій. Об'єктом будь-якої управлінської діяльності є організація, під якою, за визначенням американського дослідника Честера Бернарда: «*Організація* – група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей».



Стосовно соціальних об'єктів термін «організація» вживається, в основному, у трьох значеннях:

1. Організацією називається штучне об'єднання інституціонального характеру, що займає певне місце в суспільстві і призначене для виконання в більшій чи меншій мірі окресленої функції. У цьому розумінні організація виступає як соціальний інститут з певним статусом і розглядається як автономний об'єкт. У такому значенні організацією можна назвати, наприклад, підприємство, орган влади, добровільне товариство (спілка) тощо.

2. Термін організація може означати певну організаційну діяльність або діяльність з організації, яка включає в себе розподіл функцій, налагодження стійких зв'язків, координацію тощо. Тут організація виступає як процес, пов'язаний із цілеспрямованим впливом на об'єкт і, відтак, з присутністю особи організатора і контингенту організовуваних. У цьому значенні поняття організація збігається з поняттям управління, хоча й не вичерпує його.

3. Під організацією може також розумітися характеристика ступеня впорядкованості якогось об'єкта. Тоді цим терміном позначають певну структуру, будову і тип зв'язків, що виступають як спосіб поєднання частин у ціле, специфічний для кожного класу об'єктів. У цьому значенні організація об'єкта – це властивість, атрибут останнього. В такому розумінні термін вживається, наприклад, коли йдеться про організовані та неорганізовані системи, політичну організацію суспільства, ефективну і неефективну

організацію тощо. Саме таке значення властиве поняттям формальна і неформальна організація.

Визначальною ознакою будь-якої соціальної організації є цільова спільність. Саме колективне ціледосягнення викликає необхідність впроваджувати ієрархію та управління. В соціології організацій виділяють такі соціальні властивості організації як об'єкта менеджменту:

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

2. Організація складається як людська спільнота, специфічна соціальність, тобто як сукупність соціальних груп, статусів, ролей, норм, відносин, лідерства, згуртованості, конфліктності тощо.

3. Організація об'єктивується як безособова структура зв'язків і норм, що детермінована адміністративними і культурними факторами. Предметом аналізу організації в загальному розумінні виступає агрегована цілісність, що має ієрархічну будову та взаємодіє із зовнішнім середовищем. А основу її функціонування складають такі проблеми, як рівновага, самоуправління, самоорганізація, розподіл праці, керованість організації.

Певна річ, що всі ці сторони організації як об'єкту менеджменту мають лише відносну самостійність, між ними немає певних меж, вони постійно переходять одна в одну.

Всі організації мають загальні для них характеристики.

1) всі організації використовують **чотири види ресурсів**:

- людські ресурси;
- фінансові ресурси;
- фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо);
- інформаційні ресурси.

2) будь-яка організація є **відкритою системою**. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг) вона забирає із зовнішнього середовища. В свою чергу продукція, що виробляється організацією також реалізується у зовнішньому середовищі. Отже організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем. Це означає, що будь-яка реально існуюча організація є відкритою системою.

3) **всі організації здійснюють горизонтальний і вертикальний поділ праці**. Якщо навіть дві людини працюють спільно для досягнення єдиної мети, вони повинні поділити роботу між собою.

Поділ загальної роботи в організації на її складові частини називається **горизонтальним поділом праці**. Результатом горизонтального поділу праці є формування окремих підрозділів організації (відділів, цехів, виробництв, ділянок тощо). Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їх діяльність. Внаслідок цього об'єктивно виникає потреба у так званому **вертикальному поділі праці**, тобто у відокремленні діяльності із координації дій від самих дій, що

координуються. Діяльність з координації роботи інших людей в широкому розумінні і становить сутність управління організацією. У широкому розумінні **менеджмент** – це вміння досягати поставлених цілей шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей.

4) **всі організації мають структуру** (сукупність підрозділів та зв'язків між ними, а також взаємовідносин між рівнями управління та функціональними сферами діяльності), яка надає їм цілісність й спроможність реалізувати своє призначення.

Глобальною метою діяльності будь-якої організації – є досягнення успіху. Організація вважається успішною, коли вона досягає поставлених перед собою цілей. **Складовими успіху** при цьому виступають:

- 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*).

Перше і друге є однаково важливим. Якщо мета організації обрана правильно, це означає, що діяльність організації задовольняє певну важливу, реально існуючу потребу (створюються речі, на які є попит). Результативність у такому розумінні – це щось невідчутне, непомітне. Ефективність, навпаки, можна вимірювати, передати кількісно. Ефективність організації має назву продуктивності і вимірюється як співвідношення вартісної оцінки усіх виходів з організації та вартісної оцінки усіх входів в організацію.

Із соціальними інститутами тісно пов'язані **соціальні організації**. Суспільство неможливе без організацій – банків, підприємств, університетів, магазинів, транспортної системи тощо. Ми починаємо наше життя в організації і всюди з ними пов'язана наша діяльність: пологовий будинок, дитячий садок, школа, інститут, армія, служба і т. п. Всі вони – різновиди організацій і часто ототожнюються із соціальними інститутами.

 В широкому розумінні, **соціальна організація** – це така форма і такий спосіб спільної діяльності людей, за яких вона виглядає чітко впорядкованою, скоординованою, налагодженою.

 Термін «соціальна організація» використовується у кількох значеннях:

- як елемент соціальної структури суспільства. Це цільова група, об'єднання людей інституційного характеру, які прагнуть до реалізації певних цілей організованим чином (підприємство, орган влади, союз).

➤ *як вид діяльності певної групи.* Це засоби керування, управління людьми, це способи координації функцій людей, це гармонія сил, напрямів діяльності людей на досягнення певної мети.

➤ *як ступінь внутрішньої впорядкованості, узгодженості функціонування елементів системи.* Це система засобів діяльності людей, інститутів, соціального контролю, соціальних ролей, системи цінностей, які забезпечують співжиття членів спільності, забезпечують порядок у суспільному житті (певна структура, тип зв'язків, властивість-атрибут певного об'єкта).

Організація є вищим рівнем розвитку соціальних систем (елементами яких є люди і відносини, які виникають між ними).



Синтезуючи вищеподані вектори розуміння категорії «організація», можна дати таке визначення, **соціальна організація** – це велика соціальна група (цільова група), котра створена для реалізації певних цілей за допомогою раціональних засобів, економії зусиль, раціонального поділу праці між членами групи, координації керівних органів.

У широкому розумінні – це сукупність зразків поведінки, установ, соціальних ролей, засобів соціального контролю, котра забезпечує співжиття членам спільноти, гармонізує множину їхніх прагнень і дій у процесі задоволення потреб, а також сприяє розв'язанню проблем і конфліктів.

Всі організації мають власні назви, статuti, цілі, сфери діяльності, порядок роботи. Але найважливіше, з точки зору соціології, – це наявність у ній соціальної ієрархії, статусів, розподіл ролей, системи соціальних відносин.

Організація в мініатюрі нагадує суспільство. Їй властива:

- **ієрархія** (вертикальне розміщення людей за рангами);
- **управління** (механізм, який впорядковує взаємодії людей, котрі прагнуть отримати більш високий статус та місце).

Якщо в соціальній структурі суспільства люди розподілені відповідно до каст, станів, класів, то в соціальній організації ієрархія поділяє людей згідно з посадами.

Найбільш великою організацією суспільства є держава.

Однозначно визначити поняття «організація» складно, оскільки воно вельми багатоаспектне і може поширюватися на різні ситуації. Поняття «організація» включає дві складові – диференціація, «розчленовування», й об'єднання і координація одночасно. У класичній теорії управління поняття організації пов'язане з розподілом праці. При цьому розподіл праці характеризується як форма координації виробництва; працівники повинні знати, чим займаються їх колеги, і погоджувати свою діяльність з їх роботою. На підставі зазначеного організацію можна визначити як соціальну систему, в якій суб'єкти, що усвідомлюють свою належність до даної системи, діють задля досягнення загальної мети.

□ Організації є результатом цільового раціонального мислення і регульованої співпраці. Їм властиві такі ознаки:

по-перше, соціальну організацію створюють свідомо на певному етапі історичного розвитку задля певних інтересів-цілей, пов'язаних із соціальними потребами;

по-друге, соціальна організація включає керівний орган (і апарат управління), який формулює цілі, розробляє програми їх досягнення, вибирає засоби, контролює розуміння цілей виконавцями, а також виконання потрібних рішень по всій управлінській вертикалі за принципом зворотного зв'язку;

по-третє, організація діє на підставі статуту і інструкцій (внутрішньо-організаційних норм), розроблених керівним органом. Вони регламентують соціальні статуси і ролі членів організації, а також заохочення і покарання за їх діяльність;

по-четверте, соціальна організація є складною системою посад (соціальних ролей і статусів), а також має чіткий розподіл праці, виконуваної її членами, між якими існують чітка субординація і координація діяльності, підпорядкування одних іншим;

по-п'яте, соціальна організація включає систему не тільки інституційних регуляторів (норм, цінностей, традицій), що надають соціального статусу і ролі її членам, але і всебічних санкцій, здійснюваних керівним органом за допомогою матеріальних ресурсів: фінансів, будівель, транспорту, зв'язку, охорони тощо.

Організація до певної міри є інструментом для досягнення мети. Цікаво, що певна мета, переслідувана організацією, не обов'язково збігається з метою людей, які беруть участь в її діяльності. Тому організація вимушена створювати різні системи стимулювання і заохочення, за допомогою яких вона залучає індивідів до дії для досягнення загальної мети.

Диференціація завдань і пов'язана з нею координація впливають на структуру і форму організації. Чим більш розвиненою є спеціалізація, тим багатобічними і складнішими будуть адміністративні функції організації, її планування, координація, мотивування тощо та складнішою є структура організації. *Структура організації* – прийнятий в організації спосіб розподілу діяльності, спосіб її поєднання, координація і контроль, закріплені в системі взаємопов'язаних безособових статусів (посадових і професійних), юридично закріплених спеціальних норм і формально-рольових розпоряджень підрозділів, функцій, закріплених за кожним підрозділом, і рольових позицій, системи ділових комунікацій між ними, форм і способів ухвалення рішень. Структура організації, таким чином, є однією з головних характеристик внутрішнього середовища і будови організацій. Структури організацій розрізняються за:

- ступенем диференціації і спеціалізації видів діяльності і структурних підрозділів;
- мірою централізації в ухваленні рішень;
- рівнем централізації влади;
- числом поверхів ієрархії і довжини скалярного ланцюга;
- ступенем стандартизації і формалізації ділових відносин;
- мірою автономії працівників і структурних підрозділів;

- прийнятими формами і ступенем жорсткості контролю;
- способами комунікацій тощо.

Найтиповішими організаційними структурами, що застосовуються в різних умовах і розрізняються за цими підставами, є функціональна, лінійно-штабна, дивізійна і матрична структури.

Формування того або іншого типу структур багато в чому залежить від ряду чинників, так званих «ситуативних змінних» і належать як до внутрішнього, так і до зовнішнього середовища організацій. До ситуативних змінних, що належать до внутрішнього середовища і впливають на структуру організації, можуть бути віднесені цілі, стратегія, технологія, розмір організації, тип персоналу, тип організаційної культури.

Під **цілями організації** звичайно розуміють ідеальний образ бажаного майбутнього або планований результат. Управління сучасною організацією припускає наявність не однієї мети, а їх розгалуженої системи. Наприклад, П.Дракер, один з авторів популярної на Заході концепції «управління за цілями», стосовно ділової комерційної організації виділяє такий зразковий набір цілей, орієнтованих на реалізацію в різних сферах: визначення секторів ринку, з якими організація працює; цілі, пов'язані зі ставленням до нововведень і галузей нововведень; забезпечення продуктивності організації; забезпечення певного рівня продуктивності; забезпечення матеріальних і фінансових ресурсів; досягнення певного рівня прибутків; розвиток ефективності системи управління і розвиток самих менеджерів; забезпечення визнання організації з боку зовнішнього оточення.

▫ Під **стратегією** розуміють різновид довгострокового плану розвитку організації, орієнтованого на перспективи взаємовідносин із зовнішнім середовищем з урахуванням реальних і потенційних можливостей організації. Стратегія завжди виникає з приводу й у зв'язку зі зміною стану зовнішнього середовища та деякою мірою враховує актуальні і потенційні можливості організації. Визначаючи логіку розвитку організації, стратегія водночас значно впливає на формування організаційної структури. Наприклад, так звана оборонна стратегія, орієнтована на утримання і зміцнення вже завойованих раніше фірмою позицій на ринку і така, що припускає її розвиток за допомогою злиття з організаціями-постачальниками і продавцями, приводила до створення централізованої функціонально розділеної (лінійно-штабної) структури. Позитивна стратегія, пов'язана з активним пошуком нових ринків і створенням нових напрямів діяльності (диверсифікація), приводила до формування децентралізованої (дивізійної) структури.

▫ **Технологія** – сукупність засобів діяльності (устаткування, інфраструктура, інструменти, технічні знання і навички персоналу), що дозволяють забезпечити переробку сировини у кінцевий продукт (послугу) із заданими властивостями. У ширшому трактуванні – алгоритм будь-якої діяльності, що забезпечує досягнення запланованого результату, який дозволяє вживати це поняття до процесів переробки інформації і процесів управління.

▫ **Розмір організації** – важливий чинник, що зумовлює ступінь розподілу праці в організації, ступінь її структурної диференціації (кількість спеціалізованих підрозділів), ступінь стандартизації і формалізації діяльності.

Персонал, будучи суб'єктом діяльності, носієм навичок, знань, культури і об'єктом організаційної дії, справляє могутній вплив на організаційну структуру і форми контролю. Під персоналом організації розуміють усю сукупність працівників, які виконують різні види діяльності в організації. Від морального стану персоналу, його відповідальності і сумлінності, здатності до конструктивної активності, кваліфікації, освіти залежить встановлення оптимальних форм організації, контролю і типу структур.

І завершальний компонент – тип організаційної культури. Американський дослідник Г. Саймон саме з рівнем і глибиною засвоєння персоналом норм і цінностей організаційної культури, яку він називає організаційною мораллю, пов'язує ступінь демократизації системи управління. У концепціях сучасних дослідників організаційна культура розглядається як один з елементів внутрішнього середовища організації, як формуючий і керуючий чинник, що зумовлює форми організаційної поведінки і тим самим способи організації діяльності. Згідно з таким підходом організаційна культура – це свідомо формований керівництвом або селекціонований чинник, що безпосередньо детермінує поведінку людини. За Е. Шейном, організаційна культура в концепції розуміється як набір базових уявлень, що розділяється більшістю членів організації, і які група винайшла, запозичила в ході вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища, і вони визнані гідними і дієвими для того, щоб бути переданими іншим поколінням.

Відповідно до таких уявлень культура звичайно описується як багаторівнева система, що має ієрархічну будову: ядро культури – набір апріорних базових уявлень працівників організації, що розділяються більшістю, але неусвідомлюваних ними і які зумовлюють сприйняття реальності і детермінують їх поведінку; середній рівень – «рівень декларованих цінностей», більш усвідомлюваних членами групи, ніж базові уявлення; третій рівень – «рівень видимої культури», спостережувана поведінка, відтворювані зразки поведінки, організаційної структури, системи лідерства. Зміст цих уявлень визначається прийнятими принципами взаємодії із середовищем, уявленнями про повсякденне життя, відносини між природою і людиною, зміст людської діяльності, принципи людських взаємовідносин.

Існує й інша парадигма організаційної культури, запропонована дослідниками, що працюють у рамках феноменологічної традиції (П.Бергером, Д. Сильверманом та ін.). Розглядаючи єдність організаційної культури як передумову комунікацій і спільної діяльності і самого існування організації, вони в той же час заперечують маніпулятивну роль культури і розглядають людину не як «маріонетку культури», а як творця культури. Суть цієї концепції: принципова відмова від розгляду культури як елемента внутрішнього середовища, але розгляд її як самої природи організації.

Організація не може діяти ізольовано від зовнішнього оточення. Від нього вона отримує різноманітні ресурси та інформацію; виробляє продукт з

урахуванням його потреб; виконує певні функції відносно соціуму; формує свою поведінку з урахуванням правил, встановлених зовнішнім оточенням. У широкому розумінні зовнішнє середовище – це сукупність зовнішніх стосовно організації чинників, що впливають на процеси життєдіяльності організації (природних, технологічних, культурних, економічних, юридичних тощо). У вузькому розумінні зовнішнє середовище має на увазі інші організації, з якими ця організація співпрацює або конкурує і від яких безпосередньо залежать її ефективність і життєздатність. Ступінь передбаченості, міра визначеності – головні характеристики зовнішнього середовища, що впливають на поведінку організації. Передбачуваність змін зовнішнього середовища багато в чому зумовлює вибір стратегії, структури, напряму розвитку організації, поведінку організації.

Таким чином, соціальна організація є сукупністю ієрархічно розташованих соціальних позицій, виконуваних функцій, форм діяльності, відносин і зв'язків працівників. У соціальній організації основною одиницею виступає не індивід як такий, а його роль. Тому соціальну організацію можна визначити як сукупність ролей, об'єднаних у систему завдяки каналам комунікації. Крім того, соціальна організація – це і цільова група, тобто об'єднання людей, що прагнуть реалізації певної мети впорядковано. Сучасне суспільство важко уявити без соціальних організацій – університетів, банків, прокуратури, підприємств, магазинів, транспортної системи тощо. Кожна соціальна організація має свою назву, статут, цілі, сферу діяльності, порядок роботи, штат співробітників, головний офіс, уніформу і т. ін. Втім головне, що привертає увагу соціологів до соціальної організації, – це наявність у ній соціальної ієрархії, особливої системи розподілу ролей і статусів, складної мозаїки соціальних відносин і взаємодії. Сюди включаються види, типи і форми влади, лідерство, престиж, службова кар'єра, винагороди, санкції, норми і правила поведінки і т. ін. Велика соціальна організація нагадує суспільство в мініатюрі, бо в ній ми знайдемо все основне, що існує в суспільстві. Якщо суспільна ієрархія складається з великих соціальних груп (класів, страт, каст), то організаційна – з малих: вища адміністрація, лінійні керівники, штабні керівники, нижчі управлінські кадри і службовці і нарешті рядові працівники.

2.2. Різновиди соціальних організацій. В залежності від ступеня формалізації існуючих в соціальних організаціях відносин розрізняють формальні й неформальні організації.



Формальні організації. Будують соціальні відносини на підставі регламентації зв'язків, статусів, норм. Ними є, наприклад, промислове підприємство, фірма, університет, муніципальна структура (мерія).

В основі формальної організації лежить розподіл праці, її спеціалізація за функціональною ознакою. Чим розвиненіша спеціалізація, тим багатостороннішими і складнішими будуть адміністративні функції, тим багатогранніша структура організації. Формальна організація нагадує піраміду, в якій завдання диференційовані на кількох рівнях.

Крім горизонтального розподілу праці, їй притаманна координація, керівництво (ієрархія посадових позицій) і різні спеціалізації по вертикалі. Формальна організація раціональна, для неї характерні виключно службові зв'язки між індивідами.

Саме М.Вебер розглядав організацію як систему влади і розробляв теоретичні основи її управління. На його думку, вимогам спеціалізованої і багатогранної організації найліпше відповідає бюрократична система. Переваги бюрократії найпомітніші, коли їй (бюрократії) під час виконання службових обов'язків вдається виключити особисті, ірраціональні та емоційні елементи. Відповідно до цього бюрократії притаманні: раціональність, надійність, економічність та ефективність, невиразність, нейтральність, ієрархічність, законність дій, централізація влади. Головний недолік бюрократії – відсутність гнучкості, шаблонність дій.



Неформальні організації. 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.

Одним з перших, хто науково обґрунтовано дослідив природу організацій, був видатний німецький соціолог М. Вебер. Він же висловив і припущення про перетворення формальних організацій на своєрідний феномен, назва якого **бюрократія**. Трансформування організації в більш складну бюрократичну систему виникає внаслідок того, що тут управлінська діяльність, контроль, функціонування влади здійснюється постійно, і управлінська функція документується, розчленовується на ряд вузьких підфункцій, проявляється принцип безособистісності, чіткості ієрархії влади.



На думку багатьох дослідників, у суспільстві утворюються такі організаційні форми:

1. Ділові організації – фірми та установи, які або виникають самі для комерційних цілей, або створюються ширшими організаційними системами для вирішення окремих завдань. До них належать:

- організації з виробництва товарів і послуг (промислові, сільськогосподарські, сервісні підприємства і фірми, фінансові установи, банки);
- організації в галузі освіти (дошкільні, шкільні, вищі навчальні заклади, заклади додаткової освіти);
- організації в галузі медичного обслуговування, охорони здоров'я, відпочинку, фізичної культури і спорту (лікарні, санаторії, туристичні бази, стадіони);
- науково-дослідні організації;
- органи законодавчої, виконавчої влади (*уряд, місцева адміністрація, міліція*).

У ділових організаціях цілі найманих працівників не завжди пов'язані з цілями власників або держави. Членство в них забезпечує працівників засобами до існування. Основа внутрішнього регулювання – адміністративний розпорядок, принципи єдиноначальності, призначення, комерційної діяльності.

Ділові організації виконують суспільно корисні функції:

- кооперацію,
- співробітництво,
- підпорядкування (співпідпорядкування),
- управління,
- соціальний контроль.

2. Громадські спілки або масові організації, цілі яких виробляються «зсередини» і є узагальненням індивідуальних цілей учасників. До них належать: партії, профспілки, асоціації міст і підприємств, наукові товариства, жіночі ради, громадські рухи, товариства рибалок, мисливців, колекціонерів та ін.

Регулювання в них забезпечується спільно прийнятим статутом, принципом виборності, тобто залежності керівництва від керованих. Членство в таких організаціях задовольняє політичні, соціальні, економічні, аматорські (любительські) потреби та ін.

3. Проміжні форми організацій, наприклад, кооперативні (сільськогосподарські, риболовецькі колгоспи, артілі, 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. Однак ступінь їх формалізацій незначний. Але більш важлива їх відмінність від організацій перших двох типів полягає в особливостях цільових властивостей: вони будуються на взаємному задоволенні інтересів, коли не спільна мета є фактором об'єднання, а цілі один одного, тобто мета одного учасника є засобом досягнення мети іншого. Кінцеве, ціле тут не тотожне його складовим, але спільні цілі збігаються з індивідуальними.

Схожі організаційні ознаки має і такий тип спільноти, як *поселення*. Спочатку люди оселяються разом, щоб через сусідські зв'язки використовувати діяльнісні спроможності (здібності) один одного, підкоряючись при цьому певній доцільності цілого (дотримуючись планування вулиць, форм і розмірів житла, структури спеціалізації і т. ін.), яка кожному окремо не потрібна. В міру урбанізації фактор цілісності зростає, знеособлюється і виокремлюється ще більше.

Всі зазначені організаційні форми взаємопов'язані і перетинаються між собою. На території більшості поселень розташовані адміністративні організації (міліція, державна адміністрація та ін.), а в деяких – апарат управління і навіть підприємства. Іноді виявляється ефективним їх злиття, коли, наприклад, дослідний інститут створюється на базі наукової школи або Персонал віддаленої метеорологічної станції формується із членів однієї сім'ї. В інших же випадках подібні поєднання вважаються шкідливими, дезорганізуючими.

Особливе місце в організації займає система управління (методи, способи, форми, культура). Сукупність норм, цінностей, думок, що відображаються у діях на всіх рівнях організації і створюють неписаний кодекс поведінки, можна назвати *організаційною культурою*. Організаційна культура відкриває велику палітру понять, котрі описують та пояснюють поведінку людей в організації (престиж, мотивація, влада, авторитет, лідерство).

Влада та авторитет є найбільш важливими перемінними організаційної поведінки.

Влада – це форма соціальних відносин, котра характеризується властивістю впливати на поведінку інших завдяки адміністративно-правовим механізмам.

Авторитет – це персональна характеристика, загальноприйняте значення, вплив, яким користується певна особа в силу власних якостей та заслуг. Він заснований на повазі та визнанні іншими індивідуальних достоїнств особи. Якщо авторитет, передусім, є добровільне підкорення особи, то влада – вимушене.

Із цими поняттями тісно пов'язаний феномен *лідерства*.

Лідерство – це відносини підпорядкування, впливу та наслідування в системі 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.

2.3. Організації в менеджменті соціальної роботи. Організація соціальної сфери (соціальна система, організація, яка здійснює соціальну роботу, тощо) – це систематизоване, структуроване, публічне, свідоме об'єднання дій людей для досягнення ефективного результату вирішення соціальної проблеми в контексті соціальної роботи.

Соціальна служба розуміється як певний тип ділової організації в соціальній сфері, на яку покладено реалізацію соціальної політики на даній території в цілому або з якогось конкретного її напрямку, шляхом здійснення безпосереднього управління соціальною роботою з клієнтами та соціальними працівниками, що її забезпечують.

При цьому головними інституціональними ознаками соціальної служби є такі:

- 1) правовий статус або правове закріплення діяльності у відповідних положеннях та регламентах;
- 2) організаційна побудова установ, в якій відображено специфіку діяльності та умов;
- 3) практичне здійснення соціальної допомоги, захисту та підтримки, зумовлене правовим статусом та організаційною побудовою.

Для організацій соціальної сфери послідовні процеси життєдіяльності мають такі визначення:

- ✓ отримання ресурсів від зовнішнього середовища (наприклад, від громади чи міста) та оптимальне використання ресурсів соціальної роботи;
- ✓ виробництво соціальної послуги або надання соціальної допомоги;
- ✓ збільшення ресурсів клієнта та ресурсів громади.

«Компоненти організації «Соціальної служби». При цьому слід звернути увагу кожного керівника організації на три принципових правила:

1. Компоненти соціальної служби, які виступають в організації зв'язаними попарно і функціонують як єдине ціле.
2. Мінімальні зміни в одному з компонентів призведуть до змін в інших компонентах.
3. Вплив зовнішнього середовища на кожен з компонентів є непрямим, тоді як на організацію цей вплив безпосередній (прямий).

Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення. Усі організації розглядаються як відкриті системи, тобто такі, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між

собою, але й із зовнішнім середовищем. Відкрита система має певні властивості, а саме: цілісність, перспективність, незалежність, спеціалізованість, централізація, циклічність розвитку та ін. Відкрита система має вхід та вихід. Організація складається з керуючої та керованої підсистем, що тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними. До складу керованої підсистеми входять елементи, які забезпечують безпосередній процес діяльності.

Якщо управлінські рішення в керованій системі спрацьовують не повною мірою (не виконуються, виконуються частково, виконуються з відхиленнями тощо), то інформація про усі неточності, недоліки, відхилення каналами зворотного зв'язку надходить у керуючу систему (тобто виконується процедура регулювання), в якій апарат управління розробляє необхідні заходи. Управлінські рішення щодо розроблених заходів надходять каналами прямого зв'язку в керовану систему і спрямовуються на усунення недоліків, відхилень тощо. Фактично забезпечується робота циклічного механізму, в результаті якої (якщо необхідно, за декілька циклів) будуть усунуті усі недоліки та керована система під впливом керуючої ліквідує наявні проблеми. Якщо керуюча система працює недостатньо професійно, кваліфіковано, ефективно чи активно, то слід очікувати, що керована система не забезпечить виконання поставлених завдань та досягнення намічених цілей. Рівень виконання керованою системою завдань і досягнення цілей прямо залежить від діяльності керуючої системи та, зокрема, апарату управління.

У науковій літературі виділяють чотири підходи до аналізу характерних рис соціальних служб.

I підхід: від сприйняття соціальної служби як цілісної системи, первинної одиниці аналізу соціальної роботи з відповідним рівнем та спрямуванням. Тоді в центрі аналізу та прогнозування діяльності соціальної служби перш за все знаходяться взаємовідношення із оточуючим (зовнішнім) середовищем. Важливими є питання про цілісність організації, її місію у функціонуванні громади, організаційну роль серед інших соціальних інститутів та організацій соціального спрямування.

II підхід: від зосередження уваги на системі компонентів соціальної служби, що найбільше піддаються змінам. Тоді в центрі виступають взаємовідносини між компонентами організації структурними підрозділами, неформальними групами, окремими співробітниками.

III підхід: будується на гуманістичній позиції, коли основу аналізу та дослідження визначають соціально-психологічні погляди, а саме: відповідність мети діяльності соціальної служби кожного конкретного спеціаліста з соціальної роботи, ступінь зацікавленості спеціалістів у досягненні мети, комбінація методів підвищення лояльності та мотивація праці спеціалістів, вибір форм делегування повноважень щодо прийняття рішень та стан відповідальності співробітників.

IV підхід: формалізований або структурно-функціональний. Дослідника соціальної служби перш за все турбують відповіді на запитання: наскільки нормативно визначені права, функціональні обов'язки, етичні правила та обсяг

відповідальності кожного працівника, які форми та методики використовуються в організації для стимулювання організаційного порядку, хто, за якими принципами формує, очищає інформаційний простір організації.

Характерно, що для кожної організації соціальної сфери типовими є кілька об'єднуючих атрибутів:

- Цінності (публічне обґрунтування корисності, етичні правила, права клієнтів, принципи роботи).
- Взірці (приклади, моделі, досвід), якими представляється, визначається соціальна служба.
- Соціально-філософські уявлення: як сприймається людина, її права, демократичні сподівання, яка роль групових, командних зв'язків соціальних працівників, які погляди на зміст та характер змін в соціальному, суспільному вимірі тощо.
- Символічні узагальнення, своєрідні атрибути публічного (зовнішнього та внутрішнього) сприйняття цільності та неповторності організації.

Цікавим є узагальнене визначення особливостей соціальних служб як соціальних організацій:

- Складність йде не від великої кількості компонентів частини, а від складності взаємодії компонентів організації.
- Кожен компонент соціальної служби є неподільним.
- Кожен компонент в своєму зв'язку із зовнішнім середовищем діє як представник цілого.
- При змінах у зовнішньому середовищі та внутрішньому стані організації зберігається набір компонентів.
- Внутрішня послідовність та паралельна переробка інформації в соціальній службі.
- Вертикальні та горизонтальні зв'язки між елементами, компонентами системи та зовнішнім оточенням соціальної служби.

На особливості соціальних служб накладаються протиріччя їх практичної діяльності:

✓ Між вимогами розвитку статусу державного службовця (коли соціальний працівник знаходиться перш за все на сторожі інтересів держави, контролює середовище клієнтів) та вимогам професійної соціальної роботи (коли працівник соціальної служби перш за все стоїть на позиціях клієнта, сприймає та поважає суб'єктивний світ клієнта, допомагає клієнту збільшити свою самостійність, а не залежати від чиновника, в руках якого сконцентровано ресурси соціальної роботи тощо).

✓ Між закономірностями адміністративно-командного управління (номенклатура, виконання планових завдань, монополія державної влади, ієрархічність відносин між організаціями та спеціалістами в окремій організації, пріоритет організаційних та розподільчих методів впливу (інструкція, наказ), авторитарний, силовий стиль управління) та ринковим управлінням (плюралізм власності, між секторальна взаємодія організацій, рівноправність партнерський відносин, самоврядування організації в умовах

певної території, демократичний стиль управління, пріоритет щодо економічних методів управління);

✓ Між завданнями соціальної політики та закономірностями соціальної роботи.

2.4. 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:

- строгий розподіл праці, причому кожному функцію повинен виконувати компетентний і досвідчений фахівець. Останні приймаються на роботу згідно з наймом або за контрактом і одержують за свою працю заробітну платню;
- строга ієрархія влади на зразок піраміди. Керівник кожної ланки має чітко визначений обсяг владних повноважень. Представники нижчої ланки зобов'язані підкорятися керівникам вищого рівня;
- усі рішення і дії посадовців базуються на певних правилах і посадових інструкціях. Ці правила поведінки одноманітні і універсальні, тобто кожен член бюрократичної організації у своїх діях керується тільки ними;
- 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;
- формування персоналу бюрократичної організації також ґрунтується на раціональних критеріях. Службова кар'єра урядовця залежить перш за все від його ділових, професійних якостей, рівня професійної підготовки.

Бюрократична система управління раціональна і сприяє досягненню цілей організації.

Проте таке ідеальне положення не існує насправді, більше того, бюрократія, спочатку призначена для досягнення цілей організації, на ділі часто відходить від них і починає не тільки працювати вхолосту, але і гальмувати всі

прогресивні процеси. Вона доводить формалізацію діяльності до абсурду, захищаючись формальними правилами і нормами від реальності.

Негативні якості, властиві бюрократії, частково аналізуються в моделі бюрократії Роберта Мертона. Він вважає, що постійне неухильне слідування формальним правилам, поступливість і конформізм, що виникає при цьому, зрештою приводять до втрати індивідами здатності ухвалювати самостійні рішення. Постійна опора на правила і керівництво до дії приводить до того, що вони стають загальними і остаточними, а їх дотримання – основним завданням і результатом. Усе це обумовлює відмову представників бюрократії від творчого, самостійного мислення і навіть від компетентності. Р. Мертон назвав це явище «навчанням нездатності». Наслідком такого «навчання» є стереотипний бюрократ, що не має уяви і здатності до творчості, негнучкий у застосуванні офіційних норм і правил у ситуаціях, простих і зрозумілих для всіх, окрім нього. Інше слідство бюрократизації — кастовість, замкнутість бюрократів, піднесення їх над іншими людьми, спроба показати, що вони знають таємні пружини управлінського механізму.

Модель бюрократії Р. Мертона починається з вимог встановлення контролю над елементами соціальної структури організації. Ці вимоги полягають у спробі вироблення в членів організації необхідної поведінки і мотивації на виконання завдань. Керівник-бюрократ у таких умовах починає піклуватися перш за все про безпеку свого становища, а тому вважає за краще спиратися на формальні правила і свою формальну владу. За правилами він не бачить реальних виконавців і все більше втрачає контроль над ситуацією. Це примушує його ще більше піклуватися про зміцнення і захист свого службового становища. Коло змикається. Керівник не може забезпечувати належний контроль і ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Незважаючи на спочатку закладену в бюрократії небезпеку втрати компетенції і «обюрокрачування» діяльності у сфері управління, така форма управління в цей час є єдино працездатною і прийнятною. Тому одне з основних завдань сучасного управління — зміна ролі бюрократії в діяльності організації відповідно до принципів, розроблених М. Вебером. Шлях до досягнення цієї мети багато дослідників бачать у зміні установок представників бюрократії, у встановленні зв'язку їх благополуччя і кар'єри з кінцевим результатом діяльності організації.

Основоположні ідеї і правила поведінки керівників по здійсненню управлінських функцій називаються принципами управління. Ці принципи можна розподілити на три групи: загальні, організаційно-технічні і часткові. Усі вони взаємопов'язані, і лише їх цілісне застосування забезпечує успіх в управлінні.



Загальні принципи властиві всім видам соціальної управлінської діяльності:

Принцип соціальної орієнтації управління: у системі управління перше місце повинні займати люди. Людський капітал зараз є основою

конкурентоспроможності і ефективності, а витрати на людину розглядаються не як витрати, а як активи компанії.

Принцип наукової обґрунтованості: всі управлінські дії повинні виходити з наукових методів і підходів.

Принцип системності: у найзагальнішому вигляді цей принцип можна визначити як упорядкування системи. У діловій практиці це означає всебічне опрацювання ухвалюваних рішень, координацію зусиль на різних напрямках.

Принцип ефективності (оптимальності): його суть полягає в тому, щоб досягти поставленої мети у якомога коротший термін і за менших витрат матеріальних засобів і людської енергії.

Принцип демократизму: наявність у системі широкого спектра прямих і зворотних зв'язків не тільки по вертикалі – відповідно до ієрархії підпорядкування, але і по горизонталі – на основі сумісних інтересів. Але демократія – це не вседозволеність, а порядок, заснований на самоконтролі суспільства, громадянській зрілості людей.

Принцип змагальності, конкуренція: вибір найефективніших шляхів соціально-економічного розвитку, що виявляється в порівнянні, відборі і перетворенні в суспільне надбання кращих способів виробництва і господарювання.

Принцип стимулювання: найзагальнішим виразом цього принципу є поєднання матеріальних і моральних стимулів підвищення трудової активності. Головний супротивник матеріального стимулу – зрівнялівка, що руйнівно діє на мораль, знижує престиж добросовісної праці, ослаблює дисципліну.

Принцип саморегулювання: протистояння зовнішній дії і перебудові з метою збереження, саморозвитку системи.

До організаційно-технічних принципів належать: принцип розподілу праці, ієрархічності і зворотного зв'язку, оптимального поєднання централізації і децентралізації.

Сфера часткових принципів обмежена. Наприклад, існують принципи соціального партнерства, державної служби, принципи управління кадрами, принципи моралі тощо.

Успішне управління організації цілком залежить від стилю роботи керівника. Стиль роботи керівника – це певна манера поведінки, сукупність типових і стійких конкретних засобів і методів дії на колектив з метою ефективного вирішення завдань управління. Стиль керівництва визначається такими його складовими, як професійна компетентність, організаторські здібності, увага до людей, принциповість і коректність, демократичність керівництва, практика ухвалення рішень і здійснення контролю, оцінка праці підлеглих, ставлення до вищестоящего керівництва, морально-психологічний клімат у колективі.

Основними і найвідомішими є демократичний (колегіальний), авторитарний (директивний) і нейтральний (популістський, ліберальний) стилі керівництва. Хоча в управлінській науці приводиться достатньо велика кількість стилів керівництва і відповідних їм типів керівників, серед яких розрізняють новаторський, консервативний, інтуїтивний, дистанційний тощо, їх можна

розглядати як проміжні або такі, що поєднують у собі елементи трьох основних типів.

У житті жоден з цих типів керівництва не реалізується в чистому вигляді. Для того щоб керівник працював ефективно, він повинен використовувати різні стилі керівництва залежно від конкретної ситуації. Тому кращий стиль керівництва – це гнучкий стиль керівництва, орієнтований на реальність. Ефективні керівники – ті, які можуть обирати поведінку залежно від вимог реальності.

У ХХІ ст. управління організацією починає зазнавати певних змін, оскільки ускладнюється функціонування самих організацій і процесу ухвалення рішень. Особливої значущості набуває проблема лідерства. Вимоги до керівників-лідерів організацій дедалі ускладнюватимуться. На перший план виходить стратегічне лідерство. Це складне комплексне явище включає здатність маневрувати за тих ситуацій, що склалися, а саме: уміння охоплювати перспективу, виявляти необхідність змін, розробити стратегію, плани і програми цих змін, мобілізувати енергію людей, використовуючи переконання і навчання для здійснення змін усередині організації.

2.5. 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 численні малі операції, що теж є конкретною спеціалізацією праці.

Перевагою спеціалізованого поділу праці є те, що фахівець працює більш продуктивно і якісно. В усіх організаціях (за винятком дуже маленьких) має місце спеціалізований поділ праці. У великих організаціях фахівців групують разом у межах функціонального поділу галузей (відділи, управління). Завдяки правильному поділу праці в організації по горизонталі здійснюється її успішна діяльність, досягається висока продуктивність і ефективність. Але не менш важливий у цьому плані є і вертикальний поділ праці.

Для успішної групової роботи вкрай потрібне розмежування праці по координаті від безпосереднього виконання завдань. Таке відділення створює ієрархію управлінських рівнів, тобто формальна субпідрядність на кожному рівні. Менеджер, що знаходиться на більш високому рівні управління, може мати у своєму підпорядкуванні декількох керівників нижчого рівня, а ті у свою чергу – на нижчій ступені і так аж до виконавчого персоналу. Наприклад, начальник виробничого відділу має у своєму підпорядкуванні начальників цехів, змін, лабораторій. Начальникам цехів підпорядковуються бригадири дільниць, майстри. Всю організацію пронизує субпідрядність до рівня виконавського персоналу.

Кожен керівник має у своєму підпорядкуванні певну кількість людей, які знаходяться у сфері його контролю. Сфера контролю визначає тип організаційної структури. Якщо керівник контролює велику кількість підлеглих, то сфера контролю є широкою. Її наслідком є формування плоскої структури управління. Якщо кожному керівнику підпорядковується небагато людей, то це вузька сфера контролю, за якого функціонує багаторівнева (чи висока) структура управління. Великі організації з пласкою структурою мають невелике число рівнів.

Не можна говорити про кращу чи гіршу сферу контролю. Не визначає вона й величини організації. І висока, і пласка структури управління організацією можуть скластися в різних за величиною організаціях. Організації з широкою сферою контролю можуть мати високу структуру і пласку. Так, наприклад, авіазавод і трест ресторанів мають високу структуру управління, незважаючи на величезні відмінності та цілі їхньої діяльності. Так завод зі сферою впливу на кілька тисяч працюючих має п'ять рівнів управління. Стільки ж рівнів має армійська рота з чисельністю в 100 чоловік.

Оскільки у великих сучасних організаціях робота чітко розмежується по горизонталі і вертикалі, то виникає крайня необхідність у створенні формальних механізмів координації діяльності міжрівневих підрозділів і співпідпорядкованості. Така координація забезпечує не тільки інтереси підрозділів, але й організації в цілому.

За допомогою координації формулюється і доводиться мета організації до її підрозділів. Але це лише один з багатьох механізмів координації. У координації бере участь кожна функція управління.

Третім внутрішнім змінним фактором в організації є постановка завдань, під яким розуміють запропоновану роботу (групу робіт чи частину роботи), що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом і у встановлений термін. При розробці структури організації кожна посадова інструкція включає

ряд завдань, що є частиною загального обсягу роботи для досягнення мети. Вважається, що якщо завдання виконуються за встановленою технологією і режимом роботи, то організація функціонує ефективно.

Існує традиційний розподіл завдань на три групи: робота з людьми, предметами (машина, сировина, інструменти), інформацією. Робота за верстатом – це робота з предметами. Майстер дільниці працює з людьми. Робота економіста в плановому відділі, в основному, пов'язана з інформацією.

Важливе значення в роботі має частота повторення завдань і час для їх виконання. Операція по закручуванню гайки на конвеєрі може повторюватися безліч разів за робочий день. На її виконання буде затрачено кілька секунд. Завдання з аналізу економічної інформації вимагають тривалого часу і можуть не повторюватися або повторюватися не часто. Таким чином, управлінська, інтелектуальна робота є більш різноманітною, а час на її виконання збільшується від нижчого до вищого рівня.

Четвертим змінним фактором виступає технологія. Технологія – це засіб перетворення сировини в певні продукти та послуги. Вона передбачає поєднання кваліфікованих навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, які необхідні для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації чи людях.

Будь-які виробничі завдання не можуть бути виконані без використання конкретної технології. Вона виступає як засіб перетворення матеріалу, що надходить на вході виробничого процесу, у форму, яку отримують на виході.

Важливе місце в технології займає стандартизація і механізація, які значно знижують витрати виробництва і ремонтних робіт, тому що передбачають використання машин і механізмів замість людей. Застосування у виробництві стандартних вузлів, заміна людей механізмами і використання конвеєрних ліній змінили службові обов'язки менеджерів, що у свою чергу вплинуло на саму суть управління виробництвом.

Найважливішим внутрішнім змінним фактором управління є люди (п'ятий змінний фактор). Людська змінна розглядається в управлінні в трьох напрямках: поведінка людей (окремих людей, людей у групах, поведінка керівника), менеджер у ролі лідера, вплив менеджера на поведінку окремих людей і груп.

Всі внутрішні змінні фактори діють у взаємозв'язку, що дозволяє досягти цілей організації. Оскільки внутрішні змінні складаються із соціального (люди) і технічного компонентів, то їх називають внутрішніми соціотехнічними підсистемами, що вимагає однакової уваги як до соціальних, так і до технічних питань організації. Віддача можлива лише в їх взаємодії.

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними, тобто ситуаційними факторами всередині організації. Внутрішнє середовище, де працюють менеджери, містить у собі корпоративну культуру, організаційну структуру, технологію виробництва, всі будинки та споруди, які належать організації, машини та обладнання. Найбільш вагомим фактором внутрішнього середовища є корпоративна культура. Внутрішня культура повинна відповідати вимогам як зовнішнього 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. Вони визначають необхідність створення продукту, проблему пошуку інформації про нього, оцінку альтернатив, приймають рішення щодо купівлі продукту та оцінюють його якість при експлуатації.

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.

До оперативного впливу відносять: виробничу структуру, суперництво між конкурентами, вхідні та вихідні бар'єри, загроза появи товарів-замінників, вплив поставщиків та вплив споживачів.

До операційного оточення відносять конкурентну позицію, образ споживача, ринок робочої сили, інтереси посередників, відношення поставників і кредиторів.

Нагадаємо, що зовнішнє середовище організації – це сили, зовнішні стосовно до організації, які впливають на її результативність.

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.


Організація повинна відбивати зовнішнє середовище. В основі її будови лежать передумови економічного, науково-технічного, політичного, соціального


чи етичного характеру. Організація повинна створюватися так, щоб вона нормально функціонувала, всі її члени повинні робити внесок у загальну роботу і ефективно допомагати працівникам досягати поставлених цілей тепер і в майбутньому. У цьому значенні діюча організація не може бути статичною. Вона повинна швидко дізнаватися про всі зміни середовища, мати уяву про їхнє значення, вибрати найкращу відповідну реакцію, що сприяє досягненню її цілей, ефективно реагувати на вплив середовища.

Ключові фактори успіху організації знаходяться у двох сферах: у зовнішній (з якої вона одержує всі види ресурсів, включаючи інформацію, тобто знання) і у внутрішній (сильні та слабкі сторони якої створюють ті чи інші передумови для перетворення ресурсів у продукцію та послуги).

Зовнішнє середовище характеризується сукупністю перемінних, котрі перебувають за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту. Це, насамперед, усі ті організації, а також люди, що зв'язані з даним підприємством у силу виконуваних ним цілей і завдань: постачальники, споживачі, акціонери, кредитори, конкуренти, професійні союзи, торгові організації, спілки споживачів, урядові органи та ін. Крім того, існує другий ряд перемінних зовнішнього середовища – соціальні фактори й умови, що, не впливаючи прямо на оперативну діяльність організації, визначають стратегічно важливі рішення, які прийняті її менеджментом. Найважливіша роль тут належить економічним, політичним, правовим, соціально-культурним, технологічним, екологічним, фізико-географічним факторам і змінним.

Організація як відкрита система може вижити тільки у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Розрізняють середовище прямого впливу і середовище непрямого впливу.

 До *середовища прямого впливу* відносяться постачальники, трудові ресурси, закони й установи державного регулювання, споживачі й конкуренти.

 До *середовища непрямого впливу* – стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни, групові інтереси і події в інших країнах, що стосуються організації. Фактори непрямого впливу можуть не робити безпосереднього впливу на організацію, але позначаються на її діяльності. Так само як і внутрішні перемінні, зовнішні перемінні впливають на організацію у взаємозв'язку, тобто зміна одного фактора може вплинути на зміну інших.

 **Фактори зовнішнього середовища характеризуються:**

- ✓ об'єктивний чинник виникнення впливу: умови виникають незалежно від діяльності підприємства і впливають на нього;
- ✓ взаємозалежність факторів: сила, з якою змінність одного фактора впливає на інші фактори;

- ✓ складність, кількість та різноманітність факторів, що суттєво впливають на підприємство;
- ✓ динамічність: відносна швидкість змінності середовища;
- ✓ невизначеність: відносна кількість інформації про середовище та ступінь її імовірності.

Складність зовнішнього середовища характеризується числом і варіантністю факторів, на які організація зобов'язана реагувати. Організації, що працюють зі складним зовнішнім середовищем, мають справу з багатьма категоріями даних, необхідних для прийняття рішень.

Швидкість, з якою відбуваються зміни в навколишньому середовищі, визначають її рухливість. Наш час характеризується особливою рухливістю зовнішнього середовища організації. Більш висока рухливість зовнішнього середовища спостерігається в галузях електронної, фармацевтичної та хімічної промисловості (фактори - технологія, конкурентна боротьба). Більш активні зміни відбуваються в галузях, орієнтованих на науково-технічний прогрес.

Рухливість зовнішніх перемінних факторів може по-різному стосуватися різних підрозділів організації. Так, наприклад, підрозділи, які зв'язані з науковими дослідженнями, постійно зіштовхуються з високою рухливістю зовнішнього середовища, відслідковуючи технологічні нововведення. Для виробничого відділу реакція на зовнішнє середовище більш спокійна. Тут спостерігається стабільний рух матеріальних і трудових ресурсів.

Обсяг і вірогідність інформації кожного фактора впливає на ступінь визначеності зовнішнього середовища.

Як уже згадувалося, в середовище прямого впливу на організацію входять постачальники, закони і державні органи, споживачі і конкуренти. Всі види ресурсів організації одержують через постачальників. Це матеріали, устаткування, енергія, капітал і робоча сила.

Підприємства, що виробляють продукцію, залежать від рівномірності надходження матеріалів. Порушення їх надходження приводить до порушення випуску продукції, постачання ринку, одержання прибутку, задоволення потреб покупця тощо. Все це в кінцевому рахунку ставить у краще становище конкурента. Звідси пряма залежність організації від постачальників.

Але для нормального функціонування організації потрібні не тільки постачальники матеріалів, але й капіталу. Інвестиції можуть бути отримані від банків, акціонерів і приватних осіб. Надійний фінансовий стан організації завжди приваблює інвесторів.

Які б не були сучасна технологія, капітал і матеріали, вони не можуть забезпечити ефективність виробництва без трудових ресурсів. Організаціям, як правило, завжди не вистачає висококваліфікованих фахівців різних напрямків і менеджерів.

На організації впливають закони і державні установи, що визначають правовий статус і регулювання економіки. Сюди відноситься безліч законів і положень про безпеку й охорону здоров'я, захисту навколишнього середовища, захисту інтересів споживача, про оплату, фінансовий захист і багато інших.

Організації зобов'язані виконувати не тільки вимоги законів, але і ряду державних установ, що стежать за виконанням законів і видають свої розпорядження. Все це доповнюється ще і регулюючими постановами місцевих органів управління. У такий спосіб організації зіштовхуються зі складною системою юридичних норм.

Тому завданням організації є створення свого споживача, бо бізнес не можливий без споживача. Саме споживач диктує, які товари й послуги для нього необхідні і за якою ціною, тобто визначає кінцеві результати діяльності організації. Тому вплив споживачів на підвищення ефективності й використання таких внутрішніх перемінних, як матеріали і трудові ресурси, величезний.

Але в багатьох випадках не споживачі визначають необхідний ринку продукт чи послугу, а конкуренти. Якщо конкуренти вводять нововведення, то це вимагає ще більш досконаліх нововведень і перетворення своєї організації у ще більш новаторську й ефективну. Недооцінка конкуруючої сторони в області вдосконалення продукту чи послуги може обернутися великими втратами прибутку.

Всі фактори прямого впливу безпосередньо впливають на внутрішні перемінні, викликаючи їх реакцію. Не так помітно на організацію впливають фактори непрямого впливу. Інформація про них, як правило, не повна, і керівництво змушене робити припущення про їх можливі наслідки для організації.

Серед факторів непрямого впливу найважливіше місце займає технологія, що одночасно є і внутрішньою перемінною. Організація повинна враховувати перспективні технології, що можуть вплинути на швидкість старіння своєї продукції і якого роду продукцію покупець очікує в майбутньому. Відносно недавно виниклі великі технологічні нововведення докорінно змінили виробничі процеси і продукцію. Це комп'ютерна, лазерна, мікрохвильова, напівпровідникова технологія, супутниковий зв'язок, та ін. Вони вплинули не тільки на організації, але і на суспільство в цілому. Зберегти конкурентоздатність можна, орієнтуючись на високі технології.

На інтереси організації також впливає загальна зміна економіки: інфляція, економічний спад, коливання курсу долара щодо валют інших країн.

На організацію впливають також життєві цінності та традиції. Неетично поширювати слухи, що ганьблять конкурента, приймати на роботу через знайомих. До соціокультурних факторів, що впливають на організацію, відносяться прихильність визначеній торговій марці чи негативне відношення до конкретного товару або явища.

Організаціям необхідно рахуватися також з політичними факторами і ставленням місцевого населення. Якщо організація веде справу за межами внутрішнього ринку, то їй необхідно враховувати особливості зовнішнього середовища тієї країни, в якій вона здійснює свою діяльність. У кожній країні зовнішні фактори будуть унікальними. Вони торкаються не тільки потреб, але й культури, звичок і звичаїв іншої нації.

У середовищі міжнародного бізнесу виділяються такі фактори, як культура, економіка, законодавство, державне регулювання та політична ситуація.

Система цінностей, релігії, звичаїв і установок, що переважають у суспільстві, уособлюють собою культуру. Для ефективного ведення справ необхідно вивчати культурні відмінності та змінювати поведінку стосовно цінностей інших націй.

Фірми, які працюють у міжнародному середовищі, повинні також враховувати і загальні економічні фактори (як обмінний курс валют, рівень заробітної плати, дисконтні ставки відсотку і загальний рівень економічного розвитку).

Ретельному вивченню підлягають закони і державне регулювання країни, у якій здійснюється виробництво чи ведеться торгівля. Вивченню підлягають трудове й антимонопольне законодавство, патентна справа, ціноутворення, закони ринкової економіки.

Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищується у зв'язку зі зростанням складності всієї системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних тощо), що складають середовище менеджменту. Саме зовнішнє оточення диктує стратегію організації.

Література

1. Дикань Н.В. Борисенко І.І. Менеджмент: Навч. посіб. – К.: Знання, 2008. – 389с.
2. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): Монографія. – К.: МАУП, 2000.
3. Сірий Є.В. Соціологія: загальна теорія, історія розвитку, спеціальні та галузеві теорії: Навч. посібник. – К.: Атака, 2004.
4. Соціологія: короткий енциклопедичний словник / Укл. В.І. Волович та ін. Під заг. ред В.І. Воловича. – К.: Укр.. Центр духовн. культури, 1998.
5. Соціологія: Навч. посіб. / За ред. С.О. Макєєва. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 2005.
6. Соціологія: Підручник для студентів вищих навч. закладів / За ред. В.Г. Городяненка. – К.: Видав. центр „Академія”, 2002.
7. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Підручник. Вип. 2-ге, вип., доп. – К.: Академвидав, 2007. – 472с.
8. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 486с.
9. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основи менеджменту. Практикум: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2005. – 581с.
10. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 687с.
11. Шендеровський К.С. Управління соціальною роботою з дітьми та молоддю. Менеджмент соціальної служби: Навч.-метод. Зб. для спеціаліста з соц. роботи системи центрів соц. служб для молоді м. Києва. – К., 2002. – 158с.

12. Шендеровський К. Менеджмент у соціальній роботі. – К.: Главник, 2007. – 207с.
13. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 2-гу, випр., доп. – К.: Академвидав, 2007. – 576с.
14. Черниш Н. Соціологія. Курс лекцій. – Львів: Кальварія, 2003.
15. Управлінські аспекти соціальної роботи: Курс лекцій/М.Ф. Головатий (кер.авт.кол.), М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко та ін. – К.: МАУП, 2004 – 368с.

Практичне завдання для теми 2.

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.

Питання

1. Характеристика організацій в менеджменті соціальної роботи.
2. Специфіка соціальних, служб як організацій соціальної сфери.
3. Самоменеджмент фахівців соціальної роботи.
4. Самоменеджмент як новий напрям сучасного менеджменту соціальної роботи.
5. Підходи до аналізу організацій соціальної сфери
6. Атрибути організацій соціальної сфери.
7. Особливості управління в соціальній організації.
8. Культура цільового соціального управління.
9. Модель керівника установи соціальної сфери.
10. Вивчіть поняття: культура цільового соціального управління.
11. Виконайте завдання: здійсніть самооцінювання власного потенціалу, а також визначте чинники, що дозволяють сформувати культуру цільового соціального управління (Додаток Б).
12. На основі результатів тестування визначте резерви та перспективи власного професійного росту щодо підвищення власної культури цільового соціального управління в організації. Запишіть у вигляді перспективного плану.

Література

1. Андрущенко В.П. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи/ Навч. посібник, кн. 7 – К.: ДЦССН, 2003. – 276 с.
2. Бібліографічний покажчик. Соціальна робота
[//http://www.rada.gov.ua/library/bibliogr/soz-robotal.html](http://www.rada.gov.ua/library/bibliogr/soz-robotal.html)

3. Комарова Е.И., Войтенко А.И. Менеджмент социальной работы. – М.: ВЛАДОС, 2001. – 288 с.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 246 с.
5. Лукашевич М.П. Менеджмент соціальної роботи: Теорія і практика: навч. посібник: рекомендовано МОН України для студ. ВНЗ/ Лукашевич М.П., Туленков М.В. – К.: Каравела, 2007. – 296 с.
6. Шендеровський К. Менеджмент соціальної роботи: посібник – Шендеровський К. – К.: Главник, 2007. – 207 с.
7. Шендеровський К.С. Управління соціальною роботою з дітьми та молоддю. Менеджмент соціальної служби: Навч.-метод. Зб. Для спеціаліста з соц.роботи системи центрів соц. Служб для молоді м. Києва. – К., 2002. – 158с.

ТЕМА 3. ОБ'ЄКТИ, СУБ'ЄКТИ, ЗАКОНИ, ПРИНЦИПИ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

3.1. 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.

Дослідження свідчать, що управлінська діяльність керівника низової ланки є напруженою і різноманітною. Діяльність керівників цієї ланки пов'язана з частими переходами від однієї задачі до іншої, незначним періодом для реалізації рішень, а також значним обсягом спілкування. Останні складають більше половини їхнього робочого часу.



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.

Здебільшого діяльність керівників цієї ланки здійснюється у спілкуванні з іншими керівниками середньої та нижчої ланок. За даними дослідження, на усне спілкування вони витрачають від половини до 90% робочого часу.



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. Крім того, кількість роботи, яку здійснює керівник за день, дуже велика, а темп, з яким вона повинна бути виконана, – найнапруженіший. Робота керівника вищої ланки не має чіткого завершення, оскільки не існує, крім зупинки підприємства, такого моменту, коли роботу можна вважати закінченою. Тому і керівник не може бути впевнений, що він успішно завершив свою діяльність, тим більше – якщо організація продовжує діяти, а зовнішнє середовище – змінюватись.

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. Такий підхід структурування придатний для використання і в управлінні закладом соціальної роботи. Доцільно підтримати висновки М.Туленкова щодо взаємодії рівнів управління в сучасних організаціях. Він стверджує, що кількість рівнів управління може відрізнятися залежно від розмірів організації (один-два – у малих організаціях та вісім-десять – у більших). Відповідно змінюється зміст завдань, що вирішуються на кожному рівні. Загальним для них є те, що на кожному з рівнів передбачається певний обсяг робіт за функціями управління, тобто горизонтальний розподіл праці менеджерів за функціями. Хоча, звичайно, функціональна структура управлінських робіт на рівнях не однакова.

Отже, є всі підстави для виділення рівнів управлінської діяльності і в закладі соціальної роботи. При цьому їхня кількість та зміст на кожному рівні може бути предметом окремого дослідження, яке виходить за рамки нашої роботи. Для нас при цьому важливо, що на кожному з рівнів ця діяльність має чітко визначений управлінський характер і вимагає від її суб'єктів спеціальної управлінської підготовки.

Робота персоналу управління на підвищення своїх особистісних та організаційних характеристиках пов'язана ще з одним напрямом менеджменту – самоменеджментом.



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. Разом з тим, існують специфічні характеристики, пов'язані з особливостями соціальної роботи як об'єкта 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.

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

3.2. Підходи, моделі та методи взаємозв'язку 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.

За умов формування моделі соціальної політики в Україні на тлі суперечливих тенденцій перехідного періоду соціально-економічного розвитку та невизначеності статусу соціальної роботи, що тільки набуває форми професійної діяльності, комплексний, векторний та підхід «між полюсами» дозволяють враховувати загальні риси соціальної роботи та використовувати в умовах систематичного дефіциту ті ресурси, які в конкретному регіоні орієнтують на оптимальну пропозицію від соціальної служби. В сучасний період утвердження нових аспектів соціальної політики, зміни соціальної свідомості в контексті збільшення повноправ'я місцевих громад соціальна робота набуває все більш чіткого структурного виміру як особливий вид професійної, наукової та навчальної діяльності. Для прикладу, соціальні служби для молоді реалізують запит дитини, молодої особи, сім'ї, громади в умовах систематичних змін зовнішнього середовища, намагаються передбачати тенденції цих змін та адаптуватися до них. Саме адаптаційний підхід до розуміння місця менеджменту в теорії та практиці соціальної роботи – найбільш актуальне питання розвитку ресурсів, становлення базового рівня соціальної роботи з дітьми та молоддю, що умовно тимчасово домінує над концептуальною, технологічною компетенцією професійної діяльності.

Складовими елементами управління (в контексті адаптаційного підходу) є: мета соціальної роботи; ресурси соціальної роботи; ресурси соціальної служби; ресурси клієнта; результати (якісні та кількісні) діяльності соціальної служби; якість (етичні стандарти та правила) соціальної роботи; партнерська ідеологія соціальної роботи (міжсекторні зв'язки соціальної служби); досвід соціальної роботи конкретної служби як певна соціальна норма, яка здатна виступати аргументом для аналітиків, політиків, громадськості. Важливим для розуміння та використання моделі адаптаційного підходу в

менеджменті соціальної роботи є те, що характеристики верхнього кола обертаються навколо характеристик центрального кола. Цей трохи «механістичний закон» адаптаційного підходу цілеспрямовано виділяє ціннісну основу управління.

Ефективне вирішення завдань соціальними службами потребує того, щоб їх структура будувалася з елементів, які необхідні для виконання завдань соціальної роботи. Якістю структури будь-якої соціальної служби є те, що вона пов'язана з усіма сторонами діяльності служби.

Тому проблема вдосконалення структури соціальних служб особливо актуальна для центрів соціальних служб для молоді.

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

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

2. Колективна модель містить такі ознаки: ієрархія майже відсутня; серед спеціалістів із соціальної роботи домінує солідарність; висока значимість само визначеності та самоконтролю; рішення приймаються у процесі дискусій; функція керівника полягає, насамперед, у тому, щоб бути довіреним представником усіх співробітників служби; завдання керівника – моделювання та координація; шлях інформації досить короткий – «кожен інформує кожного».

Неформалізована дискусія з різних робочих питань у колективі сприяє узагальненню досвіду, корегуванню завдань соціальної роботи з клієнтом.

3. Розвиваюча модель. Ця взаємодія між чітко сформованою метою та можливістю співробітників вносити зміни до складових політики служби. Так цінність розвиваючої моделі управління гарантує послідовність і гнучкість реагування служби на внутрішні та зовнішні зміни. На чолі такої організації завжди має перебувати менеджер вищого рівня – лідер, якому належить право остаточного рішення; йому асистує група управлінців стратегічного та тактичного рівнів. Переваги розвивальної моделі полягають у наступному: кожний з підлеглих має тільки одного начальника, що сприяє чіткому та оперативному управлінню; відкритість, гласність управління; постійний, взаємний діалог керівника із співробітниками свого відділу(напрямку).

Характеристики та правила взаємодії суб'єкта та об'єкта підкреслюють принциповість менеджменту як свідомого впливу і вибору найкращого

оптимального рішення щодо організації соціальної роботи в умовах конкретної організації, на відповідній території, у визначений час діяльності. Кожна група характеристик несе певний раціоналізм, але водночас не позбавлена суперечливості, невичерпаності.



В практиці менеджменту соціальної роботи достатньо **методів побудови структури соціальної служби**. Зупинимося на найпоширеніших із них.

Лінійний тип менеджменту є найпростішим. Суть його полягає в тому, що на чолі кожної служби стоїть керівник, який здійснює всі функції організації. Кожен член колективу підпорядковується, як і вся служба, лише цьому керівнику і виконує тільки його розпорядження. Керівник підпорядковується вищому керівникові. Ієрархія основна ознака лінійного типу менеджменту. Між ланками ієрархії встановлюються чіткі взаємовідносини.

Функціональний тип менеджменту – звільняє лінійних керівників від потреби детального знання всіх сторін управління організацією. Фахівці добре знають конкретні ланки соціальної служби і готують кваліфіковані рішення.

Лінійно-штабний тип менеджменту – створення при лінійних керівниках певних «штабів» (бюро, групи, сектори, колегії тощо), які спеціалізуються на виконанні певних менеджерських функцій. Штаби не приймають рішень, а лише забезпечують їх якісну підготовку.

Матричний тип менеджменту. В цій моделі на традиційну, поділену за функціями організацію (вертикальне структурування), нашаровується орієнтована на проект чи окрему соціальну послугу організація (горизонтальне структурування). Суть такого типу полягає в сприянні горизонтальним комунікаціям всередині організації та гарантуванні суворої відповідальності за хід робіт, проектів та процесів у ній. Завданням проект-менеджерів є координація всіх точок зору щодо соціальної послуги чи проекту.

Зазначені типи методів побудови структур соціальних служб підкреслюють принциповість менеджменту як свідомого вибору і впливу найкращого, оптимальнішого рішення щодо організації соціальної роботи в умовах конкретних ресурсів на відповідній території.

3.3. 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. У протилежному випадку, коли суб'єкт управління соціальною роботою намагається будувати свою діяльність, незважаючи на закони та закономірності управління або навіть усупереч їм, то його, як правило, очікує невдача або крах.



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. В цілому ж категорія «закономірність» значно вужче, ніж термін «закон» у просторі і часі. 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.

Розуміння, таким чином, суті даного закону з боку керівників (менеджерів) установ соціальної роботи означає, що вони мають усвідомлювати неминучість протилежностей, протиріч між прогресивним і консервативним, між стабільним і динамічним, формальним і неформальним, надійністю і ризиком. Саме в пошуках ефективних шляхів подолання цих і багатьох інших протиріч і полягає професійна діяльність щодо управління соціальною роботою.

➤ *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.

Розглянемо, таким чином, сутність основних законів менеджменту соціальної роботи більш предметно.



Закон єдності і цілісності системи менеджменту соціальної

роботи означає, що система управління установи соціальної роботи (тобто керуюча підсистема) повинна мати організаційну і функціональну єдність, а також містити у собі всі необхідні елементи, які об'єктивно відповідають цілям і задачам управління соціальною роботою. Функціональна цілісність, крім того, означає, що система управління повинна реалізовувати усі функції, необхідні для ефективного розвитку і функціонування соціально-економічних систем, явищ і процесів в сфері соціальної роботи. Єдність системи управління соціальною роботою, в свою чергу, передбачає, що вона утворює собою єдину систему, тобто певну цілісність, а не суму частин, фрагментів чи блоків. Таким чином, вся система менеджменту соціальної роботи має бути побудована на основі єдиних принципів і підходів, єдиних інтересів, що аж ніяк не означає уніфікацію й однаковість її ланок, рівнів і підходів щодо організації управління соціальною роботою.

В той же час, порушення єдності і цілісності системи менеджменту соціальної роботи, зокрема, обумовлюють: а) неузгодженість, а часом і суперечливість актів законодавчої і виконавчої влади, прийнятих і діючих як у суспільстві в цілому, так і в його окремих підсистемах; б) неузгодженість, а інколи і протилежність підходів щодо формування та реалізації бюджету (держави, регіону, організації, установи тощо); в) відсутність обґрунтованих обсягів відрахувань підприємств або регіонів у держбюджет, а також невідповідність їхніх бюджетів реальним потребам соціального захисту певних верств населення (це ж стосується і фінансового забезпечення установ соціальної роботи).

Таким чином, без забезпечення єдності і цілісності системи менеджменту соціальної роботи, без чітко визначених принципів її побудови неможлива ефективна діяльність будь-якої соціальної системи – країни, регіонів, установ соціальної роботи і їхніх структурних підрозділів (чому існує безліч прикладів). Формування цілісної системи управління соціальною роботою неминуче пов'язано й з тим, що на початкових етапах її побудови можливо допускати надмірне або недостатнє існування структур, ланок, органів управління, а також прав, повноважень, відповідальності тощо. Інакше може наступити неминучий крах усієї системи управління соціальною роботою.



Закон забезпечення необхідного числа ступенів свободи системи

менеджменту соціальної роботи означає, що система управління повинна мати необхідне і достатнє число ступенів свободи.

Керовані системи чи підсистеми (держава, регіони, організації, заклади, установи тощо) мають виняткове різноманіття змісту, напрямків і умов діяльності. В кожному конкретному випадку закони розвитку суспільного виробництва, надання соціальних послуг та організації управління соціальною роботою проявляються різними шляхами. Система управління соціальною роботою повинна забезпечити всі необхідні ступені свободи керованих систем (підсистем) і процесів. Для цього вона має бути не тільки досить гнучкою,

володіти необхідними внутрішніми ресурсами, але й відзначатися певною стійкістю і твердістю. Вимога максимальної гнучкості систем управління соціальною роботою навряд чи повністю прийнятна, так як її можна забезпечити лише за наявності досить значних ресурсів соціальної системи – кадрових, фінансових, матеріально-технічних і інших, що практично неможливо.

В той же час, забезпечення необхідного числа ступенів свободи системи менеджменту соціальної роботи досягається за допомогою універсальності законодавчих актів, чіткості підзаконних актів, роз'яснень та коментарів виконавчої влади, що у сукупності й характеризує гнучкість системи управління. Число ступенів свободи керуючих систем (підсистем) обмежується рамками прийнятих у країні законів, нормативних актів виконавчої влади, міжнародними і національними нормами, традиціями й звичаями. Жорсткість системі управління соціальною роботою додають й певні суб'єктивні обмеження – рівень кваліфікації управлінського персоналу, їхня здатність ефективно використовувати наявні ресурси, а також уміння оцінювати виникаючі загрози з боку навколишнього середовища тощо.

Число ступенів свободи керуючої системи (підсистеми) завжди має перевершувати число ступенів свободи керованої системи (підсистеми), інакше керуюча система (підсистема) так чи інакше може суттєво загальмувати розвиток керованої системи (підсистеми) або об'єкту управління. Це досягається завдяки наданням керованим системам (підсистемам) або суб'єкту управління більшої ступені автономності, а також певної незалежності в питаннях використання наявних ресурсів та більшої самостійності у прийнятті цілого ряду управлінських рішень, широкого прояву ініціативи, активності тощо.



Закон необхідної розмаїтості систем менеджменту соціальної роботи полягає в тому, що системи управління повинні мати необхідну розмаїтість відповідно до потреб керованої системи (підсистеми) або об'єкту управління.

Системи управління певними класами суб'єктів господарювання, (наприклад, банками, біржами, промисловими чи сільськогосподарськими підприємствами, установами або закладами соціальної роботи) мають певну типологічну спільність. Вони повинні задовольняти цілу низку обов'язкових вимог щодо ведення управлінської діяльності в даній сфері (наприклад, безпека персоналу при здійсненні виробничих операцій, його стресостійкість, відсутність шкоди з боку навколишнього середовища тощо).



Закон співвідношення керуючих і керованих систем (підсистем) менеджменту соціальної роботи означає, що вони мають відповідати одне одному за функціональними і структурними можливостями, а також за рівнями, напрямками, цілями і задачами функціонування і подальшого розвитку. Тут необхідно зважити на декілька моментів.

По-перше, співвідношення керуючої та керованої підсистем управління необхідно розуміти як їхню адекватність в плані інтенсивного чи екстенсивного

розвитку установи соціальної роботи загалом. Якщо керована система (підсистема) або об'єкт управління розвивається за інтенсивним варіантом, то їй не може відповідати керуюча система (підсистема) екстенсивного типу. Разом з тим, керуюча система (підсистема) інтенсивного типу може виводити керовану систему (підсистему) екстенсивного типу в розряд інтенсивних.

По-друге, співвідношення керуючої та керованої підсистем, системи менеджменту соціальної роботи означає, що функціональній складності керованих підсистем має відповідати й функціональна складність керуючих підсистем, але більш високого порядку. Разом з тим, керуюча підсистема з обмеженими функціональними можливостями принципово не може забезпечити ефективний розвиток керованої підсистеми з передовим науково-технічним рівнем. Зрозуміло, що рівень компетентності управлінських працівників керуючої підсистеми або суб'єкта управління установи соціальної роботи має бути вищим, ніж рівень компетентності працівників керованої підсистеми або об'єкта управління.

По-третє, співвідношення керуючої та керованої підсистем системи менеджменту соціальної роботи необхідно розуміти й в тому плані, що удосконалення керуючої підсистеми має здійснюватися більш динамічними темпами, ніж керованої підсистеми. Це означає не тільки випереджаюче зростання ресурсних витрат на керуючу підсистему, але й необхідність більш ефективного використання сучасних наукових знань стосовно людини, колективу, організації і суспільства в цілому, а також їх використання в практиці управління установами соціальної роботи. Крім цього, розвиток керуючих підсистем має завжди підкорятися визначеним вимогам законів і закономірностей менеджменту соціальної роботи.



Закон організації менеджменту соціальної роботи показує об'єктивну необхідність відповідності функцій, повноважень, прав і відповідальності на кожному із рівнів системи управління установи соціальної роботи і відбиває залежність ефективності її функціонування від чіткості розподілу і кооперації праці в самій системі управління як у горизонтальному, так і у вертикальному розрізі.

Необхідно зазначити, що спочатку функцію управління здійснював один із найбільш досвідчених і знаючих працівників, який одночасно продовжував виконувати і деякі виробничі операції. Згодом, в міру зростання обсягів кооперованої (спільної) праці, а також із збільшенням кількості внутрішніх та зовнішніх зв'язків, управління виділилося в самостійну функцію (або сферу діяльності), яку став виконувати професійний управлінський працівник (менеджер), звільнений від виконання виробничих операцій. При цьому економічний ефект від впровадження професійного управління установою соціальної роботи став набагато перевищувати витрати на його утримання. На наступних стадіях усупільнення виробництва соціальних послуг, а також в зв'язку з ускладненням управлінської праці професійному керівнику (менеджеру) стали виділяти помічників, тобто визначений штат управлінського персоналу, серед якого постійно відбувається процес поглиблення розподілу

управлінської праці. При цьому конкретні, все більш складні функції управління поділяються на відносно прості управлінські операції, виконання яких закріплюється за окремими фахівцями чи навіть цілими групами управлінських працівників – менеджерів соціальної роботи.

Розподіл управлінської праці, таким чином, істотно підвищує результативність та якість управлінської діяльності загалом.

Поряд із законами управління в теорії менеджменту соціальної роботи прийнято виділяти ще й *закономірності*, які являють собою логічні форми відображення реальної управлінської практики, що (як і закони) недоступні безпосередньому почуттєвому сприйняттю. В цілому термін «закономірність» розглядається в теорії соціального управління як попередня стадія формулювання законів управління на початку їх теоретичного дослідження. Але, як підкреслюють фахівці, саме ця частина загальної теорії управління є найменше дослідженою.

Водночас, закономірності менеджменту соціальної роботи можуть бути сформульованими лише на основі абстрактного мислення, використання операцій аналізу та синтезу щодо проявів визначених тенденцій і взаємозалежностей в різноманітних управлінських процесах і явищах, що відбуваються в сфері 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 з цим, ефективне здійснення цілей менеджменту соціальної роботи на безпосередньо-контактному рівні, тобто на рівні управлінських відносин між соціальним працівником (менеджером соціальної роботи) та клієнтом залежить від врахування дії і таких закономірностей, як:

- спільна зацікавленість соціального працівника (або менеджера соціальної роботи) і клієнта, що потребує певної соціальної допомоги, в кінцевих результатах їхньої взаємодії;
- комплексність та цілісність впливу фахівця або менеджера соціальної роботи на клієнта, що потребує певної соціальної допомоги;
- співвідношення повноважень та відповідальності в діяльності менеджерів соціальної роботи стосовно надання соціальних послуг клієнтам, які потребують відповідної допомоги;

- співвідношення рівня розвитку (компетенції) фахівців (менеджерів) соціальної роботи і клієнтів, соціальних служб (установ, закладів) і певних верств населення, що потребують соціальної допомоги.

Варто також підкреслити, що визначені інші закономірності менеджменту соціальної роботи, як і закони управління, носять об'єктивний характер і проявляють себе незалежно від волі і бажання людей, їх знання чи незнання. Однак знаючи сутність та механізми функціонування законів і закономірностей менеджменту соціальної роботи, керівники та фахівці соціальної роботи можуть прискорити або призупинити їх дію в необхідному напрямку стосовно удосконалення результативності та якості надання соціальної допомоги найбільш вразливим верствам 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.

Виняткова важливість принципів у нашому житті надто очевидна. Наприклад, людина зі стійкими уявленнями про норми порядності, моралі та етики сприймається нами як людина принципова, послідовна, передбачувана. І навпаки, людина, що не дотримується свого слова, або змінює свої погляди в залежності від обставин, у які вона попадає, витягуючи з цього певну вигоду для себе, подібна флюгеру. Таку людину називають зазвичай безпринципною. Безпринципна людина не може заслуговувати на повагу і довіру з боку оточуючих її людей як у особистому житті, так і у професійній діяльності, в тому числі і в сфері соціальної роботи.

Принципи загалом, а принципи менеджменту соціальної роботи зокрема, аж ніяк не є щось непорушне, застигле, устояне. Цілком природно, що зміни поглядів і позицій будь-якої людини обумовлені зростанням її інтелектуального потенціалу, практичного досвіду, а також зміною певних обставин, що вимагають від неї інших оцінок.



Принципи менеджменту соціальної роботи як основоположні ідеї, положення (правила) управлінської діяльності безпосередньо впливають із законів і закономірностей управління. Вони, таким чином, відбивають об'єктивну реальність, що існує поза і незалежно від свідомості людини, інакше кажучи, вони об'єктивні. Разом з тим, кожний із принципів управління – це положення, правило чи ідея, тобто певна суб'єктивна конструкція (суб'єктивна будова), яку мислено здійснює кожний керівник установи соціальної роботи на

рівні свого пізнання, загальної і професійної культури. І так як принципи належать певному суб'єкту управління, то в результаті цього вони мають суб'єктивний характер. Водночас, чим більше відображення принципу у свідомості менеджера соціальної роботи наближається до закону, тим точніше його знання і тим ефективніше його діяльність стосовно управління установою соціальної роботи.

Той факт, що *принципи менеджменту соціальної роботи* мають одночасно і об'єктивні, і суб'єктивні ознаки, дозволяє нам говорити про їх подвійний характер. Однак, для творчого й ефективного використання цих принципів в системі менеджменту соціальної роботи необхідно розкривати і всебічно досліджувати об'єктивні закони і закономірності управління. А оскільки закони і закономірності менеджменту соціальної роботи базуються на законах розвитку природи, суспільства і мислення, то вельми необхідним стає формування досконалої системи наукових знань у кожного керівника установи соціальної роботи, а також підвищення їхнього загальнокультурного і професійного управлінського кругозору.

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. Це часто-густо призводить або до визнання повної незалежності принципів від суб'єкта менеджменту соціальної роботи, або породжує спільну віру у всесилля законів і принципів управління, або повністю перетворює принципи в мистецтво управління, тобто у певні «знахідки» того чи іншого керівника установи соціальної роботи. Вибір «золотої» середини багато в чому визначається професіоналізмом менеджерів соціальної роботи, а також сплавом науки (знань) і мистецтва (практики) управління в його багатогранній діяльності.

У цьому зв'язку необхідно відзначити, що в сучасній управлінській літературі немає поки що єдиного підходу до класифікації принципів менеджменту соціальної роботи, а також немає й єдності думок з приводу змісту основних принципів управління. Деякі з проголошених принципів, власне кажучи, є правилами поведінки керівників чи органів управління соціальною роботою, а деякі впливають із основних принципів управління, тобто є їх похідними. Це положення тільки підкреслює той факт, що принципи управління дуже різноманітні. А їхня класифікація має ґрунтуватися на відображенні кожним з виділених принципів різних етапів сторін чи відносин процесу управління соціальною роботою. Поряд з цим, вони мають відповідати як частковим, так і загальним цілям підвищення ефективності менеджменту соціальної роботи, а також процесу виробництва чи надання соціальних послуг громадянам, соціально-економічного розвитку суспільства і його підсистем.

Принципи управління соціальною роботою, таким чином, мають служити не стільки побудові абстрактних схем, скільки досить жорстко визначити характер зв'язків у системі управління, структуру органів менеджменту соціальної роботи, а також процедуру і технології прийняття і реалізації управлінських рішень.



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. Одне з протиріччя принципу науковості – це протиріччя між теорією і практикою менеджменту соціальної роботи. Воно вимагає використання та запровадження прогресивних наукових ідей або результатів наукового пізнання: від явища до сутності, від сутності першого порядку, тобто менш глибокої, до сутності другого порядку, більш глибокої, і так до нескінченності. Однак необхідність організації процесу управління соціальною роботою конкретних умовах, а також вирішення конкретних завдань вимагає певного часового обмеження в процесі пізнання. Це протиріччя вирішується шляхом постійного дослідження наукових проблем управління багатоцільовими, комплексними колективами установ соціальної роботи за допомогою максимального використання засобів обчислювальної техніки.

Інше важливе протиріччя принципу науковості менеджменту соціальної роботи – це єдність і протиріччя об'єктивного і суб'єктивного. Це протиріччя має універсальний характер і відноситься до усіх інших принципів управління. Об'єктивне в принципі науковості впливає з об'єктивної природи законів і закономірностей управління, на яких, власне кажучи, і базуються принципи менеджменту соціальної роботи.

Суб'єктивне в реалізації принципів управління неминуче, оскільки принципи менеджменту соціальної роботи реалізуються тільки через свідомість, волю й устремління людей. Таким чином, реалізований принцип управління неминуче є суб'єктивним. Відхилення процесу пізнання від об'єктивної логіки (суб'єктивізм) виникає і виявляється в тим більшому ступені, чим більше свідомість керівників або менеджерів соціальної роботи відходить від об'єктивної логіки розвитку природи, суспільства і мислення. Одне слово, чим вище рівень загальної культури і професіоналізму керівника (менеджера) установи соціальної роботи, тим менше можливостей для прояву суб'єктивізму.

➤ *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.

Водночас, прийняте колегіально (або колективно) управлінське рішення проводиться в житті за допомогою персональної відповідальності керівників-менеджерів установ соціальної роботи. Для кожної посадової особи в сфері соціальної роботи встановлюється точна відповідальність за виконання визначених і чітко обкреслених робіт.

Принцип єдності централізму і демократії в менеджменті соціальної роботи є одним з найважливіших і означає необхідність розумного та раціонального поєднання централізованих і децентралізованих засад в управлінні соціальною роботою.

При цьому аналіз показує, що найбільш ефективним в управлінні соціальною роботою є рівновага між централізмом і демократією. Однак, в управлінській практиці найчастіше одне переважає над іншим.

Варто підкреслити, що негативних наслідків щодо пошуку з боку системи управління раціонального співвідношення між демократизмом і централізмом можна уникнути, якщо рух системи менеджменту соціальної роботи буде не результатом хаотичної дії різноманітних слабо керованих сил, а результатом осмислених, цілеспрямованих та глибоких якісних перетворень і зростання ролі центральної влади або керуючої підсистеми установи соціальної роботи.

➤ *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. Територіальні ж засади управління виходять із цільових настанов. Проблема найбільш раціонального розміщення і розвитку продуктивних сил вимагає обліку вимог екології, ефективності використання робочої сили, зайнятості населення, розвитку соціально-побутової інфраструктури, відповідності характеру виробництва соціальних послуг особливостям етнічних груп, задоволення матеріальних і духовних потреб окремих клієнтів та суспільства загалом. А це все – регіональні проблеми.

Принцип поєднання галузевих і територіальних засад в управлінні соціальною роботою тісно пов'язаний також із розвитком плюралізму, тобто множинності думок, різних точок зору та їхньої взаємодії на основі різноманітних інтересів і потреб клієнтів.

У цьому зв'язку кожний керівник (менеджер) установи соціальної роботи повинен зробити для себе відповідні висновки, що впливають з дії принципу єдності галузевого і територіального управління. Інтереси установ соціальної роботи, які вони представляють, мають бути тісно узгодженими із інтересами місцевої влади і жителів регіону, де вони здійснюють надання соціальних послуг

через свої структурні підрозділи. Місцеві органи влади та споживачі соціальної допомоги, тобто певні верстви населення, мають бути їх активними союзниками, знаючи, які вигоди для регіону (даної території) будуть від активної та ефективної діяльності тих чи інших установ соціальної роботи.

Варто також підкреслити, що більшість дослідників до основних принципів менеджменту соціальної роботи, крім вищезазначених, включають і такі, як принцип ефективності, принцип конкретності і принцип головної (або основної) ланки.

➤ *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. Адже при вирішенні тієї чи іншої управлінської задачі керівникам-менеджерам приходиться мати справу з безліччю фактів, подій факторів, ситуацій тощо. Зрозуміло, що їм необхідно брати до уваги всі фактори, які стосуються розглядуваного питання. Однак з усієї сукупності факторів необхідно визначити вирішальні або найбільш пріоритетні. Визначення головної (основної) ланки, таким чином, найважливіша складова процедура розробки і прийняття оптимального управлінського рішення.

Необхідно також відзначити, що в управлінській практиці існує прямий взаємозв'язок між принципами управління і правилами поведінки керівників-менеджерів. Адже принципи управління, що безпосередньо впливають із законів і закономірностей управлінської діяльності, мають досить різноманітний характер і нескінченно багатий зміст. Саме тому зовсім неприпустимо механічно зводити їх до конкретних правил, загальних положень і формальних норм управління соціальною роботою. Багатство принципів управління впливає із нескінченної розмаїтості як пізнаних, так і ще невідомих законів і закономірностей управління, тоді як правила, норми і певні положення формуються під впливом існуючих потреб суспільства загалом, або установ соціальної роботи зокрема, та відбивають рівень їх розвитку. Разом з тим, для потреб теоретичної і практичної діяльності у сфері управління важливо, що саме правила, норми, нормативи та основні положення, на засадах яких здійснюється управлінська діяльність, впливають із принципів управління.

Поряд з цим принципи управління, маючи об'єктивний характер, повинні мати ще й відповідне правове оформлення, яке закріплюється, як правило, в системі нормативних документів, положень, угод, договірних зобов'язань, законодавчих актів тощо. Однак при цьому характер і форми закріплення принципів управління повинні мати досить гнучкий характер, щоб уникати певної догматизації,

фетишизації та зайвої жорсткості процедур і формулювань. Все це дуже важливо, оскільки зміна конкретно-історичних умов функціонування соціальних систем призводить й до зміни дії соціально-економічних та управлінських законів і, відповідно, до зміни змісту самих принципів управління соціальною роботою.

Необхідно також підкреслити, що з принципів менеджменту соціальної роботи впливають, насамперед, *правила групової поведінки керівників* як певної професійної групи працівників, наприклад керівників установ соціальної роботи або начальників соціальних служб тощо. Для кожної з цих та інших категорій управлінського персоналу існують й свої, писані і неписані правила поведінки, що закріплені в різноманітних нормативних документах: статутах, положеннях, посадових інструкціях тощо.

Водночас з правил, норм, нормативів, положень і звичаїв групової поведінки впливають й *правила індивідуальної поведінки керівників-менеджерів соціальної роботи*, які, крім того, ґрунтуються ще й на обліку їхніх особистісних характеристик: статі, віку, рис характеру, рівня освіти, темпераменту, смаків і т.ін. Зрозуміло, що, наприклад, правила індивідуальної професійної поведінки керівника-чоловіка середнього віку будуть істотно відрізнятися від правил індивідуальної поведінки молодшої жінки-керівника, яка представляє таку ж установу соціальної роботи. Разом з тим, загальним у них буде те, що і він, і вона будуть дотримуватися певних загальних правил поведінки керівника-менеджера, причому навіть в окремих деталях.

Більш того, правила групової та індивідуальної поведінки керівників установ соціальної роботи диктують й визначені норми, нормативи і стереотипи поведінки не тільки на службовому, але й на побутовому рівні.

Таким чином, закони та закономірності менеджменту соціальної роботи здійснюють непрямий, тобто опосередкований вплив на керівників-менеджерів соціальної роботи через систему принципів і правил групової та індивідуальної поведінки управлінського персоналу. При цьому певний науково-практичний інтерес має визначення взаємозв'язку між законами, принципами і правилами поведінки керівників-менеджерів соціальної роботи.

Таким чином, в основі поведінки кожного керівника-менеджера соціальної роботи, усвідомлює він це чи ні, проявляється дія законів та закономірностей управління, яким він підкоряється або вимушено, або інстинктивно, або на підставі повної свідомості. Зрозуміло, що свобода й активність поведінки, а також ефективність управлінської діяльності в усіх випадках буде істотно різною. Очевидно також і те, що чим вище рівень управління, тим більше управлінська діяльність підпорядковується законам управління.

3.4. 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 даному підрозділі мова йтиме головним чином не про загальні функції процесу управління, у тому числі й у сфері соціальної роботи (планування, організація, мотивація, контроль, координація, регулювання тощо), у яких розкриваються, головним чином, однакові риси процесу управлінської діяльності, де б вона не здійснювалася, а про функції, які в теорії менеджменту соціальної роботи іменуються конкретними (або спеціальними), перелік яких залежить, як правило, від специфіки та особливостей об'єкта управління соціальною роботою.



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

До **інформаційної** групи входить п'ять основних функцій: пізнання, оцінювання, запам'ятовування, цілепокладання, нормування. У технологічній групі цілком виразно виділяються три функції: підготовки управлінських рішень, прийняття управлінських рішень, виконання управлінських рішень. До організаційної групи включається чотири основних функції: кадрового забезпечення, безпосереднього організаційного забезпечення, матеріально-технічного забезпечення, фінансово-господарського забезпечення.

Технологічні й організаційні функції управління (як і його загальні функції) досить докладно описані в численних літературних джерелах, тому в цьому підрозділі звертається увага на інформаційні функції менеджменту соціальної роботи, які не набули ще такого поширення в теорії та практиці управління соціальною роботою.

У науковій літературі нерідко інформаційну діяльність як вид управлінської діяльності зводять тільки до одного лише пізнання, тобто до одержання певних знань. Однак це не зовсім відповідає реальному стану речей.

Соціально-пізнавальна функція менеджменту соціальної роботи, що входить до групи інформаційних функцій, є основою всієї управлінської діяльності людей. Для того щоб розпочати врегулювання будь-якого процесу, взаємодію предметів або соціальних спільнот, необхідно їх вивчити, одержати достовірні знання про їхню сутність і особливості. Пізнання – це є ідеальне відтворення людьми (соціальними спільнотами) особливостей тих предметів і людей, з якими вони взаємодіють. У пізнанні відбиваються реальні властивості і зв'язки зовнішнього й внутрішнього світу, але лише того, котрий уже є, тобто реального. Результатом пізнання завжди є знання, які виступають суб'єктивними копіями певних предметів, що об'єктивно існують, або їхніх властивостей. Отже, пізнавальна функція в системі менеджменту соціальної роботи полягає у збиранні різноманітної інформації щодо знань про керовані об'єкти, їх узагальнення і систематизація для з'ясування стану і дієздатності об'єктів соціальної роботи.

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

суб'єкта управління соціальною роботою. Одержавши знання про предмети й процеси природи чи суспільства, люди відразу намагаються визначити, що корисного для них міститься в цих предметах і процесах. В результаті оцінювання пріоритетної ваги набувають ті предмети й процеси, що мають користь або є благом для людей. Отже, оцінювання – це вираження інтересів оцінюючого суб'єкта управління, що стосуються оцінюваного об'єкта управління соціальною роботою.

Функція соціального запам'ятовування — це вироблення і використання соціальних технологій нагромадження й зберігання необхідної управлінської інформації. Дану функцію можна назвати соціальною пам'яттю суспільства. В її основі лежить соціальний, насамперед державний документ, який підтверджує факт чогось чи право на щось, тобто офіційне письмове свідчення про це.

Щоб скористатися управлінською інформацією, що надходить до установи соціальної роботи в процесі її пізнання й оцінювання, працівники повинні мати можливість її запам'ятати. Адже запам'ятовування – це форма свідомої (духовної) діяльності, за допомогою якої відбувається нагромадження необхідної інформації про явища, події у світі та в головах людей. Результатом запам'ятовування, таким чином, виступає соціальна пам'ять, яка являє собою здатність соціальної свідомості зберігати інформацію про події зовнішнього світу і реакції соціального організму, а також багаторазово вводити її у сферу управлінської діяльності.

До числа основних інформаційних функцій менеджменту соціальної роботи належить також і **функція соціального цілепокладання**. Дана функція формується на базі трьох уже розглянутих функцій – пізнання, оцінювання й запам'ятовування. Після того, як соціальне явище, предмет або процес пізнаний і оцінений з погляду його корисності, виникає питання про можливість його використання. Цілепокладання – це інтелектуальна діяльність людей щодо вироблення цілей. Під соціальною метою розуміється бажаний стан будь-якої соціальної системи (установи, організації, підприємства), відмінний від існуючого; це – усвідомлений образ бажаного результату управлінської діяльності. Отже, у процесі цілепокладання відбувається вироблення Ідеального «образу бажаного майбутнього», у якому знайдуть застосування корисні властивості вивченого й оціненого явища, предмета або процесу.

Функція соціального цілепокладання, таким чином, полягає у виробленні професійними управлінцями (керівниками та менеджерами) чи вченими соціального прогнозу (передбачення) для формування оптимальної мети при вирішенні будь-якої актуальної соціальної проблеми. Вироблена суб'єктом управління соціальна мета як усвідомлений образ майбутнього результату діяльності установи соціальної роботи набуває, таким чином спонукально-управлінської сили. Вона виступає як механізм інтеграції різних соціальних дій у певну систему, орієнтовану на досягнення соціальної мети. Тому цілепокладання – це вироблення сутнісного проекту діяльності установи соціальної роботи, що визначає характер і системну упорядкованість різних конкретних управлінських актів і операцій.

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

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

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

Література

1. Берестяний С. І. Управління в сфері охорони здоров'я: міждисциплінарний підхід // Нова парадигма. Альманах наукових праць. – Вип. 24. – Запоріжжя, 2002.
2. Краткая философская энциклопедия. – М.: Прогресс-Энциклопедия, 1994.
3. Краткий словарь по социологии / Под общ. ред. Д. М. Гвишиани, Н.И. Лапина. – М.: Политиздат, 1988.
4. Крутько В. Н. Введение в менеджмент кризисных ситуаций: Практические рекомендации. – К.: МАУП, 1994.
5. Лукашевич М.П., Менеджмент соціальної роботи: сутнісні характеристики та функції // Соціальна робота в Україні: теорія і практика. – 2003. - №2. – С. 81-97.
6. Лукашевич М.П., Туленков М.В. Менеджмент соціальної роботи: Теорія і практика: Навч. посіб. – К.: Каравела, 2007. – 296с.
7. Лукашевич Н.П. Теория и практика самоменеджмента. – К.: МАУП, 2002.
8. Пригожий А. Й. Современная социология организаций. – М., 1995.
9. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996.
10. Словарь-справочник по социальной работе / Под ред. Е.И. Холостовой. – М.: Юриста, 2000.

11. Соціальна робота в Україні: Навчальний посібник / І.Д. Зверева, О.В. Безпалько, С.Я. Марченко та ін.; За загред. І.Д. Зверевої, Г.М. Лактіонової. – К.: ДЦССМ, 2004. – 256 с.
12. Социальная работа / Под общ. ред. В. Й. Курбатова. – Ростов н/Д: Феникс, 1999.

Практичне завдання для теми 3.

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.

Питання

1. Об'єкти та суб'єкти менеджменту соціальної роботи.
2. Підходи моделі та методи взаємозв'язку об'єктів та суб'єктів менеджменту соціальної роботи.
3. Закон єдності і цілісності системи менеджменту соціальної роботи.
4. Закон єдності керуючих і керованих систем.
5. Закон організації менеджменту соціальної роботи.
6. Закономірності менеджменту соціальної роботи.
7. Принципи менеджменту соціальної роботи як основоположні положення управлінської діяльності.
8. Принцип науковості менеджменту соціальної роботи.
9. Принцип системності та комплексності.
10. Принцип централізму та демократії.
11. Принцип поєднання галузевого і територіального підходів щодо управління соціальною роботою.
12. Поняття та види функцій менеджменту соціальної роботи.
13. Інструменти менеджменту соціальної роботи.
14. Функції менеджменту (розвитку організації, вирішення соціальних проблем, традиційні).

Література

1. Андрущенко В.П. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи/ Навч. посібник, кн. 7 – К.: ДЦССН, 2003. – 276 с.
2. Бібліографічний покажчик. Соціальна робота // <http://www.rada.gov.ua/library/bibliogr/soz-robotal.html>
3. Комарова Е.И., Войтенко А.И. Менеджмент социальной работы. – М.: ВЛАДОС, 2001. – 288 с.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 246 с.
5. Лукашевич М.П. Менеджмент соціальної роботи: Теорія і практика: навч. посібник: рекомендовано МОН України для студ. ВНЗ/ Лукашевич М.П., Туленков М.В. – К.: Каравела, 2007. – 296 с.

6. Песоцька О.П., Дедов Є.Г. Менеджмент соціальної роботи: навч. посіб. Для студ. Спец. «Соціальна робота», «Соціальна педагогіка» /О.П. Песоцька, Є.Г. Дедов – Луганськ: Альма-матер, 2012. – 110с.
7. Шендеровський К. Менеджмент соціальної роботи: посібник – Шендеровський К. – К.: Главник, 2007. – 207 с.
8. Шендеровський К.С. Управління соціальною роботою з дітьми та молоддю. Менеджмент соціальної служби: Навч.-метод. Зб. Для спеціаліста з соц.роботи системи центрів соц. Служб для молоді м. Києва. – К., 2002. – 158с.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ РОБОТОЮ

ТЕМА 4. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ (Теоретичний матеріал для самостійного опрацювання)

4.1. Інформаційні технології. Незважаючи на всі негаразди Україна була й залишається частиною світового суспільства, яке динамічно розвивається, перебуваючи сьогодні на стадії переходу від індустріального суспільства до інформаційного. Матеріальною основою такої трансформації є досягнення людства у сфері електронно-обчислювальної техніки й систем зв'язку, генної інженерії та біотехнологій. Завдяки прогресу в цих напрямках з'явилися нові види технологій – інформаційні. «Сировиною» для них служить первинна інформація (дані), яка переробляється на інформаційний «продукт» завдяки знанням, що становлять інтелектуальний потенціал людства. У світі нагромаджено величезний обсяг інформації, але більшість людей з різних причин не мають можливості повною мірою скористатися цим соціальним скарбом. За деякими оцінками, кількість знань вдвічі збільшується кожні 5-7 років. Через такі темпи молода людина не встигає ще закінчити навчальний заклад, а їй вже потрібно знову навчатися, тобто процес навчання повинен займати більшу частину життя. Вихід із цієї ситуації, безумовно, полягає у розробці та освоєнні нових методів «інтерактивного» навчання, що ґрунтуються на сучасних інформаційних технологіях, у створенні умов для самонавчання індивіда, забезпечивши йому швидкий доступ до спеціальним чином підготовленої, чіткої, структурованої, відфільтрованої, виваженої інформації. Становлення й соціалізацію особистості в сучасному суспільстві сьогодні неможливо уявити без інформатизації усіх сфер життєдіяльності людини.

Потрібно зазначити, що важливий крок у цьому напрямку зроблено ще в 1998 р., коли було прийнято Закон України «Про національну програму інформатизації» і оприлюднено «Концепцію національної програми інформатизації». Але через нерозуміння чиновниками її ключового значення для життя країни поки що не вдалося реалізувати закладені в ній ідеї

трансформації системи управління державою і суспільством загалом, адже саме недосконалість технологій управління суспільством є одним із головних факторів нашого нинішнього жалюгідного економічного становища.

Основою для прийняття управлінських рішень, поза сумнівом, служить інформація. Можна навести кілька визначень цього поняття стосовно різних предметних галузей. У середині ХХ ст. термін «інформація» став загальнонауковим поняттям, що означає обмін відомостями між людьми, людиною та ЕОМ, між різними ЕОМ, а також обмін сигналами у рослинному і тваринному світі, передачу ознак від клітини до клітини, від організму до організму. Правомірним буде й таке визначення: інформація – це «відчужені» знання (дані, відомості про людей, предмети, факти, події, явища та процеси, незалежно від форми їх подання), які можуть бути записані на матеріальній носій, щоб бути доступними будь-кому». І нарешті, з позицій теорії управління, інформація – це «частина знань, яка використовується для орієнтації, активної дії, управління... Вона обслуговує всі функції управління від підготовки та прийняття рішень до підведення підсумків їх виконання, містить відомості про методи та засоби управління, які потрібно використовувати для забезпечення ефективного функціонування системи, досягнення поставлених цілей...». Інформація, коли вона вірогідна, переконлива, повна, точна та актуальна, є інтеграційним фактором системи, а взаємний обмін нею з навколишнім середовищем – неодмінною умовою існування й розвитку будь-якої системи.

З методологічної точки зору соціальне пізнання в наш час будується переважно на імовірнісному, стохастичному підході. Детермінізм і раціоналізм, що були властиві періоду індустріалізації, витісняються інформаційним принципом соціального пізнання, який разом із принципом системності забезпечує науково-аналітичну та прогностичну функції пізнавальних процесів.

Теорія управління соціальною роботою сьогодні перебуває на стадії становлення. Вирізняють такі найактуальніші проблеми менеджменту соціальної роботи:

- відсутність у керівників необхідних знань в управлінні людьми, вміння розбиратися в ситуації і приймати адекватні рішення;
- інформаційний «голод»;
- розробка критеріїв оцінки якості функціонування системи управління соціальної роботи і методик оцінки діяльності виконавців;
- методологія прогнозування соціальної роботи;
- моделювання діяльності соціальних служб і забезпечення якісного управління соціальної роботи.

Сучасний менеджер повсякденно має справу з інформаційними процесами. Він збирає інформацію, оцінює її, визначає головне, планує, реалізує намічений план, у процесі якого приймає адаптивні рішення, і, нарешті, аналізує результати. Отримана нова інформація є вихідною для наступного робочого циклу. Обсяг і зміст відомостей, потрібних менеджеру соціальної роботи, залежить від таких факторів:

- складності й сутності розв'язуваного завдання;

- глибини розуміння мети;
- ступеня професійної підготовки, рівня знань про об'єктивні закономірності управлінського процесу;
- поінформованості про стан системи та її реакцію на управлінські впливи (структура внутрішніх і зовнішніх зв'язків, їх значущість, ресурсозабезпеченість, гнучкість тощо);
- можливості об'єктивної оцінки якості результату.

Важливим моментом соціальної роботи є розуміння менеджером необхідності використання системного підходу при збиранні інформації та дотримання цього принципу протягом усього циклу управління. Йдеться про запобігання недолікам натуралістичного підходу у прийнятті рішень, коли людина помічає тільки те, що знає. До всіх явищ живої природи та суспільного життя треба підходити комплексно, вивчаючи їх з різних сторін. Цьому сприяє використання якомога ширшого спектра інформаційних джерел – від особистих спостережень до висновків експертів (або просто компетентних людей) різних спеціальностей та відомостей з баз даних, нагромаджених світовою спільнотою. Об'єктивність і оперативність аналізу і подальших висновків суттєво підвищуються при використанні сучасних статистичних методів обробки інформації, пакетів прикладних програм планування та управління проектами, баз даних та експертних систем.

Важливе значення для менеджера має вміння оптимально організувати як власну працю, так і працю підлеглих. Основою тут знову-таки є застосування сучасної обчислювальної та копіювально-розмножувальної техніки в комплексі із сучасними засобами зв'язку. При цьому треба враховувати, що сьогодні світовою тенденцією стало «просування» потужних обчислювальних засобів до користувача (персоналізація комп'ютерів). Це відбувається не тільки за рахунок досягнень мікроелектроніки, а й завдяки бурхливому розвитку нових, об'єктно-орієнтованих мов програмування, що ґрунтуються на законах математичної логіки та ідеях штучного інтелекту. Новітні технології програмування спрямовані на надання користувачеві можливості самостійно складати програми без залучення фахівців-програмістів. Далі розглядаються основні напрями та засоби використання сучасних інформаційних технологій у менеджменті соціальної роботи.

4.2. Робота з текстовими документами. Для створення й оформлення текстових документів (листів, заяв, наказів, службових записок, звітів тощо) призначено текстові редактори та текстові процесори. Останні характеризуються тим, що забезпечують можливість обміну інформацією з іншими програмами, виконання простих обчислень і роботу з таблицями.

На ринку програм для IBM PC-сумісних ПК сьогодні домінує текстовий процесор MS Word (97, 2000, 2002 та ін.). За його допомогою можна набирати текст, використовуючи різноманітні розкладки клавіатури (алфавіти), математичні, хімічні та інші символи; продивлятися й редагувати існуючі електронні документи; формувати символи, абзаци, сторінки, розділи і документ у цілому; автоматично переносити слова; змінювати масштаб

зображення та стиль шрифтів, здійснювати пошук і заміну послідовностей символів; швидко переміщуватися по документу, будувати таблиці й виконувати в них обчислення; автоматично перевіряти правопис; редагувати малюнки, діаграми, графіки, аудіо- та відеофайли; працювати одночасно з кількома документами; створювати складно підпорядковані документи і документи, що поширюються через мережу Internet; зберігати документи у форматах, які «читаються» більшістю інших програм; будувати послідовності команд, які виконуються як одна команда (макроси); розташовувати на свій розсуд елементи управління робочого вікна та багато іншого.

Певною мірою популярні також текстові редактори MultiEdit, Chiwriter, NotePad, WordPad, AmiPro, WordPerfect, Лексикон. У видавничій справі працюють настільні видавничі системи PageMaker, QuarkExpress, VenturaPublisher та ін.

4.3. Комп'ютерна графіка. Для створення й редагування малюнків, графіків, діаграм, ілюстрацій застосовуються графічні редактори (ГР) різних виробників: Paint і MS PhotoDelux (перший включений до Windows), Adobe Photoshop, Adobe Image Ready, Adobe Photo-Paint, Picture Publisher. Ці редактори належать до групи растрових (Bitmap) ГР. Зображення в них формується з окремих точок (пікселів). Растрова графіка надає майже необмежені можливості зміни форми та кольору об'єкта, але зображення спотворюється при зміні масштабу (при великому збільшенні стають помітними окремі групи пікселів, а при зменшенні – змінюються пропорції). Крім того, для запам'ятовування растрових зображень (у форматах BMP, GIF, JPG) потрібен великий обсяг пам'яті (близько 3,5 Мб для фотознімка 10 x 12 см з роздільною здатністю 250 пікселів на дюйм). Другу групу утворюють векторні ГР. У них всі лінії задаються вузловими точками й формулами, за якими розраховуються координати проміжних точок. Колір, товщина та стиль лінії описуються за допомогою додаткових параметрів. Зміна масштабу векторного зображення не викликає його спотворення, тому що не позначається на записі формул (математичної моделі графічного об'єкта). Природно, що для зберігання формул потрібен значно менший обсяг пам'яті, ніж для зберігання карти (таблиці, матриці) розміщення різноколірних пікселів у растровій графіці. До векторних ГР належать Adobe Illustrator, Macromedia Freehand, Corel Photo Painter, Fractal Design Painter та інші.

Найскладніші ГР мають набори інструментів для інверсії, дзеркального відображення, ретушування зображення, створення перспективи (псевдооб'ємних зображень). Завдяки цьому забезпечується можливість анімації зображень, імітації художніх стилів, моделювання форми об'єктів (наприклад, автомобілів або жіночих зачісок) тощо. Такими можливостями володіють ГР Corel Draw, 3D Studio MAX, Animator Pro, Maya (Alias/ Waverront Maya) та ін.

4.4. Робота з табличною інформацією. Інформація, упорядкована у формі таблиці, що обробляється комп'ютером і зберігається в ньому або на зовнішньому носії, називається електронною таблицею, або табличним процесором. Електронні таблиці незамінні при операціях з рахунками, відомостями, звітною документацією, при складанні різних форм бланків,

оформленні діаграм і ділової графіки. Більшість електронних таблиць виконують арифметичні, логічні та інші операції з даними, автоматично переобчислюють дані за формулами, які створюються користувачем самостійно або за допомогою різноманітних бібліотек стандартних функцій, копіюють і редагують формули, тексти тощо.

4.5. Робота з базами даних. Однією з особливостей соціальної роботи є різноманітність і великі обсяги оброблюваної інформації. Дані моніторингу, соціальної діагностики, картки клієнтів з результатами інтерв'ю, тобто інформація, що забезпечує індивідуальний підхід до кожного, кому потрібна соціальна підтримка, – усе це передбачає інформаційно-логічне документування нагромаджуваних відомостей. Для того щоб компетентно й своєчасно консультувати клієнтів з різноманітних питань життєзабезпечення та організувати соціальні заходи з урахуванням світових досягнень соціальної роботи, працівники соціальної сфери повинні мати швидкий доступ до фактографічної (довідкової) інформації, вміти відбирати інформацію за відповідними напрямками та аналізувати її.

Менеджер соціальної роботи повинен з особливою старанністю підходити до підбору та розстановки кадрів соціальних працівників, об'єктивно оцінювати їхню професійну придатність, виявляти здібності і схильності, темперамент і недоліки, які можуть суттєво впливати на їх подальшу діяльність і поведінку. Одним з ефективних способів виявлення та оцінки якостей особистості, які не піддаються безпосередньому спостереженню, вважається тестовий метод. За його допомогою вирішуються три завдання: отримання кваліметричної оцінки якісних параметрів особистості, досягнення об'єктивності дослідження та забезпечення порівнянності результатів. На жаль, універсальних тестів на всі випадки життя не існує, і менеджер повинен творчо підходити до застосування готових рецептів, контролювати валідність і працездатність тестів, переосмислювати і розвивати їх з урахуванням новітніх досягнень цієї методики.

У процесі роботи з великими масивами даних основною проблемою є організація звернення до них: введення-виведення, класифікація, пошук і вибірка потрібних записів, впорядкування. Ця проблема вирішується за рахунок застосування методології створення та управління базами даних, тобто об'єднання даних за загальними правилами опису, зберігання та обробки, в результаті чого невпорядкована інформація перетворюється у систематизовані масиви опису певної предметної сфери. Для створення бази даних, поповнення їх, редагування й вибірки інформації служать пакети прикладних програм, які називаються системами управління бази даних.

Вибірку даних з таблиць здійснюють за допомогою запитів. У запиті зазначаються відповідні поля та умови, яким повинні відповідати записи. Умови можуть включати математичні та логічні вирази, процедури порівняння послідовностей символів, стандартні функції та багато іншого. Вибірку даних можна проводити одночасно з усіх таблиць. У запиті можна використовувати дані, отримані за допомогою іншого запиту (підпорядковані запити). Окрім запитів на вибірку існують запити на зміну (додавання, видалення, оновлення)

записів, об'єднання та створення нових таблиць, а також запити до SQL-сервера та перехресні запити, що мають на меті відображення результатів статистичних розрахунків (кількості записів, мінімального та максимального значень, середнього арифметичного та суми за вибраними записами), які автоматично групуються у вигляді таблиці. Такі ж самі статистичні дані можна отримати і в запиті на вибірку, якщо задати опцію «Итоги». Конструювання не дуже складних запитів у MS Access практично не потребує спеціальної підготовки. Завдяки розвиненим інтерфейсу та інструментальним засобам прості запити програмуються практично на рівні постановки завдання. Досвідчений користувач може створювати складні запити, використовуючи мову програмування запитів SQL Access.

Користувачеві надається можливість побудувати на свій розсуд процес спілкування з програмою. Для цього в MS Access розробляються форми. У них інформація може відображатися не у вигляді таблиць, а за окремими записами, відібраними за допомогою запитів з однієї або кількох таблиць. Кожному полю таблиці відповідає так зване «Связанное» поле форми, координати і розмір якого задає користувач. У формі можна розташувати «Свободные» поля, призначені для збереження тимчасової інформації, доки форма залишається відкритою. У форму вставляють текст, малюнки, лінії, геометричні фігури та інші об'єкти. За їх допомогою створюються заголовки, пояснюючі підписи, мнемосхеми тощо. Усе це надає формі вигляду електронного документа і підвищує зручність спілкування з нею. У формі можна встановити стандартні елементи управління «Windows» - кнопки, вмикачі, перемикачі, списки, лічильники. Через них, використовуючи маніпулятор «миша», можна видавати стандартні команди «Windows», формувати умови та режими роботи, вводити дані, які часто повторюються, та ін. Користувач може задати певні властивості форм і їхніх складових, формати, кольори, стилі відображення інформації. Форми є зручним засобом уведення даних, у тому числі умов відбору записів. Інформація, що виводиться у формах, може сортуватися й фільтруватися як за допомогою готових фільтрів, так і з використанням фільтрів, створених користувачем у вигляді запиту. Поля форми успадковують всі властивості полів таблиці, з якими вони пов'язані. Стандартні дії з об'єктами MS Access та обробка даних програмуються з використанням відповідних команд, доступ до яких відкривається в режимі конструювання макросів (макрокоманд) та модулів (підпрограм, що створюються користувачем на мові Access Visual Basic). Існує режим виконання команд кроками, що полегшує знаходження помилок у програмі. Користувач, що засвоїв MS Access, може без проблем самостійно формувати і накопичувати бази даних, програмувати будь-які вибірки, статистичні та бухгалтерські розрахунки, створювати і зберігати потрібні для його роботи документи, конструювати різноманітні тести тощо.

Інформація, призначена до друку та зберігання у паперовому вигляді (що надає їй юридичної сили), створюється шляхом конструювання звітів MS Access. Технологія розробки звітів схожа на роботу з формами, але в цьому режимі передбачено форматування сторінок, розділів, документа загалом. Існують команди масштабування зображення, попереднього перегляду та інший

сервіс. У звіті можна також виконувати сортування, прості обчислювання та інші операції.

Завдяки OLF-технології в документи MS Access можна поміщати (упроваджувати або зв'язувати) об'єкти, створені за допомогою інших додатків «Windows», і навпаки, розміщувати документи MS Access в інших програмних продуктах. MS Access є мережевою програмою, з якою можуть працювати одночасно кілька користувачів. При цьому забезпечується захист від несанкціонованого доступу, ієрархічність прав доступу, створення копій бази даних та інші види управління. Документи MS Access при бажанні можна подати у форматі, придатному для передавання через Internet.

4.6. Експертні системи. Експертні системи – це програмні комплекси, що оперують зі знаннями фахівців у конкретній предметній галузі (базами знань – БЗ) з метою створення рекомендацій та прийняття рішень. Вони застосовуються, зокрема, у математично слаборозвинених галузях науки: медицині, політології, соціології та ін. Знання, отримані з досвіду (емпіричні) та інтуїтивно, за термінологією експертні системи називаються евристиками. Бази знань можуть включати в себе метазнання, тобто знання про знання (про те, як мислять експерти). На відміну від звичайних баз даних, у баз знань зберігаються не тільки факти, а й розв'язувальні правила, які дозволяють прийти до нових фактів. Процедура наповнення бази знань дуже складна і важко формалізується. Створенням бази знань займаються фахівці зі знань – когнітологи. «Мозком» експертні системи є вирішувач (машина логічного висновку) – програма, що імітує хід думок експерта. В її основу покладено комп'ютерну технологію «штучного інтелекту». Експертна система моделює механізми мислення людини, формуючи певні думки та висновки, спираючись на відповідні бази знань. Характерною рисою експертних систем є їх здатність давати пояснення, чому запропоновано саме таке рішення, і доводити його обґрунтованість (прозорість експертних систем).

Кількість експертних систем постійно збільшується. Відомо такі експертні системи: MYCIN, INTERNIST, TETRESIAS, ONCOCIN, CENTAUR (медицина), JUDITH, CATON (правознавство), Management Advisor (комерційна діяльність), RI/XCON(комплектація комп'ютерів), MUD (геологічна розвідка), HEARSAY (розпізнавання мови), EXPERTAX (поради з підготовки податкових декларацій), CHEF (створення кулінарних рецептів), TIMM (навігація), COMPASS(пошук несправностей у телефонних мережах), OPAL, PROTEGE, MORE, SALT, ODYSSEUS (створювачі БЗ).

Одним з напрямків розвитку експертних систем є технологія нейронних мереж. Нейронна мережа відтворює (моделює) низькорівневу структуру мозку людини і в процесі «навчання» настроює зв'язки між численними пошарово рівнобіжно діючими елементами («нейронами»), формуючи таким чином «архітектуру» пошуку рішення. В нейронних мережах знання відображаються у виважених зв'язках (що мають різну значущість) між міриадами окремих елементів мережі. За допомогою нейронних мереж вивчається, до яких результатів приводять початкові дані. Технології нейронних мереж реалізовані в системах SCALIR (ДПС, призначена для вибору правової інформації), ЛоРа

IQ300 (російськомовний варіант ППП Brain Maker – прогнозування ринку цінних паперів), Neural NetworkToolbox (проектування систем управління динамічними процесами), пакет NNT (засіб програмування нейронних мереж у середовищі MATLAB).

Приклади застосування експертних систем в соціальній роботі нам не відомі, але перспективність використання цієї технології у менеджменті соціальної роботи не викликає сумнівів.

4.7. Статистична обробка інформації та прогнозування ситуації.

Статистичні методи є основним, а іноді – єдиним інструментом дослідження масових явищ, характерних для життя суспільства. За їх допомогою дані спостережень подаються у компактному, зручному та наочному вигляді, виявляється їхня значущість і тенденції змін, будуються моделі соціальних процесів і приймаються оптимальні рішення щодо подальших дій.

Тривалий час статистична обробка соціальної інформації була прерогативою державних інформаційних центрів, які володіли необхідними обчислювальними ресурсами. В нових умовах, коли кожний керівник приймає рішення самостійно, персональні комп'ютери стали неодмінним засобом підтримки дій менеджера.

4.8. Розрахунки показників динаміки змін соціальних явищ. Для оцінки та відображення динаміки змін використовують абсолютні або відносні величини. Абсолютні показники характеризують розміри явища або його змін у розмірному зображенні і якщо вони розташовуються в ряд, то дають наочну картину динаміки. Відносні показники, такі як, наприклад, коефіцієнти зростання, приросту, виконання завдань, координації, інтенсивності тощо, дають кількісну безрозмірну оцінку змінам, завдяки чому можна порівнювати між собою явища різного походження. Обчислення таких показників належить до елементарних математичних операцій і тому може виконуватися за допомогою будь-яких електронних калькуляторів. За наявності IBM PC доцільно використовувати програму Калькулятор, що включена до стандартних програм ОС «Windows». У систематичній роботі слід користуватися табличними процесорами, наприклад, MS Excel.

4.8.1. Зведення та групування статистичної інформації. (ЗГСИ) виконується задля побудови варіаційних рядів (ВР) розподілу випадкових величин і поділу їх за кількісними чи атрибутивними (описовими) ознаками. Для останнього використовують методи факторного, кластерного, дискримінантного аналізу.

Неодмінним атрибутом ЗГСИ є складання користувальницьких таблиць і графічне подання ВР у формі гістограм (для інтервальних ВР) і полігонів розподілу (для дискретних ВР). Процедура ЗГСИ готує дані для аналізу їх статистичного розподілу й обов'язково включається до відповідних комп'ютерних програм. Ця процедура неодмінно використовується для аналізу даних анкетування. В MS Excel вона, як і інші методи статистичної обробки інформації, включена в Пакет аналізу (файл analisys 32. xls) і виконується за допомогою інструментів Вибірка та Гістограма. Причому розбивка на інтервали групування здійснюється як

автоматично, так і може бути задана користувачем. В другому випадку слід дотримуватися статистичних критеріїв групування.

Значно більші можливості обробки статистичної інформації надає інтегрована система комплексного статистичного аналізу STATISTICA (фірма-виробник StatSoft® Inc. США). Вона повністю узгоджена з усіма стандартами ОС Windows і базується на загальноновизнаних методах статистичного аналізу. Система STATISTICA обробляє одночасно до 4092 змінних і 2 млн. випадків. Змінні можуть відображати числову або текстову інформацію. Введення даних здійснюється заповненням ET, а виведення – у табличній формі, у вигляді графіків і звітів у розширеному текстовому форматі (RTF). Система підтримує різні типи операцій з даними, такі як передача даних через буфер обміну Windows9, поблочна обробка даних (як у MS Excel), автозаповнення блоків, перетягування фрагментів за допомогою «миші», імпорт даних (OLf-технологія) та ін. STATISTICA має потужний апарат зображення даних у вигляді різноманітних графіків: наукових, ділових, дво- і тривимірних у різних системах координат, матричних, категоризованих, гістограм, діаграм розсіювання та ін. Система оснащена внутрішньою мовою програмування STATISTICA BASIC, яка має велику кількість спеціальних функцій, у тому числі призначених для вирішення задач лінійної алгебри, наприклад, знаходження власних векторів і власних значень матриць за допомогою LU, QR, SVD-розкладок. Користувач має можливість записувати макрокоманди, обробляти дані у пакетному режимі, викликати зовнішні бібліотеки DLL, тобто нарощувати системи на свій розсуд. Всі інструкції для роботи з системою STATISTICA докладно описані в її електронній ДПС (англomовній), яка організована за стандартами для «Windows». Завдання ЗГСІ вирішується в STATISTICA автоматично під час здійснення частотного аналізу в модулі Basic Statistics Tables (Основні статистики/Таблиці). /

Ринок програм статистичної обробки даних, звичайно, не вичерпується розглянутими ППП. Відомі західні системи SPSS, Systat, S-Plus, Minitab, розробки російських програмістів Stadia, Да-система, Эвроста, Альт-прогноз та ін. Раніше була популярна русифікована програма Nutneri. Проте рейтинг MSEXcel і STATISTICA значно вищий і надалі ми будемо опиратися виключно на них.

4.8.2. Визначення закону розподілу ймовірності випадкової величини.

Характеристикою випадкової величини служать ймовірності появи різних її значень. Знання закону розподілу ймовірності (ЗРЙ) дає можливість обчислити середні значення величин, які характеризують явище, а також розсіювання (дисперсію) значень, що спостерігаються у певний момент часу, відносно середніх значень та інші показники. Визначення ЗРЙ здійснюється шляхом порівняння за статистичними критеріями емпіричного розподілу частот з теоретичним ЗРЙ, який вибирається адекватно природі явища, що вивчається. У практиці дослідження соціальних процесів найчастіше використовують нормальний, біноміальний та пуассонів ЗРЙ, а також функції, що приводяться до нормального ЗРЙ шляхом математичних перетворень. Перевірка нормальності та однорідності вибірних розподілів використовується при аналізі

випадковості залишків (див. далі) і для виявлення викидів, тобто аномальних результатів, причиною яких можуть бути грубі помилки, допущені на етапі збирання та реєстрації первинної інформації.

Табличний процесор MS Excel і система STATISTICA мають приблизно однакові можливості визначення ЗРЙ. Вони генерують близько п'ятнадцяти добре вивчених ЗРЙ з параметрами (середнє та дисперсія), які задаються користувачем. Порівнюючи гістограму (чи полігон частот), побудовану за даними реальних спостережень, з вибраним ЗРЙ, можна оцінити ступінь їх близькості і підібрати найбільш адекватний ЗРЙ, а також визначити викиди. В системі STATISTICA ця процедура автоматизована, а в MS Excel вона потребує програмування. В STATISTICA можна, виводячи графіки у різних масштабах, підібрати тип перетворення даних, що приводить до нормального ЗРЙ. Обидві програми дають змогу розрахувати показники форми (особливості розподілу) ЗРЙ – коефіцієнт асиметрії (КА) та коефіцієнт ексцесу (КЕ), які характеризують відхилення ЗРЙ від нормального. Однак про ступінь незначності цих характеристик можна судити лише в системі STATISTICA, яка обчислює стандартні помилки КА – Std.Err.Skew-ness та КЕ – Std.Err.Kurtosis. В MS Excel таких функцій немає, і відповідні вирази треба програмувати. Аналогічна ситуація спостерігається при перевірці нормальності ЗРЙ з використанням критерію згоди χ^2 (хі-квадрат) (функції ХИ2ТЕСТ із MS Excel та Chi I із STATISTICA), а також при розрахунку ймовірності наявності грубої помилки у викиді (функція ВЕРОЯТНОСТЬ з MS Excel). Слід, проте, зазначити, що в системі STATISTICA є засіб графічного редагування Brushing (Пензель), який дає змогу за допомогою маніпулятора «миша» вилучати будь-які точки на графіках і відразу отримувати оновлені результати розрахунків. Це значно полегшує процес аналізу та фільтрації даних.

4.8.3. Розрахунки параметрів закону розподілу ймовірності за результатами вибіркового спостереження. Основним статистичним прийомом отримання початкових відомостей у СР є вибіркоче спостереження. Через неможливість охопити всю сукупність джерел інформації (генеральну сукупність, або «популяцію») вибіркоче методика будується таким чином, щоб на підставі обмеженої кількості фактів можна було зробити максимально обґрунтовані висновки щодо генеральної сукупності. Задля цього планується кількість спостережень і використовуються придатні, незміщені й ефективні статистичні оцінки дійсних значень досліджуваних величин. Цим вимогам відповідають, насамперед усереднені оцінки (або міри центральної тенденції).

Середня величина – узагальнюючий показник, що характеризує найімовірніший рівень варіюючої кількісної ознаки на одиницю вибіркової сукупності. Розрізняють степені (прості та зважені) середні та структурні. Зважені середні застосовуються тоді, коли значення змінних (варіант, ознак) зустрічаються у вибірковій сукупності неоднакову кількість разів. До степеневих середніх належать арифметична, геометрична, гармонічна та квадратична середні. Структурні середні – це мода та медіана. На відміну від степеневих середніх значення структурних середніх збігаються з певними

значеннями варіант, тому вони частіше застосовуються для опису сукупності атрибутивної ознаки.

Для розрахунків середніх у MS Excel є повний набір стандартних функцій. Користувачеві залишається ввести масив даних і викликати потрібну функцію. В системі STATISTICA розрахунки середньої арифметичної, моди та медіани автоматизовано. Інші середні розраховуються за формулами, які вводяться користувачем.

Мінливість (варіабельність) даних (варіант, ознак) описується в статистиці такими параметрами, як розмах варіації; середнє лінійне відхилення; середній квадрат відхилення, або дисперсія; середнє квадратичне відхилення (СКВ), або стандартне відхилення; коефіцієнт варіації тощо. Як і середні, характеристики мінливості можуть бути вибірковими (тобто розраховуватися за конкретною вибіркою) або можуть належати до генеральної сукупності (коли вважається, що наявні дані охоплюють більшу частину множини одиниць сукупності). Усі ці параметри обчислюються в MS Excel, але тільки для нормального ЗРЙ. За допомогою STATISTICA можна автоматично обчислити вибіркову дисперсію, стандартне відхилення та розмах варіації для будь-якого ЗРЙ.

Згадані статистичні характеристики належать до точкових оцінок, тому що наближають дійсне значення випадкової величини числом і нічого не говорять про те, з якою імовірністю ця оцінка відповідає дійсності. Наприклад, зі 100 випадково вибраних підлітків 15 відповіли ствердно на запитання, чи регулярно вони займаються спортом. Чи можна з цього зробити висновок, що лише для 15% молоді міста створено умови для зміцнення здоров'я? Безумовно, це – оцінка і її надійність була б вищою, якби в опитуванні взяло участь, скажімо, 1000 підлітків. Але статистичні методи дають змогу зробити надійний висновок і в цьому випадку.

Різниця між оціненим (вибірковим) та дійсним (генеральним) значеннями називається помилкою вибірки. Помилки розраховуються для середньої, дисперсії, стандартної помилки тощо. Можна розрахувати ймовірність (її називають довірчою), з якою вибіркові характеристики потрапляють в деякий заданий інтервал своїх значень, або, задавши необхідну ймовірність, визначити граничну помилку, що задає діапазон значень (довірчий інтервал), який з цією ймовірністю «накриває» вибіркове значення. Така оцінка називається довірчою. У розглянутому прикладі з імовірністю 95 % можна зробити висновок, що фактичний відсоток підлітків, які регулярно займаються спортом, лежить в інтервалі від 9 до 24 %, тобто відхиляється від точкової оцінки не більше ніж на 6 % у бік зменшення та на 9 % – у бік збільшення.

До MS Excel включено тільки одну функцію (ДОВЕРИТ), що розраховує довірчий інтервал для середньої арифметичної нормального ЗРЙ. Інші потрібно програмувати. Можливості системи STATISTICA значно ширші, вони охоплюють різні види ЗРЙ. У нашому прикладі розрахунки виконувалися в системі STATISTICA з використанням біноміального ЗРЙ, тому що в анкеті було передбачено тільки два варіанти відповідей: «так» і «ні» (дихотомічні дані соціального опитування).

Розрахунки кількості потрібних спостережень не автоматизовані в обох заданих програмах, але вони легко програмуються з використанням відомих співвідношень для непараметричної χ^2 -статистики.

4.8.4. Дисперсійний аналіз. Метод дисперсійного аналізу (ДА) використовується для перевірки гіпотези рівності середніх двох або більшої кількості вибірок з однієї генеральної сукупності. Таке завдання виникає, наприклад, коли серії спостережень були виконані в різних умовах (під дією різних факторів) і потрібно встановити факт впливу кожного фактора на кінцевий результат. Залежно від кількості факторів, що змінюються одночасно, вирізняють однофакторний, двофакторний та багатофакторний ДА. Конспективно алгоритм ДА має такий вигляд. Вибірка попередньо ділиться на групи (підвибірки) за допомогою якогось розв'язувального правила, наприклад, за рівнем зміни фактора, що впливає на результат. Далі розраховують середні та дисперсії для кожної групи і для вибірки в цілому, і перевіряються гіпотези про рівність групових середніх з використанням певного статистичного критерію. Якщо гіпотеза для фактора, що аналізується, не підтверджується, то на вибраному рівні значущості (із заданою довірчою ймовірністю) дія цього фактора визнається значущою. В такому разі частина загальної дисперсії «пояснюється» варіацією дії значущого фактора, а її величина дорівнює частці міжгрупової дисперсії, що припадає на цей фактор. При дії двох або більше факторів, якщо передбачається їхня взаємна обумовленість («перехрещення»), статистично підтверджується або відхиляється факт взаємодії факторів (парної або комбінованої) і визначається частка загальної дисперсії, пов'язана з такою взаємодією.

Як приклад використання ДА можна навести методику оцінювання ефективності якогось соціального заходу шляхом порівняння середніх показників до і після його проведення (виявлення вірогідності розходжень). В MS Excel ця задача вирішується за допомогою одно-факторного ДА (діалогове вікно Однофакторний дисперсійний аналіз) або з використанням функцій TTEST, ZTEST та FTEST (тести для двох середніх). В системі STATISTICA процедура ДА більш розвинута. Можна скористатися функцією t-test for dependent samples (t-критерій для залежних вибірок) або використати процедуру Breakdown & one-way ANOVA (класифікація та однофакторний ДА). Інший приклад – обробка результатів соціологічного опитування на предмет виявлення ставлення юнаків і дівчат до будь-якого соціального явища, припустимо, до куріння. Тут групи визначаються за статевою ознакою, а залежною змінною є відповідь, що передбачає два варіанти: «позитивно» та «негативно». В MS Excel ця задача вирішується аналогічно попередній, а в системі STATISTICA – за допомогою t-test for independent samples (t-критерій для незалежних вибірок) або процедур ANOVA/MANOVA. Складніші варіанти ДА подані в MS Excel тільки процедурою Двохфакторний дисперсійний аналіз без повторень/с повторами, інші – потрібно програмувати. Для STATISTICA обмеження нам не відомі.

4.8.5. Кореляційно-регресійний аналіз. Якщо дисперсійний аналіз дає змогу констатувати факт наявності зв'язків досліджуваної випадкової величини з

одним або кількома незалежними факторами, то за допомогою кореляційно-регресійного аналізу (КРА) виявляють «ступінь щільності» цих зв'язків, їхню спрямованість і форму (кількісні оцінки параметрів моделей, що описують відповідні процеси). У практиці соціальної роботи можливі ситуації, коли захід, що поліпшує якусь одну сторону 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. Кореляційно-регресійний аналіз допоможе менеджерів соціальної роботи розібратися в хитросплетінні можливих причин виникнення будь-якої соціальної ситуації і прийняти правильне рішення.

4.8.6. Стохастичне прогнозування. Основою прийняття оптимальних рішень менеджером соціальної роботи є вміння оперативно виявляти тенденції розвитку соціальних процесів і своєчасно реагувати на них, передбачаючи небажані для суспільства та індивідів наслідки. В будь-яких сферах діяльності людини виникають ситуації, коли за наявною інформацією X потрібно спрогнозувати (передбачити) деяку величину Y , стохастично пов'язану з X . Наприклад, якщо X належить до теперішнього часу, а Y – до майбутнього. Скажімо, за даними динаміки вартості споживчого кошика оцінюється ставлення людей до здійснених реформ.

Завдяки широким можливостям графічного подання даних в MS Excel та системі STATISTICA можна будувати інтуїтивні передбачення вже на підставі відповідно поданої первісної інформації у вигляді графіків та діаграм. Наприклад, здібності індивіда до досягнення успіху, до управління та ефективного керівництва, комунікабельність та інші риси, кваліметровані за допомогою тестування, можна подати у вигляді пелюсткової діаграми і за формою цієї діаграми («ділового профілю») легко порівнювати кандидатів на посади менеджерів соціальної роботи. Аналітики фінансових ринків успішно використовують методику так званого технічного аналізу, в основу якої покладені графічні образи різних біржових ситуацій, що простежуються за часовими залежностями котирування цінних паперів. Відповідні інструменти графічного аналізу є в MS Excel та в системі STATISTICA. До них насамперед належать візуалізація координат точок на графіках; побудова прямих, що проходять через дві вибрані точки, прямокутників, еліпсів, кіл і фрагментів цих фігур; виконання поворотів і відображень; з'єднання точок плавними кривими (сплайнами) тощо. Однак не слід забувати, що корисна інформація, особливо в соціальній роботі, вельми «зачумлена», тобто обтяжена значною випадковою складовою. Тому використання її у «сирому» вигляді для прийняття рішень може призвести до помилок.

Раніше вже згадувалося, що точки лінії емпіричної регресії (тренди, або характеристики основної тенденції) по суті – прогнози значень результативної ознаки. В STATISTICA вони так і називаються – Predict Dependent Var – передбачене значення залежної змінної. Однак нас більше цікавить екстраполяція (подовження) кривої регресії за область визначення незалежної змінної. В MS Excel для цього на вкладці Параметри діалогового вікна Лінія

тренда передбачені лічильники кількості кроків (періодів, або горизонту) прогнозу вперед і назад, після установки яких лінія тренду автоматично подовжується за межі крайніх значень незалежної змінної. Для прогнозування за ЛОМ у MS Excel використовують функції ПРЕДСКАЗ і ТЕНДЕНЦИЯ. Останню можна також застосовувати для поліноміальних моделей. Крім того, в MS Excel існує процедура автоматичного заповнення діапазону комірок на підставі даних, записаних у перші дві комірки рядка або стовпчика. При цьому, якщо маркер блоку цих комірок «протягається» у бік розширення блоку, то комірки, що включаються до нього за умовчанням, заповнюються значеннями, розрахованими за арифметичною прогресією, а в разі видачі команди Правка/Заполнить/Прогрессия можна використати також геометричну прогресію. Таким способом вдається побудувати лінійний та експоненціальний прогнози на кілька кроків уперед.

В системі STATISTICA прогнозування з використанням рівнянь регресії принципово не відрізняється від викладеного. Слід враховувати, що найнадійніший прогноз дає прямолінійна регресія на один – два кроки вперед, але він найменш точний, бо коридор помилок регресійної прямої завжди ширший порівняно з кривими вищих порядків. З іншого боку, підвищення порядку, наприклад, поліноміальної моделі, приводить до зниження залишкової дисперсії, але потребує обережнішого ставлення до якості прогнозу.

Дотепер вважалося, що функція розподілу генеральної сукупності не змінюється з перебігом часу або досліджується один часовий зріз (момент) досліджуваного процесу. Проте реально часто доводиться мати справу з нестационарною ситуацією коли параметри ЗРЙ змінюються і час стає одним з факторів, від якого залежать значення як результативної змінної, так і інших факторів. Підтримка управлінських рішень за таких обставин повинна ґрунтуватися на аналізі та прогнозуванні часових рядів, або рядів динаміки.

4.8.7. Факторний аналіз і класифікація ознак. Ми вже ознайомилися з поняттям фактор і говорили про те, що з-поміж причин аналізованого явища бажано виокремити основні фактори, які не корелюють між собою. Ми також описали одну з процедур відбору другорядних факторів у процесі виконання КРА. Сукупність таких процедур є одним з напрямів множинного статистичного аналізу, який називається факторним аналізом (ФА). Поява ФА пов'язана з проблемами обробки значних масивів спостережень у психології, соціології, економіці, політології, медицині – науках, які не мають поки що розвинених теорій, спроможних пояснити результати масових обстежень. Наприклад, психологи, аналізуючи відповіді на запитання тестів, призначених для визначення професійної придатності, давно помітили наявність кореляцій між результатами тестування різних людей. Факторний аналіз намагається пояснити походження таких кореляцій і виявити невелику кількість значущих факторів, що містять всю суттєву інформацію про лінійні зв'язки між результатами тестування. В цьому разі такими факторами можуть бути здатність мислити логічно або образно, тренуваність і освіченість, характер темпераменту, культурний рівень, соціальний статус, суспільна активність та інші фактори, кожний з яких безпосередньо не може спостерігатися й вимірюватися.

Наступним кроком у розвитку ФА було введення припущення про некорельованість загальних факторів як між собою, так і з характерними факторами. Справді, в соціології та психології характерним фактором дуже часто буває випадок. Наприклад, одним із психологічних тестів є визначення швидкості, з якою людина розв'язує ту чи іншу задачу. Ця швидкість залежить від таких загальних факторів, як рівень її інтелектуальних здібностей, рівень освіти, інтерес до розв'язування задач взагалі, – виявлення таких прихованих параметрів і становить суть тесту. Водночас на швидкість прийняття рішення впливають різні випадковості. Тестований може відволіктися або, навпаки, згадати аналогічну задачу тощо. Ці та інші випадковості зумовлюють велику дисперсію характерного фактора тестування. Модель ФА, побудована за таким додатковим припущенням, називається факторною моделлю (ФМ). Для розв'язування задач ФА використовують різноманітні процедури пошуку екстремумів функціоналів: МНК, ММП, координатного спуску, Гауса – Зайделя тощо. Однак всі вони, як і зазначені моделі, є формальними математичними прийомами і в загальному випадку можуть приводити до різних наборів факторів, які задовольняють умови моделей (тобто мають місце вироджені розв'язки). Ця ситуація дістала у ФА назву «проблема обертання факторів». Вихід з неї знайшли, використавши ще одне інтуїтивне припущення: якщо вдається виділити достатньо ізольовані групи сильно пов'язаних між собою ознак, то кожний із загальних факторів повинен бути пов'язаний з однією з таких груп. Таким чином, задача ФА зводиться до задач класифікації (агрегування, кластерного аналізу, структурного аналізу, таксономії, стратифікації).

Загальна ідея класифікації полягає у перетворенні отриманої з ФА $p \times t$ матриці (p перемінних, t факторів) таким чином, щоб можна було сформувати уздовж головної діагоналі непересічні підматриці, елементи яких були б якомога більшими, а ті, що розташовані поза ними, – маленькими, тобто діагоналізувати матрицю зв'язку. Існують певні прийоми такого перетворення, але їх розгляд виходить за межі цієї роботи.

Всі перелічені методи реалізуються системою STATISTICA. MS Excel не має відповідних інструментів. Факторний аналіз у STATISTICA представлений модулем Factor Analysis та SEPATH – модулем структурного моделювання, що поєднує новітні досягнення в цій сфері (довідкова система ілюструє цей модуль вісімнадцятьма прикладами).

У менеджменті соціальної роботи доцільно також використовувати:

- модуль Multidimensional Scaling (Багатовимірне шкалювання) – задля упорядкування (ранжирування) різних об'єктів за якоюсь ознакою;
- модуль Discriminant Analysis (Дискримінантний аналіз) – для розрахунків функцій класифікації та автоматичного віднесення кожного доданого випадку до певної групи. Наприклад, для класифікації респондентів або тестованих за відповідями на поставлені запитання;

- модуль Canonical analysis (Канонічний аналіз) — для побудови діаграм розсіювання, наприклад, візуалізації результатів дискримінаційного аналізу;
- модуль Cluster Analysis (Кластерний аналіз) — для поділу нормалізованих даних між заданою кількістю груп за допомогою одного з шести правил об'єднання об'єктів у кластери.

4.8.8. Оперативне планування. У попередньому розділі було розглянуто методи конструювання прогнозів в умовах невизначеності, коли подальший розвиток ситуації передбачається на основні стохастичної моделі РД.

У практиці також спостерігаються ситуації, коли очікуваний результат можна визначити в умовах повної визначеності, проте інтервал зміни початкових параметрів та (або) їхня кількість настільки великі, що вибрати найкращу комбінацію не просто. Наприклад, соціальна служба прагне розмістити замовлення на виготовлення або публікацію деяких матеріалів у кількох виданнях. Кожне видання має свій тираж, вартість послуги, періодичність виходу. Бажано, щоб витрати були щонайменшими, а інформація була доведена до якомога більшої кількості читачів. Який варіант вибрати? Інший приклад. Надаючи підтримку інвалідам з дитинства, соціальні працівники періодично відвідують їх, використовуючи службовий транспорт або пересуваються по місту за власні кошти. Як спланувати такий маршрут пересування, щоб виконувати завдання при мінімальних транспортних витратах? Відповідь на ці та інші запитання можна отримати, використовуючи методи лінійного та нелінійного математичного програмування. Неоціненну допомогу в цьому може надати табличний процесор MS Excel.

Досить часто виникає необхідність розв'язати задачу у зворотній постановці, коли задано кінцевий результат, а необхідно визначити значення змінних, що приводять до нього. В MS Excel для цього використовують процедуру Підбір параметра (Goal Seek) (команда Сервіс/Підбір параметра).

4.8.9. Стратегічне планування. Під стратегічним плануванням (СП) слід розуміти складання багаторічних планів і програм, які супроводжуються збиранням інформації, прогнозуванням, розрахунками економічної доцільності, визначенням «чутливості» підсумкових показників до змін параметрів проекту тощо. Власне проект у сучасному розумінні – це «комплекс заходів, у результаті реалізації якого в заданий термін має бути досягнута певна система взаємозалежних цілей при обмежених ресурсах». В умовах самодостатнього фінансування процедура СП реалізується за схемою «знизу – вгору». Тому менеджери «на місцях» повинні «розмовляти однією мовою» з керівниками вищого ешелону, вміти аргументувати і відстоювати власні пропозиції. В основі будь-якого проекту лежить його ресурсне, бюджетне та часове планування або перепланування, якщо в цьому виникає необхідність як на підготовчому етапі, так і на етапі реалізації проекту. У розрахунках доводиться враховувати вплив значної кількості змінних факторів, поведінку яких у майбутньому треба прогнозувати. Наприклад, як поведе себе інфляція, які будуть ціни на продукти

першої необхідності, чи очікується підвищення захворюваності персоналу тощо.

Комп'ютерні системи управління проектами (УП) переважно спираються на моделі, побудовані за допомогою алгоритмів мережевого планування, зокрема засобами графоаналітичного аналізу та складання розкладів в умовах невизначеності – Program Evaluation and Review Technique (PERT), лінійних у часі діаграм робіт (діаграми GANTT), побудови послідовності критичних стадій – Critical Path Method (CPM, або метод критичного шляху (МКШ)) та дослідження співвідношення CPM/Cost (тривалість/витрати).

На підготовчому етапі (бізнес-планування) усі роботи вибудовуються у послідовно-паралельні ланцюжки, визначаються їх ресурси (люди, матеріали, обладнання), часові обмеження на початок і завершення, джерела фінансування, графіки надходжень і впливу коштів, розраховується календар робочого часу, планові витрати часу тощо. Після введення початкових даних за допомогою МКШ виявляються часові нестиківки та резерви часу, брак або надлишок вільних коштів (узгодженість із бюджетом проекту), розраховуються економічні показники рентабельності, оборотності коштів, ризики та ін. У разі виявлення критичних місць у проекті програми, як правило, пропонують користувачеві виправити ситуацію і дають підказку. Після вирішення проблеми процес імітаційного моделювання триває. Сучасні програми УП мають можливість прораховувати проекти тривалістю до 50 років. Проекти глибоко структуруються, тобто діляться на підпорядковані проекти які утворюють «дерево» задач. Плани всіх рівнів можуть доводитися до виконавців як безпосередньо, так і через локальні мережі й Internet. У процесі виконання проекту реально досягнуті показники порівнюють із запланованими і програма сигналізує про фактичні відхилення, рідше – про тенденції розходження. Головний менеджер (адміністратор) проекту аналізує ситуацію, обговорює причини з виконавцями (менеджерами нижчих рівнів) і запроваджує нові інструкції, після чого проект перераховується і до виконавців доводяться відкориговані планові показники. Можлива ситуація, коли пропозиції щодо коригування проекту вносять менеджери нижчих рівнів. Ці пропозиції або враховуються, або відхиляються адміністратором проекту на підставі результатів обробки їх програмою. Найдосконаліші програми УП підтримують технології обміну інформацією з іншими програмами, видають дані у формі звітів, презентацій, Web-публікацій.

З доступних вітчизняному користувачу програм УП виокремимо:

- Project Expert 5.0 (www.pro-invest.com) – система створення фінансової моделі нового або вже діючого підприємства, зручний засіб для оформлення бізнес-плану інвестиційного проекту, який повністю відповідає міжнародним стандартам; забезпечена чотирма іноземними мовами, зокрема й російською;
- Turbo Project Professional 2.0 (www.imsisoft.com) – представляє проект у вигляді «дерева», де кожне розгалуження визначає початок нового підпроекту, а «гілки» показують відношення між ними. Програма робить

зворотне планування проекту «знизу – вгору», що є її унікальною особливістю. Вона підтримує до 32000 робіт, кількість рівнів проекту і ресурсів не лімітована;

- Project Scheduler 7. 5 (www.scitor.com) – розподіляє ресурси, мінімізуючи витрати, і стежить за виконанням бюджету. Проект легко переноситься у звіти, презентації та Web-сторінки. Діє перевірка правопису. Програма швидкодіюча, підтримує до 99999 видів робіт і ресурсів, кількість рівнів проекту – 10;

- MS Project 2000 (www.microsoft.com/project) – найпопулярніша і недорога програма УП. Будує діаграми Ганта та мережеві графіки; має гнучкі методи ресурсного планування; дає змогу оптимально розподіляти завдання між виконавцями. Програма подає генеральний план у згорнутому вигляді у формі знаків і зв'язків між ними; кожний знак – це активний елемент, що містить гіперпосилання, підказки та параметри підпроєкту (терміни початку й закінчення, вартість, прострочення тощо). Проект можна роздрукувати у вигляді презентації для зборів керівників. Програма підтримує всі види обміну інформацією між додатками Windows і багатьма типами баз даних, має чудову інформаційно-довідкову систему, англійська. Кількість рівнів проекту – 65536, кількість робіт та ресурсів не обмежується;

- Sure Trak Project Management 2.0 (виробник Primavera Systems, Inc) – спрощена версія відомого ППП Primavera Project 3.0 (P3); орієнтована на невеликі та середні проєкти; забезпечена майстром створення проєкту (Project Kick Start Wizard) та можливістю Web-публікацій; може видавати заголовки, рубрики і тимчасову інформацію 22 мовами, зокрема й російською, що зробило її дуже популярною; складна для початківців;

- Spider Project (виробник Spider Technologies Group) – система спроектована для ринку СНД, містить потужні засоби планування використання обмежених і взаємозамінних ресурсів (пулів ресурсів), що дає змогу одержувати за її допомогою найкоротші розклади робіт. Розрахована на великі проєкти, дає змогу необмежено нарощувати кількість показників, використовувати таблиці й формули, задані користувачем. Завдяки цьому систему можна використовувати не лише для складання розкладів робіт, графіків завантаження ресурсів і вартісних характеристик проєкту, а й для розрахунків технологічних параметрів процесів; програма працює під операційною системою MS DOS;

- MYOB Accounting Payroll Time Billing 1.0 – повністю інтегрована система, яка містить весь цикл організації управління, аналізу фінансових даних і складання звітів;

- Hyperon Pillar 4.6 – система складання бюджету організації;

- WinQSB, LINDO-LINGO, WinPOM – системи підтримки прийняття управлінських рішень.

Наведений перелік аж ніяк не вичерпує усієї гами програмних продуктів УП. Ми навели тільки ті з них, які можна використати у практиці соціальної роботи при впровадженні комплексних програм різних рівнів.

Література

1. Андріанов Д.Л., Селянин А.О. та інших. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінські рішення лише на рівні регіонів і Федерального центру // Огляд «Інформаційні технології органів структури державної влади: кроки уперед». М., 2004.
2. Берг А.І., Черняк Ю.Я. Інформація і управління. М, 1996,.
3. Ермошкин М.М. Демістифікація ІТ: що у насправді інформаційні технології дають бізнесу. М., 2006.
4. Інформаційні технології управління. Навчальний посібник для вузів/ Підред.проф. Г.А.Титоренко. М., 2005.
5. Інформаційні технології управління: Навчальний посібник/ Під ред.Ю.М.Чекасова. М., 2004.
6. Карминский А. М. Інформаційні системи економіки: у двох Частинах. Частина 1: Методологія створення. М., 2006.
7. Корнєєв И. К., Машурцев В.А. Інформаційні технології під управлінням. М., 2004.
8. Лазарєв І.А., Хижа Г.С., Лазарєв К.І. Нова інформаційна економіка і мережні механізми розвитку. М., 2006.
9. Личкина М.М. Моделювання соціально-економічного розвитку регіонів / Матеріали науково-практичного семінару кафедри інформаційних систем / Під ред. Ю.М. Черкасова. М., 2001.
10. Мильнер Б.З. Теорія організації. М., 2000. З. 374.
11. Самарина Е.А. Модульно-тематичні, інформаційні технології у професійному освіті // Інформатика й освіту. 2003. № 12.
12. Самолисов П.В. Роль інформаційних технологій у професійному навчанні державних службовців. // Інформатика й освіту. 2002. № 9.
13. Уейл П., Росс Д.У. Управління ІТ: досвід компаній-лідерів: Як інформаційні технології допомагають досягати чудових результатів. М., 2005.
14. Черешкин Д.С. Про державну програму побудови інформаційного суспільства на Росії // Інформаційне суспільство. 2003. Вип. 1.
15. Юсупов Р.М., Заболоцкий В.П. Наукові та методологічні основи інформатизації. СПб., 2005.
16. Управлінські аспекти соціальної роботи Курс лекцій / М. Ф. Головатий (кер. авт. кол.), М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. — К.: МАУП, 2004. — 368 с.

Практичне завдання для теми 4.

Мета: поглибити знання з інформаційних технологій для правильної роботи з текстовими документами, для роботи з базами даних та статистичною обробкою інформації щодо менеджменту соціальної роботи.

Питання

1. Визначення інформації. Види соціальної інформації. Соціально-педагогічна інформація.

2. Управлінська інформація, види та її властивості. Вимоги до інформації.
3. Методи збору інформації. Методи аналізу інформації.
4. Принципи формування системи інформаційного забезпечення управління.
5. Оптимальний менеджмент: оперативне та стратегічне планування.

Література

1. Андріанов Д.Л., Селянин А.О. та інших. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінські рішення лише на рівні регіонів і Федерального центру // Огляд «Інформаційні технології органів структури державної влади: кроки уперед». М., 2004.
2. Берг А.І., Черняк Ю.Я. Інформація і управління. М, 1996,.
3. Інформаційні технології управління. Навчальний посібник для вузів/ Під ред.проф. Г.А. Титоренко. М., 2005.
4. Інформаційні технології управління: Навчальний посібник/ Під ред. Ю.М. Чекасова. М., 2004.
5. Корнєєв И. К.,Машурцев В.А. Інформаційні технології під управлінням. М., 2004.
6. Личкина М.М. Моделювання соціально-економічного розвитку регіонів / Матеріали науково-практичного семінару кафедри інформаційних систем / Під ред. Ю.М. Черкасова. М., 2001.
7. Самарина Е.А. Модульно-тематичні, інформаційні технології у професійному освіті // Інформатика й освіту. 2003. № 12.
8. Самолисов П.В. Роль інформаційних технологій у професійному навчанні державних службовців. // Інформатика й освіту. 2002. № 9.
9. Юсупов Р.М., Заболоцкий В.П. Наукові та методологічні основи інформатизації. СПб., 2005.
10. Управлінські аспекти соціальної роботи Курс лекцій / М. Ф. Головатий (кер. авт. кол.), М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. — К.: МАУП, 2004. — 368 с.

ТЕМА 5. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ОБЛІК ТА КОНТРОЛЬ

5.1. 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.

З точки зору кібернетики, яка вважається наукою про перебіг інформаційних процесів, управління – це процес сприйняття, перетворення та передавання інформації. Таким чином, процес управління зводиться до роботи з інформацією, яка використовується для прийняття рішень, необхідних для підтримання системи в стані упорядкованості та реалізації завдань.



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.

Поняття інформації прийнято пов'язувати з певною системою у тому розумінні, що для її одержання та циркуляції необхідний об'єкт, який є джерелом інформації, та суб'єкт, зацікавлений у ній. Щодо складу інформації, то він визначається відповідно до конкретних завдань управління.




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.

Інформаційне забезпечення покликане задовольняти всі потреби управління процесами, які відбуваються у будь-якій соціально-економічній системі. Для цього в багаторівневій системі управління для кожного її рівня встановлюють:

- загальну номенклатуру даних, що характеризують якісно та кількісно об'єкти управління;
- періодичність надходження даних, яка відображає динаміку соціально-економічних процесів;
- оперативність обробки даних з метою формування нової інформації, управляючих впливів;
- строки доведення прийнятих рішень до об'єктів управління.

Загальна номенклатура даних, що використовується в управлінні, може бути подана в розрізі таких її груп:

- чисельність та професійно-кваліфікаційний склад трудових ресурсів, які реалізують господарсько-фінансові процеси в системі;
- матеріальні ресурси, необхідні для функціонування галузей;

- стан основних засобів: споруд, механізмів та різноманітного устаткування, що забезпечують технологічні процеси в галузях;
- норми та нормативи використання ресурсів для здійснення господарської та виробничої діяльності об'єктів управління;
- стан предметів праці в галузях (кількість проведених операцій).

Зазначені групи даних виражаються в системі конкретних показників. Показник містить кількісну або якісну характеристику об'єкта управління, явища чи процесу, що в них відбуваються. Показник як інформаційна одиниця складається з найменування та кількісного значення. Найменування показника відображає його зміст та встановлює зв'язок із завданнями планування, обліку, контролю, аналізу відповідного об'єкта. Найменування показника, в свою чергу, складається з бази та конкретної частини. База показника відображає його основний зміст, а конкретна частина – реальний стан чи зміни об'єкта, явища чи процесу управління в просторі і часі, а також позначення одиниць їх.

База та конкретна частина показника використовується для здійснення пошуку, вибору та різноманітних групувань соціально-економічних явищ чи процесів. Значення показника, як правило, підлягає обчислювальній обробці.

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.

Інформаційна система – це система, елементами якої є не матеріальні об'єкти, а ті чи інші види інформації, які взаємодіють і перетворюються в процесі її функціонування, це сукупність ланок її накопичення, каналів пересування, технічних засобів збирання, обробки, зберігання інформації та її носіїв.

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 степені взаємного розуміння. Тому комунікація – це не просто передача інформації, а ще й розуміння з допомогою спільних символів.

Як бачимо, кожен із учасників комунікації повинен мати здатність бачити, чути, відчувати, визначати запах, смак, дотик, мати певні навички взаємного розуміння.

В зв'язку із здатністю сприйняття та передачі, існує поняття «багатства» інформації або степінь, з якою вона може змінити розуміння проблеми в рамках певного часового періоду. Схематично «багатство» інформації можна зобразити наступним чином:

«Багатство» інформації визначається не лише змістом даних, а й засобами передачі цієї інформації.

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.

Комунікація з точки зору керівника має як внутрішньо-організаційне, так і зовнішньо-організаційне (між організаційне) значення. Остання має місце між організаціями охорони здоров'я та їхньою клієнтурою. На жаль процес комунікації не завжди завершується повним взаєморозумінням, оскільки існує занадто багато перешкод як у навколишньому середовищі, так і особистих на шляху до ефективної комунікації.

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 «своїх інформацій» 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 – 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 спілкуватися 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, взірець, 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.

5.2. 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. Ю.Тихомиров вважає, що 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. О.Дейнеко вважає, що це – розгорнутий в часі логіко-розумовий, емоційно-психологічний і організаційно-правовий акт, який виконується керівником в межах його компетенції одноособово чи із залученням інших осіб (колегіальне рішення). Коротше визначення управлінського рішення дає Г.Осовська:



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 В. Дерябіна та Б. Криштопа рекомендують відводити значну частину робочого часу (до 50-60 %). На жаль, практика показує, що рідко коли керівники системи охорони здоров'я самостійно працюють над проектом рішення, в більшості випадків цей проект готують його заступники чи функціональні спеціалісти, до чиїх функціональних обов'язків зовсім не входить процес прийняття рішення.

В період розвиненого соціалізму або в час адміністративно-командної системи рішення частіше всього дублювались із вищестоящих вказівок. Авторитаризм ієрархії призвів до де тренованості керівників в питаннях самостійного прийняття рішення. Сьогодні, в період переходу від соціалізму від керівників все частіше вимагається прийняття самостійних рішень з врахування множини впливових чинників та їх взаємозв'язків і відповідальності за них.

Чим вищий рівень управління, тим рішення, прийняте керівниками впливає на більшу частину людей. Тому рішення вищого управлінського ешелону часто

мають визначальне значення, бо вирішують долі десятків і сотень тисяч людей (рішення про військові дії, рішення про глобальні економічні реформи, тощо). Тому відповідальність за прийняте рішення повинна бути пропорційною рівню прийняття рішення. Більшість управлінських рішень має вплив на майнові взаємовідносини (працівник – майно організації і навпаки), тому відповідальність за неправильні рішення може бути не лише моральною а й матеріальною аж до кримінальної.

5.3. 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.

5.4. 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.

Рішення, яке відповідає всім характерним для нього вимогам значно ефективніше досягне своєї мети.

5.5. 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 кожен 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, недієздатними. 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 очікуванню, то на цьому можна завершити даний процес. Якщо ж виникають певні незгодженості на шляху отримання очікуваного результату, то керівник повинен розглядати дану ситуацію як нову проблему і знову пройти всі етапи прийняття рішення.

На результативність реалізації управлінських рішень впливають якість їх розробки, прийняття та реалізація. Кібернетика, математика, психологія соціологія та інші науки озброїли менеджмент методиками оцінки та підвищення ефективності управлінських рішень. До найуживаніших з них належать матриця оцінки наслідків реалізації рішення, методи теорії ігор, дерево рішень аналітично – систематизаційний метод та інші.

Суть методу матриці оцінки наслідків реалізації рішення полягає в тому, що в матрицю заносять всі можливі (позитивні та негативні) майбутні наслідки реалізації рішення. Ефективність розраховується множенням ймовірності настання події на її значення у складі всіх можливих подій, що відбудуться внаслідок реалізації рішення.

Метод теорії ігор враховує всі можливі дії сторін, які беруть участь у ситуації. На вибір рішення впливають можливий варіант дій суперника та кількісний результат (виграш чи програш), до якого приведе певна сукупність ходів. Стратегію, яка приведе до найвищого виграшу приймають як рішення.

Дерево рішень будується на основі знань теорії графіків та теорії ймовірності. Дерево рішень є одно – і двоступеневим. На першому ступені розраховують математичне очікування для кожної події методом множення значення події на ймовірність її здійснення. Сума математичних очікувань всіх подій однієї стратегії дає математичне очікування стратегій. Друга ступінь будується лише за умови, що здійснилась перша подія.

Аналітично систематизаційний метод включає три складові: аналіз ситуації, аналіз проблеми та аналіз рішення. Кожен з цих аналізів побудований за принципом анкетування, де в основі лежить перелік позицій по яких треба відповісти з приводу певного питання.


5.6. 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.


В системі охорони здоров'я облік здійснюється за певними напрямками:


- документальний облік;


- фінансовий облік;
- матеріальний облік;
- облік медикаментів;
- облік кадрів;
- облік в ракурсі медичної статистики;
- 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 медикаментів** проводиться через аптечні мережі та сестринську службу. Особливої уваги потребує облік сильнодіючих, отруйних та наркотичних речовин, умови отримання, зберігання та використання яких оговорюються окремими нормативними актами. Окремо, бухгалтерією ведеться облік спирту. Сьогодні проблематичним є облік поступлення та використання медикаментів, які поступають шляхом гуманітарної допомоги.

 **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.



Облік в ракурсі медичної статистики передбачає облік та аналіз якісних та кількісних показників діяльності закладів охорони здоров'я. На основі медико-статистичного обліку можна аналізувати демографічні показники, показники здоров'я населення, показники діяльності лікувально-профілактичних закладів. Детальніше про медичну статистику можна довідатися з відповідної спеціальної літератури.

5.7. 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:

1. **Відповідність планам** – система контролю повинна відповідати діяльності, яку вона контролює;
2. **Відповідність рівня керівника** – контроль, який здійснюється керівником вищого рівня, буде відрізнятися від контролю, що здійснюється керівником нижчого рівня;
3. **Ефективність**, що досягається за рахунок надання керівнику інформації саме про відхилення в контрольованому процесі;
4. **Об'єктивність**, що досягається за рахунок того, що контроль спирається на вимірні критерії і нормативи;
5. **Гнучкість** – система контролю не повинна давати збої при зміні планів і нормативів;
6. **Економічність** – контроль повинен окупати витрати на нього.

Ефективність і економічність системи контролю досягаються за рахунок визначення і контролю критичних точок контрольованого процесу, які являють собою або обмежують фактори, що дозволяють оцінювати витрати ресурсів, або параметри, краще інших відображають хід виконання плану.

Керівники здійснюють функцію контролю з моменту, коли вони сформулювали цілі і завдання і створили організацію. Будь-яка організація зобов'язана вчасно фіксувати свої помилки і виправляти їх до того, як вони стануть на шляху досягнення цілей організації.



Виділяють три види управлінського контролю.

1. Попередній контроль здійснюється до початку діяльності під час визначення її цілей і планів. Метою попереднього контролю є визначення оптимальності (тобто найбільш сприятливих, найкращих) розроблених планів за допомогою моделювання майбутньої діяльності.

В організаціях попередній контроль використовується в трьох областях: по відношенню до трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Попередній контроль у галузі трудових ресурсів здійснюється за допомогою аналізу професійних знань і навичок, які необхідні для виконання певних посадових обов'язків і відбору висококваліфікованих фахівців.

Промислові організації проводять обов'язковий попередній контроль використовуваних ними матеріальних ресурсів.

За допомогою бюджету (тобто поточного фінансового плану) здійснюється попередній контроль фінансових ресурсів організації.

2. Поточний контроль здійснюється від початку діяльності до моменту отримання результату (безпосередньо в ході проведення робіт). Його мета – вчасно виявити відхилення від намічених штанив і нормативів.

Об'єктом поточного контролю є підлеглі. Для того, щоб здійснювати поточний контроль апарату управління необхідна зворотний зв'язок. Наприклад, керівник повідомляє своїм підлеглим, що їх робота є незадовільною. При виявленні проблем, керівник може налаштувати свою лінію поведінки так, щоб уникнути відхилення від організації найбільш ефективного шляху до поставленим перед нею завданням.

3. Заключний контроль здійснюється після виконання будь-якої програми.

Його мета – отримання інформації про діяльність працівників, яких необхідно заохотити за досягнення результатів праці.

Заключний контроль має 2 важливі функції:

1) заключний контроль дає керівництву інформацію, яка може стати в нагоді в майбутньому при подібній ситуації;

2) заключний контроль сприяє мотивації - у тому випадку, коли керівник пов'язує мотиваційні винагороди з досягненням певного рівня результативності.

Етапи процесу контролю. Науковці визначають контроль як процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Процес контролю має наступні етапи: встановлення нормативів, визначення ефективності діяльності і коректування відхилень.

Зупинимося на кожному з етапів.

1. Встановлення нормативів, які, з одного боку, розглядають як критерії ефективності діяльності, а з іншого – як визначені планом результати, що характеризують діяльність (організації, підрозділи, працівника) на кожному етапі досягнення мети. Нормативи повинні задовольняти наступним вимогам: можливість перевірки; вимірність.

Керівництвом повинні бути визначені показники результативності: конкретний критерій і тимчасові рамки. Ці показники характеризують цілі, які

керівник визначив як нормативу. Тобто показники результативності визначають те, що повинно бути отримано для того, щоб досягти поставлених цілей.

Показники дозволяють керівництву порівняти реально зроблену роботу з запланованою на другому етапі.

2. Визначення ефективності діяльності шляхом зіставлення нормативів з дійсністю. На цьому етапі керівник приймає важливе рішення: наскільки припустимі або відносно безпечні виявлені відхилення від нормативів.

3. Коригування відхилень від планів і нормативів. Коригування може здійснюватися за допомогою:

- * перегляду цілей і планів;
- * перерозподілу або уточнення завдань;
- * виділення додаткового персоналу або інших ресурсів;
- * вдосконалення систем підбору, стимулювання та навчання кадрів, звільнення співробітника.



Контроль в соціальній роботі. Контроль у всіх професіях

проходить однакові стадії розвитку. Керівники вирішують питання про прийняття нових членів, регулюють повноваження, встановлюють стандарти практичної роботи та професійної етики, погоджують різні рівні монополії на рішення. Тим не менш, у контролі в соціальній роботі проявляються свої особливості, характерні риси.

Соціальну роботу відрізняють її особливі зв'язки з іншими професіями і соціальними інститутами. За традицією соціальні працівники реалізують сполучні, посередницькі та захисні соціальні функції, одночасно виконуючи свою головну функцію надання окремим особам і сім'ям практичних послуг соціальних служб, розширення сфери яких почалося після 1991 року. Соціальні працівники мають сьогодні широкий спектр діяльності.

Посилення соціальної роботи знайшло своє відображення в розширенні її рамок і неоднозначність професійних функцій.

Сучасні професійні керівники соціальної роботи не тільки беруть, але і використовують цю неоднозначність. Ймовірно, не можна досягти абсолютної ясності з приводу функцій працівників організацій соціального обслуговування.

Широкий діапазон видів діяльності і охоплюються ситуацій, можливо, частково пояснює, чому контроль розглядають те, як освітній процес, то, як процес управління, то, як поєднання того й іншого.

По мірі організації і розширення соціальних послуг, осмислення роботи з вивчення умов життя неблагополучних сімей і допомоги їм у галузі контролю виник індивідуальний наставницький підхід, відповідний індивідуальному підходу до кожного випадку. На особливе значення, надавати 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.

Однак сучасні студенти навчаються трохи інакше і, можливо, у наставників і контролерів інші установки, ніж у їхніх попередників. Тепер факультети соціальної роботи, в тому числі, і в українських і російських навчальних закладах, навчають вмінь більш широкого діапазону і роблять це на основі розвиненою і більш повно розробленої суми знань. Але старі моделі зберігаються, і традиційні способи діяльності змінюються повільно.

Передбачається, що новоспеченому працівнику все ще необхідний пильний контроль протягом невизначеного відрізка часу і що поліпшення професійної роботи головним чином базується на постійному спостереженні і контролі.

Даний підхід володіє тим перевагою, що він забезпечує узгодженість дій і контроль, поки адміністрація отримує інформацію про те, що відбувається.

Пильний контроль з боку вищого спеціаліста також певною мірою допомагає захистити інтереси клієнта, так як взаємодія соціального працівника і клієнта стає розкритим для тих, хто несе відповідальність за надавані послуги. Однак пильний контроль може мати тенденцію до обмеження професійної самостійності та творчого розвитку практичного працівника. Звичайно, зберігати єдність процедур та стандартів обслуговування необхідно, але професійна діяльність вимагає індивідуального підходу.

Хоча пильний контроль і означає підвищену індивідуальну увагу, що приділяється працівнику і його діяльності, він також має тенденцію до конформізму і культивування обрядовості щодо практичної роботи. Він зміцнює ієрархічні адміністративні структури і ортодоксальність правил і процедур.

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.

Пом'якшити ці протиріччя можна шляхом відділення адміністративних функцій контролю від їх навчальних функцій. При цьому в сферу адміністративного контролю увійшли б питання трудової навантаженості, обліку, продуктивності і того, наскільки послідовний працівник застосування практичних процедур. Навчальна функція використовувалася б у міру потреби, через допомогу консультантів або інших працівників із спеціальним досвідом і знаннями.

Хоча контроль припускає та адміністративні, і навчальні функції, в умовах соціальних служб, він, по суті, є функцією адміністрування і в першу чергу застосовується при прийомі виконаної роботи. Стиль контролю в соціальній роботі залежить від характеру послуг. Лікувальні або консультаційні послуги, спрямовані на надання допомоги клієнтам у 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.

Однак не завжди ясно, яке обслуговування є кращим. У соціальній роботі потрібно, щоб працівник впевнено діяв в умовах значної невизначеності, що вимагає підходити індивідуально до кожного випадку і кожному працівнику.

Стурбованість питаннями звітності породила спробу визначити матрицю бажаних та прийнятних результатів, за яким і рекомендується оцінювати практичну роботу, але назвати цю спробу цілком успішною не можна.

Орієнтація на максимальну звітність неминуче позбавляє «свого обличчя» майже всі різновиди практики. У тому, як люди насправді говорять, відчувають та пояснюють свою поведінку, відсутні будь-які моделі і парадигми. У звітності більшу увагу може бути звернено на потреби організації, ніж на потреби клієнта, особливо під час фінансових труднощів. Оскільки контроль повинен надавати особливого значення відповідності інструкцій, контролер, насамперед, може орієнтуватися на ціль не погіршувати і без того неблизку фінансове становище організації. Керівники, стурбовані цією метою, можуть закривати очі на дії, які не відповідають повною мірою інтересам клієнта.

Наприклад, за кордоном практикується робити записи взаємин клієнта і працівника, що є як би визнанням організацією того факту, що в розпорядженні контролера немає доступних засобів, дізнатися, що ж відбувається в процесі надання допомоги клієнту. Розумний контролер дає поради, мудрий контролер більше знає, що говорить. Він слухає, вважаючи, що практична робота є засобом для розуміння самого працівника. У кінцевому рахунку, ефективний контроль допомагає працівнику відповідально підходити до виконання його

функцій і заохочує процес самопізнання. Це підвищує ймовірність того, що дії працівника підуть на користь іншим людям.

Однак відбуваються суттєві зміни в ступеня підконтрольності обслуговування і можливості клієнтів. Це залежить від умов обслуговування.

При звичайному індивідуальному співбесіді підконтрольність невелика або взагалі відсутній, за винятком тих відомостей, які надає сам соціальний працівник. Крім того, можна контролювати умови процесу надання допомоги. Ці фактори, крім всіх інших, можуть пояснювати досить пильну увагу, що приділяється контролю в практиці індивідуального консультування.

Типова ситуація в групі дещо відрізняється від цієї. Те, що відбувається в групі не тільки зачіпає всіх її учасників, але до того ж часто стає очевидним і для інших людей в організації. Члени групи розмовляють один з одним і людьми, що не входять у групу, формуючи, таким чином, свої власні уявлення і розуміння того, що відбувається. Не буде необґрунтованим припустити, що записи в групі мають додатковою метою захист соціального працівника.

Роботи з групою є ще одна особливість, яка не завжди буває очевидною при роботі з окремими особами. Це та влада, яка є в розпорядженні членів групи для впливу на соціального працівника. Для ефективності своєї роботи соціальний працівник повинен значно більшою мірою враховувати подання та вимоги, які виходять від групи, ніж при наданні допомоги індивідуального клієнта. Хоча в традиційній сфері обслуговування сімей спостерігалася сталий розвиток групових послуг, відзначалася також деяка неоднозначність їх оцінки. Можливо, частково це сталося з-за зміни ролі соціального працівника, що вимагає відмови від деякої частки контролю над його практичною діяльністю. Ймовірно, працівнику хочеться, щоб така робота контролювалася менше, ніж робота з окремими клієнтами.

Деякі особливості соціальної роботи, пов'язані з тим, чи здійснюється вона вдома або в якомусь установі, дають цікаву ілюстрацію того, як умови обслуговування впливають на моделі контролю. Клієнти, які взаємодіють один з одним, створюють свою власну, особливу соціальну систему і субкультуру. На систему лікування неминуче впливають відносини і різновиди поведінки, які існують серед клієнтів, які впливають на дану систему лікування. Система клієнтів часто має схильність нейтралізувати і знижувати ефективність офіційної лікувальної системи. І проводиться в курсі лікування бесіда і її запис використовується для цілей контролю, цілком можуть приймати деякі особливості сценарію, написаного, 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.

Зазвичай контроль в соціальній роботі (в зарубіжних країнах) здійснюють агентства. Це впливає на умови роботи і створює додаткову напругу серед працівників, пов'язане з тим, що вони одночасно є і професіоналами, і службовцями. Це обставина в свою чергу впливає на ставлення практикуючих працівників до системи контролю.

Агентства можуть розглядатися як системи взаємозалежних і взаємозалежних груп.

По суті, агентство можна вважати ареною, на якій протиборчі групи намагаються пристосуватися один до одного на основі об'єктивних спільних інтересів. Хоча в кожній групі можуть бути схожі з іншими загальні устремління і кожна може відчувати потребу в інших, тим не менш, кожна група має свої специфічні інтереси і розглядає загальну мету відмінним від інших чином, зі своїми акцентами та вимогами. При захисті своїх специфічних інтересів вони не можуть з упевненістю покладатися один на одного.

Важливою, але не сформульованою метою, що знаходиться в центрі взаємодії між різними групами в організації, є влада і її перерозподіл. Зазвичай вважається, що «інші» використовують влада погано, і прагнення однієї з груп володіти більшою владою виправдовується аргументами суспільної користі. По суті, виступ якої групи співробітників за демократизацію в установі або за підвищення уваги з боку адміністрації до професійним інтересам фактично зводиться до 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.

Можливо, більш реалістично розглядати влада як процес взаємодії людей, процес, учасники якого мають різні інтереси, кошти і повноваження, але при цьому кожен з них здатний з різним ступенем впливати на інших для зміни свого становища.

Загальноприйнятою істиною є те, що влада псує, а абсолютна влада розбещує абсолютно. Однак це лише одна сторона медалі: безправ'я також псує, а абсолютна безправ'я псує абсолютно. Це передбачає необхідність вивчення інтересів працівників з більш низьким статусом (контрольованих) і того, який вплив вони мають на працівників, що володіють більшою владою в організації (керівників різних рівнів).

Правила, почуття, етика і звичаї пом'якшують загальну картину життєдіяльності організації, яка за інших умов була б сумною. Вони дають кожній групі в організації можливість прогнозувати, що будуть або не будуть робити інші групи. Професійні цінності, етика і правила створюють обмеження проти неприйняттого, руйнівного або що приводить до зворотних результатів використання влади.

Як група зі своїми інтересами, адміністрація установ не може повністю довірятися якоїсь однієї групи. Адміністрація повинна домагатися рівноваги інтересів, використовувати різні законні способи впливу на протилежні думки про справжню функції установи. У адміністраторів рідко буває прямий вибір між правильним і неправильним, між поганим і гарним; як правило, вони повинні вибрати з декількох вірних рішень або з різних ступенів хорошого і поганого.

Дійсно важкий вибір – це вибір між ніж-то неприємним і що-те нестерпною.

Звичайно неможливо повністю вирішити конфлікт або відновити згоду.

Досяжний лише якийсь компроміс у роботі, якесь динамічне напруження, наповнює організацію життям, творчої незадоволеністю і мінливістю.

Новий акцент на адміністративно-управлінські функції контролю припускає, що узгоджена інтеграція адміністративного та освітнього аспектів системи контролю має вирішальне значення для підвищення якості роботи і продуктивності установ по соціальному обслуговуванню. Керівники є сполучною ланкою між соціальними замовленнями установам соціального захисту з боку суспільства і реальної системи надання послуг. Результати контролю відображають соціальну політику в дії, тому що політика, подібно до знань, не може виражатися або реалізуватися самостійно. Контролери формують робочу обстановку, яка характеризується або безглуздою рутинною і принизливою роллю соціального працівника, або чіткими і розумними очікуваннями, підтримкою в роботі і професійному зростанні персоналу.

Література:

1. Афанасьев В. Г. Социальные аспекты управления / В.Г. Афанасьев. – М.: Экономика, 1981. – 216 с.
2. Білорус О.Г., Панченко Є.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. — К.: Т-во «Знання» України, 1992. – 40с.
3. Большой энциклопедический словарь / гл. ред. А.М. Прохоров.-2-е изд., перераб. и доп. – М.: Большая Российская энциклопедия, 1998.- 1433с.
4. Веснин В. Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. – 3-е изд., доп. и испр. – М.: ООО «Т.Д. «Элит – 2000»», 2003 – 560 с.
5. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис. – М.: Дело, 1991. – 320 с.
6. Главацька О. Л. Менеджмент соціальної роботи / [курс лекцій] / О.Л. Главацька - Тернопіль, ТДПУ, 2009. - 65 с.
7. Головатий М.Ф., Лукашевич М.П., Дмитренко Г.А. Політично-правові засади соціального менеджменту в Україні: курс лекцій / М.Ф. Головатий,

- М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко // Управлінські аспекти соціальної роботи. – К.: МАУП, 2002. – 376 с.
8. Дедов Є.Г. Професійна підготовка майбутніх соціальних працівників до менеджменту в соціальній роботі / Є.Г. Дедов / Дисс. канд. пед. наук. – Луганськ, 2009. – 228с.
 9. Заяц О.В. Организация, администрирование и управление в социальной работе / О.В. Заяц. – Учебное пособие. Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2004. – 142с.
 10. Зарецкий А.Д. Менеджмент социальной работы: учебное пособие. – Ростов: Феникс, 2008. – 187с.
 11. Зверева І. Д. Соціальна політика та менеджмент у соціальній роботі / І.Д. Зверева, Г.В. Лактіонова та ін. – К.: Наук. світ, 2001. – 53 с.
 12. Зверева І.Д. Соціальна робота в Україні / І.Д. Зверева, О.В. Безпалько. – К.: Центр навч. л-ри, 2004. – 256 с.
 13. Иванова О.Л. Менеджмент в соціальній роботі: метод. рекомендації до навч. курсу для магістеріуму / Иванова О.Л. – К. –Ужгород, 2000. – 42 с.
 14. Комаров Е.И., Войтенко А.И. Менеджмент социальной работы / Е. И. Комаров, А.И. Войтенко. – М.: ВЛАДОС, 2001. – 288 с.
 15. Курбатов В.И. Социальная работа / В.И. Курбатов. – Ростов: Феникс, 1999. – С.267 – 272.
 16. Панов А.М. Справочное пособие по социальной работе / А.М. Панов, О.І. Холостова. – М.: Юрист, 1997. – 168 с.
 17. Соціальна робота: менеджмент соціальної роботи / [В.П. Андрущенко, І.І. Мигович, В.П. Бех та ін.] – К.: ДЦССМ, 2003. – Кн. 7. – 276 с.
 18. Харченко С.Я. Історія теорія і практика соціальної роботи / С.Я. Харченко, М.С. Кратінов. – Луганськ: Альма-матер, 2005. – 575с.
 19. Шендеровский К.С. Организационные и методические аспекты управления персоналом служб социальной сферы: учеб.-метод. сб. / К.С. Шендеровский. – Киев, 2002. – 117 с.
 20. www.management.org.ua / Ресурсний центр менеджмент-освіти в Україні.

Практичне завдання для теми 5.

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.

Питання

1. Види управлінської інформації.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Умови прийняття рішень.
4. Вимоги до особи керівника в процесі прийняття рішення.
5. Функції інформаційних систем.
6. Етапи прийняття управлінських рішень
7. Значення документів в управлінні.
8. Види документів.

9. Складання службових документів.
10. Порядок документування та реєстрації звернення клієнта.
11. Облік як завдання та функція менеджменту соціальної роботи.
12. Контроль як функція менеджменту соціальної роботи.

Література

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: «Академвидав», 2003. – 416 с.
2. Основы соц. работы: Ученик/ Отв. ред. П.Д. Павленок. – М.: ИНФРА – М, 1997. – 386 с.
3. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи: Навчальний посібник. – К.: ДЦССМ, 2003//Соціальна робота. Книга 7.
4. Соціальна робота в Україні: Навчальний посібник / І.Д. Зверева, О.В. Безпалько, С.Я. Марченко та ін.; За заг.ред. І.Д. Зверевої, Г.М. Лактіонової. – К.: ДЦССМ, 2004. – 256 с.
5. Технология социальной работы: Учеб.пособие для студентов ВУЗов/ Под ред. И.Г. Зайнышева. – М.: Гуманист. Изд.центр ВЛАДОС, 2000 – 240 с.
6. Соціальна робота в Україні: теорія і практика / Науково-методичний журнал № 2, 2003р. квітень – червень.
7. Социальная работа / Под общ.ред.проф. В.И. Курбатова. 1999. – 576 с.
8. Социальная работа: Учебное пособие. – 3-е изд., Ростов н/д, 2003. – 480 с. (под общ.ред.проф. В.И. Курбатова).
9. Управлінські аспекти соціальної роботи: Курс лекцій. К.: МАУП, 2002. - 376с.

ТЕМА 6. СОЦІАЛЬНІ ПРОЕКТИ, МОДЕЛІ ТА ПРОГРАМИ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

6.1. Соціальне проектування як специфічний та актуальний 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 витрата – 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.

Його вихідні принципи розроблялися Я. Дітріхом, Д. Фраєм, Ф. Ханік та ін. дослідниками. У вітчизняній соціології перші ідеї про проектування соціальних систем були висловлені в роботах І. Ляхова, В. Дубровського, В. Разіна, Б.

Сазонова, та ін. В аспекті соціального управління ці проблеми розглядалися В. Афанасьєвим, П. Лебедєвим та ін. Його теоретичні основи були проаналізовані в роботах Н. Айтова, Г. Антонюка, Н. Лапіна, А. Пригожина, Ж. Тощенко, Н. Харитонова, в дослідженнях Т. Дрідзе, Ю. Крючкова як одна з форм випереджального відображення дійсності, створення прообразу (прототипу) передбачуваного об'єкта, явища або процесу за допомогою специфічних методів. Проектування в конкретній формі виражає прогностичну функцію управління, коли мова йде про майбутню матеріальної або ідеальної реальності. Його метою є реалізація одного з варіантів перетворення об'єктивної дійсності, пов'язаного з прагненням надати бажані властивості і риси проектного об'єкту.

Суть соціального проектування полягає в тому, що людина або організація, перш ніж зробити яке-або дію, завжди спочатку обмірковує кілька варіантів, одному з яких після зіставлення віддається перевага.



Соціальне проектування – це науково-теоретична і предметно-практична діяльність, спрямована на пошук оптимальних механізмів перетворення навколишньої дійсності і на їх подальшу реалізацію в певному місці, часу і з конкретними ресурсами.

Соціальні проекти володіють різним ступенем значущості для суспільства в цілому, спільноти або окремих груп. При цьому соціальний проект, так чи інакше, перетворює частина соціальної дійсності, переводить її в якісно новий стан.

Найбільш повне визначення соціальному проекту, на наш погляд, дає С. Луків в роботі «Соціальне проектування». «Соціальний проект – це сконструйоване ініціатором проекту соціальне нововведення, метою якого є створення, модернізація або підтримання в змінилася середовищі матеріальної чи духовної цінності, яке має просторово-часові і ресурсні межі і вплив якого на людей визнається позитивним за своїм соціальним значенням». Проте, дане твердження вимагає певного коригування, оскільки об'єктом соціального проектування часто виступають складні саморозвиваючі соціальні системи, на функціонування яких впливає величезна кількість факторів, які можуть бути не враховані суб'єктом проектування в повному обсязі в процесі проектної діяльності. У результаті соціальний проект може, по-перше, мати латентні наслідки не завжди позитивні, по-друге, викликати різку негативну реакцію у певних груп громадськості.

У структурі соціального проекту виділяються суб'єкт і об'єкт проектування. Суб'єктом можуть виступати окремі індивіди, групи людей, організації різного ступеня складності, соціальні інститути тощо Суб'єкт – це носій управлінської діяльності. Його основні характеристики – соціальна активність, включеність у процес проектної діяльності. Об'єктом є системи, процеси організації соціальних зв'язків, взаємодій, включених в проектну діяльність, що піддаються впливам суб'єктів проектування і виступаючі підставою для цього впливу. В якості основних об'єктів соціального проектування виступають соціальні системи.

При здійсненні проектної діяльності необхідно враховувати особливості об'єкта проектування як соціальної системи.



Соціальний проект може існувати у двох основних формах, як:

- самодостатня одиниця, покликана модифікувати існуючий стан об'єкта, локалізованого за часом і простором;
- частина соціальної програми, що складається з безлічі підпроектів, яка може не мати кінцевих термінів завершення.

Соціальні проекти можуть бути класифіковані за різними ознаками. Розглянемо три основні класифіковані групи: специфіка організації проекту, особливості суб'єкта і об'єкта проектування (Див. табл.6.1., ст. 137).

Соціальні проекти займають особливе місце в системі управління компанією. Обсяг і характер соціальних проектів наочно демонструє рівень розвитку соціальної відповідальності компанії.

Ініціаторами участі компанії в соціальних проектах можуть бути:

- окремі працівники (індивідуальна ініціатива);
- спеціалізовані підрозділи (наприклад, PR- служба), в чій 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 сформулювати у суспільства необхідну для себе потреба, яку сама ж і готова задовольнити. Це здійснюється в ході спеціалізованих PR-кампаній.

Реалізація соціальних проектів дає компанії наступні вигоди:

- *економічні*. Соціальний проект може приносити прибуток;
- *тактичні*. Освітлення проекту ЗМІ буде значно дешевше, ніж пряма реклама на телебаченні, радіо, в пресі;
- *стратегічні*. Компанія формує імідж соціально відповідального бізнесу, готового вирішувати чужі проблеми.

Можна виділити основні цілі, якими керується компанія в ході реалізації подібного проекту: по-перше, бажання нести добро, по-друге, переслідування власної вигоди, однак при цьому можливе гармонійне поєднання цілей.

Таблиця 6.1.

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 проєктування</i>	
По спрямованості діяльності	Освітні проєкти. Науково-технічні проєкти. Культурні проєкти. Політичні проєкти. І т.д.
Цілі проєктування	Організаційні проєкти. Операціонально-діяльні проєкти. Тимчасові проєкти. Просторові проєкти. Структурно-функціональні проєкти
<i>Група 3. Особливості суб'єкта проєктування</i>	
Джерело соціального проєкту	Індивід. Група індивідів. Організація та ін.
Ставлення суб'єкта соціального проєктування до об'єкта проєктування	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 установками
Меті суб'єкта проєктування	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 проєктування.



Соціальне проєктування 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» (І. Ляхов, 1970). **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.

Успіху справи заважає недовіра до оригінальних рішень, прагнення швидше реалізувати проект, недостатньо ефективно організована система заохочення ініціатив. Чималої шкоди завдає незадоволеність існуючим положенням, використання колишніх досягнень. Звідси небажання ризикувати і прагнення строго дотримуватися раніше вироблених канонів.

Якщо ж розглядати суб'єктивні умови, то тут багато залежить від особистості проектанта, від його вміння грамотно і нестандартно мислити, від його майстерності і зацікавленості в здійсненні намічених цілей. Багато негативні наслідки виникають через відсутність гнучкості в прийнятті нових ідей, прямування звичним нормам і т.д.

Уявлення про соціальне прогнозуванні постійно збагачуються і розвиваються. Так, у науковій літературі обговорюються різні підходи до класифікації та поясненню сутності соціального проектування: об'єктивно-орієнтований підхід (Г. Антонюк, Н. Айтов, Ж. Тощенко), проблемно-орієнтований підхід (Т. Дрідзе, Е. Орлова, О. Трущенко) і суб'єктивно-

орієнтований (В. Луків). Кожен з цих підходів має свою специфіку. Об'єктивно-орієнтований підхід віддає перевагу розробці проектів об'єктивної реальності з локалізацією соціально-проектної діяльності та чіткого опрацювання нормативних вимог. Проблемно-орієнтований в центр ставить вироблення варіантних зразків рішень поточних і перспективних соціально-значущих проблем. А при суб'єктивно-орієнтованому підході увага концентрується на необхідності врахування суб'єктивного сприйняття об'єктивного світу, в якому велика роль відводиться обліку установок, устремлінь і ціннісних орієнтирів залучених до проекту діяльність людей як виступаючих її творцями, так і є об'єктом проєктованих соціальних змін.



Таким чином, **соціальне проєктування** – 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 проєктування велике значення має правильне визначення об'єктів, якими зазвичай стають соціальні інститути, соціальні процеси і явища. Відповідно цьому об'єкти проєктування можуть класифікуватися по різних підставах.

В якості однієї з класифікацій об'єктів соціального проєктування виступають проекти з удосконалення певних функцій суспільного організму - в області економіки, соціально-політичного і духовного життя. Соціальне проєктування пов'язано також зі створенням умов для ефективної діяльності в тій чи іншій сфері суспільного життя. Водночас соціальне проєктування в цілому обслуговує не окремі, а всі сторони діяльності людини. Тільки при системному підході можливо найбільш ефективно (або оптимальне) проєктування. Особливість соціального проєктування в тому і полягає, що воно спрямоване на вирішення таких проблем, які охоплюють в комплексі всі соціальні аспекти життя людини і які найдоцільніше розрізняти за рівнями організації суспільного життя. Тому соціальні проекти можуть (і повинні) розроблятися на рівні організації, району, міста, області, республіки і країни в цілому.



Проєктування – відповідальний етап, що вимагає знання законів (тенденцій) суспільного розвитку. Для цього воно спирається на наукові методи. До них насамперед належить використання матриці ідей, коли на основі кількох незалежних змінних складаються різні варіанти рішень. Звичайно розробка соціального проекту залежить від складності та першочерговості поставлених завдань, строків, в межах яких потрібно здійснити задум, а також від матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Прораховуючи варіанти поєднання цих змінних, можна визначити найбільш ефективний шлях реалізації проекту в заданих умовах. Цей важливий прийом застосовується, як правило, при обмеженості можливостей (в умовах так званої області волі).

Існує і такий метод, як вживання в роль. Він допомагає отримати більш точне уявлення про те, що потрібно зробити в процесі проєктування. Це не просто

спроба заглянути в майбутнє, а прагнення глибше зрозуміти, як буде реалізовуватися проект. Сьогодні будь-яка проблема вимагає врахування інтересів і бажань людей, а це краще досягається, коли проектувальник уважно вивчає умови, в яких протікає процес.

Важливим методом є аналогія. Завжди є ефективно функціонуючі організації, населені пункти, в яких раціонально вирішені ті чи інші соціальні проблеми. Ці підходи до справи у відомих межах можуть служити зразком, еталоном, навіть якщо не все в них в належному ступені опрацьовано. Спираючись на такі досягнення, беручи найкраще і звільняючись від невинуватих себе ідей, соціальний проект, створений за аналогією, може бути використаний для конструювання соціальних завдань і цілей.

При підготовці проекту нерідко виникає необхідність прийняти нове рішення, яке викликане незадоволеністю існуючою практикою. У зв'язку з цим постає питання, як поліпшити становище, знайти більш раціональний і ефективний спосіб управління. У цьому випадку найбільш прийнятна асоціація, коли рішення соціальної проблеми в іншій сфері суспільного життя підказує шлях, по якому легше прийти до мети. Своєрідний варіант асоціації в проектуванні – це пристосування, коли виправдав себе в іншій ситуації досвід вирішення проблем застосовується до цікавого об'єкту. Метод асоціації може використовуватися через модифікацію. З урахуванням накопичених знань розробляються підходи, які дозволяють серйозно видозмінювати об'єкт впливу, тобто зачіпаються не тільки форми, але й істотні, змістовні елементи.

Метод асоціації пов'язаний і з усуненням колишніх принципів функціонування об'єкта і заміною їх новими вихідними положеннями, провідними до корінного перетворення проектуючих даних.

Цей метод називається повною реорганізацією. Метод асоціації передбачає поєднання прийомів пристосування, модифікації і повної реорганізації. Не можна забувати і такий момент. У процесі проектування можливі ситуації, не схожі на згадані вище і ставлять принципово нові проблеми. У цих випадках застосовується метод мозкового штурму, коли мобілізується весь наявний інтелектуальний запас: оголошується своєрідний конкурс ідей, здатних значно просунути пошук оптимального вирішення проблем того чи іншого проекту. Цей метод, обґрунтований в 1939 р. Р. Осборном, пов'язаний з генерацією ідей, з їх рівноправної конкуренцією, з можливістю зіставлення. Відомий один з варіантів цього методу – метод сінектики, згідно з яким кілька запропонованих ідей розглядаються окремо один від одного, а потім між ними встановлюється певний взаємозв'язок і взаємозалежність. Безсумнівно, враховуючи динамізм і складність багатьох соціальних процесів, необхідно ширше практикувати конкурс ідей, прагнучи при цьому уникнути впливу на вирішення слави, заслуг, звань учасників конкурсу.

В основі процесу соціального проектування лежить аналіз суспільної потреби. Вона може бути і очевидна, і прихована, тому цей початковий етап передбачає пошук, пов'язаний з визначенням її сутності. На цьому етапі проектування бажано хоча б у найзагальнішому вигляді представити той резерв часу, який відводиться до виконання наміченого проекту. На наступному ступені

уточнюється мета розробки соціального проекту: дається характеристика того стану, якого хотілося б досягти виходячи з вимог суспільного прогресу.

Сформулювавши мету, приступають до збору необхідної інформації, звертаючись до будь-яких джерел, включаючи і наукові дослідження. Пріоритет віддається тим відомостями, в яких зафіксований сучасний рівень пізнання соціального процесу. Крім того, треба брати до уваги аргументи як «за», так і «проти» тих рішень, які є у світовій практиці.

На базі отриманої інформації складається завдання на проектування і те, яким параметрам воно має задовольняти (або відповідати). На цій стадії велику роль відіграють принципово нові ідеї, які розкривають шляхи більш ефективного здійснення намічених цілей.

Формулювання завдання розглядається як частина концепції, яка може включати різні варіанти рішення. Краще, якщо ці варіанти представлені у вигляді матриці, що передбачає відбір найбільш прийнятних, враховуючи зміни тих чи інших змінних (термінів, матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, першочерговості та важливості реалізації окремих елементів проекту). Концепція проекту зазвичай перевіряється 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.

Дієвість соціального проектування обумовлена характером соціальних проектів та їх відмінностями – від проектів, які передбачають еволюційні зміни, до створення принципово нових, що вимагають, на думку П. Хілла, не менше 55-60 оригінальних ідей. Кожен проект в принципі вирішує три основні питання: хто буде проектувати, що треба проектувати і як організувати проектування. Вирішення цих питань завжди пов'язане із задоволенням суспільної потреби, а також з реалізацією сміливих і оригінальних задумів.

Ефективність соціального проектування визначається можливістю забезпечити комплексний розвиток соціального об'єкта. Практика показує, що додання значення тільки однієї функції (наприклад, при багатофункціональній спрямованості розвитку міста) загрожує серйозними витратами: як правило, відбувається погіршення якісного складу населення, гіпертрофуються окремі соціальні зв'язки, соціальне протиставляється технічному і т.п. Його дієвість багато в чому залежить від поєднання з економічними потребами суспільства та регіону. Недостатній облік вимог екології також здатний звести нанівець соціальні цілі. Не менш важливим є і узгодження потреб даного проектування з прийдешніми змінами в техніці і технології, особливо коли мова йде про широке застосування гнучких виробничих систем, біотехнології, комп'ютерної техніки тощо.



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.

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

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

Проект завжди розуміється як відповідна менеджерська логіка:

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



Проектування в соціальній роботі – це, переважно,

індивідуалізована творчість 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:

- визначення і формування мети або системи цілей, які переслідує в певний період діяльність соціальної служби;
- аналіз початкового рівня розвитку об'єкта соціальної роботи в період, який передував проектному періоду, та уточнення актуальності нової діяльності через впорядкування параметрів досягнутого рівня та його структури до початку цього періоду;
- узгодження, збалансування потреб клієнтів та ресурсів на різних рівнях шляхом подолання протиріч, невідповідностей та врахування обмежень соціальної роботи вимогами до якості результату, можливими

рамками витрат та ресурсів конкретної соціальної служби. 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.

6.2. Етапи і принципи соціального проектування. Етапи проектування – система прийомів, методів, правил, процедур, операцій створення соціального проекту. Найбільш загальноприйнятою є наступна схема соціального проектування: з'ясування проблеми (проблемна ситуація) – соціальне замовлення – соціальний паспорт – мети проекту – завдання проекту – вишукувальний прогноз – нормативний прогноз – верифікація і коректування – модель – конструкт – проект..



З'ясування проблеми.

Предметна проблемна ситуація (організаційна, соціальна) – якась соціальне протиріччя, що вимагає організації цілеспрямованих дій для його усунення або вибору однієї з можливих альтернатив соціального розвитку.



Соціальне замовлення.

Замовлення виступає в якості певної соціальної установки на розробку конкретних заходів з реалізації матеріальних і духовних потреб людей, дозволів протиріч, пошуку компромісу. Соціальне замовлення формується на усвідомленні необхідності вирішення виниклої соціальної проблеми, без чого неможливий подальший ефективне функціонування і розвиток спільності, успішне просування вперед.



Паспортизація об'єкта

– отримання точних даних про систему, процесі або явища, опис їх станів, функціонування і розвитку. Паспорт – це зведений документ, у якому відображаються кількісні та якісні параметри системи, що впливають на функціонування і розвиток, проводиться аналіз структури елементів. У соціальному паспорті повинні міститися основні відомості про зміни соціальної структури, умов, охорони та оплати праці, житлових і культурно-побутових умов 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.



Мета. Мета є приводом для початку будь-якої людської діяльності.

Істинне розуміння суб'єктами мети - запорука успіху. Процес побудови мети відповідає в мисленні процесу практичної діяльності. Цілепокладання включає в себе три основних ланки:

- Відображення потреби (мотив);
- Відображення шляхів і способів її задоволення (планування, програмування дій);
- Відображення кінцевих результатів, наслідків (прямих і побічних, бажаних і небажаних).

Обґрунтування мети має починатися з визначення дії, яке слід зробити; в кожній зі встановлених цілей потрібно виділити найважливіший результат; вказати терміни передбачуваного досягнення мети; визначити витрати на досягнення мети і окремо на матеріали та обладнання; встановити контрольні критерії, які можуть свідчити про те, що мета досягнута, забезпечити впевненість у тому, що діяльність, спрямована на досягнення мети, контролюється тим, хто ці цілі встановив.

Формулювати мету можна різними способами, в тому числі і графічно. «Дерево цілей» – це пов'язаний орієнтовний граф, що виражається відносинами між різними цілями, їх оцінками, етапами і проблемами їх досягнення. Побудова «дерева цілей» вимагає детального вивчення соціального замовлення, проблемної ситуації, об'єктів проектування, зовнішніх умов, матеріально-технічних, фінансових, трудових, енергетичних та інших ресурсів, систем обмежень і т. п.

Важливо вже на стадії визначення цілей передбачити всі суперечності між ними і уникнути подальших конфліктів, т. е. вже на цьому етапі проектування необхідно встановити причини несумісності цілей, намітити шляхи їх усунення.

Перед кожною системою висувуються відразу кілька цілей. Одну з них важливо конструювати в якості головної, узагальнюючої, на досягнення якої і направлено функціонування всієї системи.



Після визначення цілей, спираючись на них, важливо встановити **головні завдання**, що стоять перед соціальною системою. Завдання – це формулювання індивідуальної чи суспільної потреби, яка чекає на свого задоволення.

Завдання проектування формуються на основі ретельного вивчення стану системи, її матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, норм і нормативів, задоволення певних соціальних потреб. Щоб завдання «працювали», вони

повинні бути виражені конкретно, за допомогою певних індикаторів: а) приватні задачі не повинні бути розчинені в загальних, б) їх не можна надмірно деталізувати, скоувати ініціативу суб'єкта соціального проектування.



Прогнозування – один з найважливіших етапів проектної діяльності. Прогнозування в широкому сенсі – передбачення, взагалі одержання будь-якої інформації про майбутнє. У вузькому сенсі – спеціальне наукове дослідження, предметом якого виступають перспективи розвитку явищ.

Головне завдання прогнозування – наукова розробка прогнозів. Прогноз описує майбутній стан системи. Прогноз як пізнавальна модель носить дескриптивний (описовий) характер.

В основі прогнозування лежать три взаємодоповнюючих джерела інформації про майбутнє:

а) екстраполяція в майбутнє тенденцій, закономірностей розвитку, які добре відомі в минулому і сьогодні;

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 сьогоднішнього до майбутнього і до виявлення тенденцій розвитку систем.



Нормативний прогноз – це рух від майбутнього до теперішнього.

Він передбачає прогнозування на основі заданих цілей, завдань, норм, ідеалів.

На основі численних варіантів верифікації і коректування прогнозів проводиться моделювання майбутніх станів систем і процесів. В даний час моделювання – один з найпоширеніших прийомів пізнання і обов'язкова частина будь-якого дослідження. Модель – це така подумки яка надається або матеріально реалізована система, яка, відображаючи і відтворюючи об'єкт дослідження, здатна заміщати його так, що її вивчення дає нову інформацію про цей об'єкт.

У проектній діяльності моделі відображають основні підсистеми, блоки та структуру, дають проектувальникам певну інформацію про систему, формують інформаційний образ майбутніх об'єктів.



Конструкт – це формування теоретичного знання. З різноманіття

моделей дуже важливо вибрати найбільш ефективну при наявних ресурсах, що забезпечує найменші витрати при досягненні запланованого ефекту, – конструкт соціальної системи.



Проект системи. На цьому етапі ідеальна модель виражається в

системі знаків, визначаються проєктивні особливості системи, параметри як блоків, так і окремих елементів, уточнюються зв'язку, які є в ній.

6.2.1. Базові принципи. 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:

- Вибір основних факторів і елементів даної системи, визначення їх ролі і значущості в соціальній сфері.
- Виявлення на основі аналізу основних тенденцій розвитку досліджуваних процесів (безробіття, соціального захисту тощо).
- Екстраполяція цих тенденцій на майбутнє.
- Синтез цих майбутніх траєкторій у справжніх соціальних процесах.
- Інтеграція з прогнозами в інших сферах суспільної діяльності.
- Складання комплексного багаторівневого прогнозу як у цілому, так і по окремих процесів і напрямів.

- 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.

У теоретико-методологічному відношенні необхідно враховувати ряд найважливіших положень:

- Сприйняття соціальних процесів як об'єктивної реальності.
- Використання цілісного, системного підходу до дослідження.
- Історичний детермінізм, тобто визнання слідчо-причинних обумовленість даних процесів.



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 спільноту 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, комун і т.д.

5. Принцип безперервної освіти широких верств населення. Проектування майбутнього – це ситуація, в якій людина відчуває величезну потребу в нових знаннях і вміннях.

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.


6.3. 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.

Закономірне розширення та ускладнення системи соціальної роботи в міжнародному товаристві соціальних працівників стимулювало ціле направлений пошук від розуміння відповідності контролю та управління, до усвідомлення потреби в управлінцях, які володіли б не тільки технічними управлінськими навичками, а й вміннями застосовувати змістовні та етичні норми соціальної роботи. Ці закономірності посилюються з середини 80-х років, коли в технологіях соціальної роботи відбуваються відчутні, радикальні зміни та більш вагомим стає політичний контроль. Ось чому вже на межі 1985-1990 років у розвинених країнах управління соціальною роботою та менеджмент соціальних служб стають центральними методами соціальної роботи.


У соціальних службах України практично ще не має професійних менеджерів. Є формалізовані управлінські одиниці в особі директора. Проблема зміни директорського, командного менталітету в соціальній роботі на менеджерський вже є досить актуальною. Спроби перенести без змін досвід зарубіжного менеджменту в практику нашої діяльності не дають позитивних результатів. Менеджмент соціальної роботи набуває все більшого значення в плані забезпечення інноваційного підходу, між секторної співпраці соціальних служб, ефективності соціальної роботи з клієнтом тощо. Менеджмент дозволяє орієнтуватися в інформаційних потоках, стимулює практичні вміння соціальних працівників та оптимальний вибір управлінського рішення, розширює організаційний контекст соціальної роботи та утверджує актуальність нової соціальної норми діяльності в Україні. Таким чином, головним результатом менеджменту соціальної роботи є оптимізація функціонування соціальної служби, отримання значно більшого ефекту при найменших зусиллях, витратах, у тому числі й витратах часу.

 **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.

Узагальнюючи, можна сказати, що питання щодо керівництва персоналом почали вивчатися науковцями різних країн ще в XIX ст. Найбільшої популярності набули американська та японська моделі управління. Здобутки різних стратегій менеджменту вплинули на різні сфери виробництва, але в окрему сферу відокремилася соціальне управління. Соціальне управління як тип і функція загального управління – це особливий вид управлінської праці, що забезпечує виконання відповідних соціальних завдань засобами адекватної організаційної структури. В різній науково-методичній літературі виділяють три основні моделі менеджменту соціальної сфери: ієрархічна модель, колективна та розвивальна модель.

6.4. 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.

Історію розвитку системних ідей у менеджменті можна розділити на три етапи, що розрізняються з точки зору що лежать в їх основі філософсько-методологічних принципів:

1-й етап. Становлення і розвиток жорсткого системного підходу (середина 1950-х-середина 1970-х років);

2-й етап. Становлення і розвиток м'якого системного підходу (середина 1970 років - теперішній час);

3-й етап. Комплементаризм в менеджменті (друга половина 1980-х років - теперішній час).

Маючи більш ніж півстолітню історію існування як визнана дисципліни, системний підхід показав свою універсальність в якості інструменту для вирішення практичних проблем, продемонстрував потужний філософсько-методологічний і світоглядний потенціал. Однак цей розвиток носило суперечливий, некумулятивістській характер, що робить історію становлення і розвитку системних ідей в управлінні особливо цінною як емпіричного матеріалу для методологічних досліджень у галузі менеджменту.

Системний підхід розвивався, вирішуючи триєдине завдання: акумуляції в загальнонаукових поняттях і концепціях новітніх результатів суспільних, природничих і технічних наук, що стосуються системної організованості об'єктів дійсності і способів їх пізнання; інтеграції принципів і досвіду розвитку філософії, насамперед результатів розробки філософського принципу системності та пов'язаних з них категорій; застосування розробленого на цій основі концептуального апарату і засобів моделювання для вирішення актуальних комплексних проблем.



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.

Від слова «система» можна утворити інші слова: «системний», «систематизувати», «систематичний». У вузькому сенсі під системним підходом

будемо розуміти застосування системних методів для вивчення реальних фізичних, біологічних, соціальних та інших систем.

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.

Спільними завданнями системних досліджень є аналіз і синтез систем. У процесі аналізу система виділяється з середовища, визначається її склад, структури, функції, інтегральні характеристики (властивості), а також системоутворюючі чинники та взаємозв'язку із середовищем.

У процесі синтезу створюється модель реальної системи, підвищується рівень абстрактного опису системи, визначається повнота її складу та структур, бази опису, закономірності динаміки та поведінки.

Системний підхід застосовується до множинам об'єктів, окремих об'єктів і їх компонентів, а також до властивостей і інтегральним характеристикам об'єктів. Системний підхід не самоціль. У кожному конкретному випадку його застосування повинно давати реальний, цілком відчутний ефект. Системний підхід дозволяє вбачати прогалини в знаннях про даний об'єкт, виявляти їх неповноту, визначати завдання наукових досліджень, в окремих випадках – шляхом інтерполяції та екстраполяції – передбачати властивості відсутніх частин опису.

До числа найважливіших завдань системного підходу відносяться:

1) розробка засобів подання досліджуваних і конструйованих об'єктів як систем;

2) побудова узагальнених моделей системи, моделей різних класів і специфічних властивостей систем;

3) дослідження структури теорій систем і різних системних концепцій і розробок.

У системному дослідженні аналізований об'єкт розглядається як певну множину елементів, взаємозв'язок яких зумовлює цілісні властивості цієї множини. Основний акцент робиться на виявленні різноманіття зв'язків і відносин, що мають місце як усередині досліджуваного об'єкта, так і в його взаєминах із зовнішнім оточенням, середовищем. Істотне значення в системному підході надається виявленню імовірнісного характеру поведінки досліджуваних об'єктів. Важливою особливістю системного підходу є те, що не тільки об'єкт, а й сам процес дослідження виступає як складна система, завдання якої, зокрема, полягає в поєднанні в єдине ціле різних моделей об'єкта.



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 організацій 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.

Інтеграція *по вертикалі* представляє собою об'єднання юридично самостійних організацій для найкращого досягнення поставлених цілей. Це забезпечується, по-перше, об'єднанням зусиль людей, тобто синергетичним ефектом, по-друге, створенням нових науково-експериментальних баз, впровадженням нових технологій та нового обладнання. Це, у свою чергу, створює умови для поліпшення зв'язків по вертикалі між федеральними, муніципальними органами управління і окремими організаціями, особливо у виробничій та соціальній сферах діяльності.

Така інтеграція забезпечує найкращий контроль і регулювання в процесі реалізації нових указів, постанов та іншої регламентуючої документації. Інтеграція дає організаціям додаткові можливості для підвищення їх конкурентоспроможності за рахунок розширення співробітництва. З'являється більш широкий простір для розвитку та впровадження нових ідей, випуску більш якісної продукції, оперативність у реалізації прийнятих рішень.

Застосування інтеграційного підходу створює умови для найкращого здійснення стратегічних завдань на всіх рівнях в системі управління: на рівні холдингу, окремих компаній і конкретних підрозділів.



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.

Важливу роль відіграє і власна конкурентна позиція. Саме на цій стадії аналізу повинна найбільшою мірою проявити себе ділова (конкурентна) стратегія організації, від якої залежить тривалість життя товару – від перших продажів до насичення попиту і відходу з ринку

При інноваційному підході необхідно пам'ятати: щоб успішно конкурувати на ринку, необхідно дати можливість винахідникам створювати нові речі, вільно творити і доводити свої винаходи до успішної реалізації. Для цього команді винахідників необхідна певна свобода творчості: право приймати рішення і відповідати за кінцеві результати. Управління організації повинно бути спрямоване на заохочення ініціативи та підприємливості винаходів.



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.

Таким чином, нормативний підхід при проведенні аналізу потребує урахування всієї сукупності нормативів при управлінні ресурсами, процесом і продуктом. Чим більше буде науково обґрунтованих нормативів з усіх аспектів діяльності організації, тим швидше прийде успіх у досягненні поставлених цілей.



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.



Основні принципи системного підходу

Системний підхід у дослідженні управління можна представити у сукупності принципів, яким необхідно слідувати і які відбивають як зміст, так і особливість системного підходу.

Принцип цілісності Він полягає у виділенні об'єкта дослідження цілісним утворенням, тобто відмежування його від інших явищ, від середовища. Це можна зробити тільки за допомогою визначення та оцінки відмітних властивостей явища і порівняння цих властивостей з властивостями його елементів. При цьому об'єкт дослідження не обов'язково повинен носити назву системи. Наприклад, система управління, система роботи з персоналом і т. д. Це може бути механізм, процес, рішення, мета, проблема, ситуація і пр.

Принцип сумісності елементів цілого Ціле тільки тоді може існувати як цілого, коли сумісні між собою складові його елементи. Саме їх сумісність і визначає можливість і наявність зв'язків, їх існування або функціонування в рамках цілого. Системний підхід вимагає оцінити з цих позицій всі елементи цілого. При цьому сумісність слід розуміти не просто як властивість елемента як такого, а його властивість відповідно до положення і функціональним статусом в тому цілому, його ставлення до системоутворюючим елементам.

Принцип функціонально-структурної будови цілого Цей принцип полягає в тому, що при дослідженні систем управління необхідно аналізувати і визначати функціональну будову системи, тобто бачити не тільки елементи і їх зв'язку, а й функціональний зміст кожного з елементів. У двох ідентичних системах з однаковим набором елементів і їх однаковою будовою може бути різним зміст функціонування цих елементів та їх зв'язку з певних функцій. Це часто і дуже впливає на ефективність управління. Наприклад, у системі управління можуть бути нерозвиненими функції соціального регулювання, функції прогнозування і планування, функції зв'язків з громадськістю.

Особливим фактором використання цього принципу є фактор розвиненості функцій і ступінь їх відокремлення, яка в певній мірі характеризує професіоналізм її реалізації.

Дослідження функціонального змісту системи управління обов'язково повинне включати і визначення дисфункцій, які характеризують наявність таких функцій, які не відповідають функції цілого і тим самим можуть порушити стійкість системи управління, необхідну стабільність її функціонування. Дисфункції – це як би зайві функції, іноді застарілі, що втратили свою актуальність, але в силу інерції ще існуючі. Їх необхідно виявляти при дослідженні.

Принцип розвитку Будь-яка система управління, яка є об'єктом дослідження, знаходиться на певному рівні та етапі розвитку. Всі її

характеристики визначаються особливостями рівня і етапу розвитку. І це не можна не враховувати в проведенні дослідження.

Як це можна врахувати? Очевидно, за допомогою порівняльного аналізу минулого її стану, сьогодення і можливого майбутнього. Звичайно, тут виникають труднощі інформаційного характеру, а саме: наявність, достатність і цінність інформації. Але ці труднощі можуть бути зменшені при систематичному дослідженні системи управління, що дозволяє накопичувати необхідну інформацію, визначати тенденції розвитку та екстраполювати їх на майбутнє.

Принцип лабілізації функцій Оцінюючи розвиток системи управління, не можна виключати можливість зміни її загальних функцій, придбання нею нових функцій цілісності, при відносній стабільності внутрішніх, тобто їх складу і структури. Таке явище характеризує поняття лабільності функцій системи управління. У реальній дійсності нерідко доводиться спостерігати лабільність функцій управління. Вона має певні межі, але в багатьох випадках може відображати як позитивні, так і негативні явища. Звичайно, це має бути в полі зору дослідника.

Принцип поліфункціональності У системі управління можуть бути функції поліфункціонального призначення. Це функції, поєднані за певною ознакою, для отримання будь-якого спеціального ефекту. Його можна інакше назвати принципом функціональної сумісності. Але сумісність функцій визначається не тільки її змістом, як нерідко прийнято вважати, а й цілями управління і сумісністю виконавців. Адже функція – це не просто вид діяльності, але й людина, яка реалізує цю функцію. Часто функції, здавалося б несумісні за своїм змістом, виявляються сумісними в діяльності певного фахівця. І навпаки. При дослідженні поліфункціональності не можна забувати про людський фактор управління.

Принцип ітеративності Будь-яке дослідження є процесом, який передбачає певну послідовність операцій, використання методів, оцінки результатів попередніх, проміжних і кінцевих. Це характеризує ітераційне будова процесу дослідження. Його успіх залежить від того, як ми виберемо ці ітерації, як будемо їх комбінувати.

Принцип імовірнісних оцінок У дослідженні не завжди існує можливість досить точно простежити і оцінити всі причинно-наслідкові зв'язки, інакше кажучи, уявити об'єкт дослідження в детермінованому вигляді. Багато зв'язки і відносини мають об'єктивно імовірнісний характер, багато явищ можна оцінити лише ймовірно, якщо враховувати сучасний рівень, сучасні можливості вивчення явищ соціально-економічного та соціально-психологічного плану. Тому дослідження управління повинно бути орієнтоване на імовірнісні оцінки. Це означає широке використання методів статистичного аналізу, методик розрахунку ймовірності, нормативних оцінок, гнучкого моделювання тощо

Принцип варіантності. Цей принцип впливає з принципу ймовірності. Поєднання ймовірностей дає різні варіанти відображення і розуміння дійсності. Кожен з таких варіантів може і повинен бути у фокусі уваги дослідження. Будь-яке дослідження може бути орієнтована або на отримання єдиного результату,

або на визначення можливих варіантів відображення реального стану справ з подальшим аналізом цих варіантів. Варіантність дослідження виявляється в розробці не єдиною, а декількох робочих гіпотез або різноманітних концепцій на першому етапі дослідження. Варіантність може виявлятися й у виборі аспектів і методів дослідження, різних способів, скажімо моделювання явищ.

Таким чином, системний підхід – це сукупність принципів, що визначають мету і стратегію вирішення складних проблем, метод, заснований на представленні об'єкта-носія проблеми в якості системи, що включає з одного боку розкладання складної проблеми на її складові, аналіз цих складових, аж до постановки конкретних завдань, що мають відпрацьовані алгоритми рішення, а з іншого боку, утримання цих складових у їх нерозривній єдності. Важливою особливістю системного підходу є те, що не тільки об'єкт, а й сам процес дослідження виступає як складна система, завдання якої, зокрема, полягає в поєднанні в єдине ціле різних моделей об'єкта.

Значення системного підходу в управлінській діяльності організації

Швидке зростання сучасних організацій і рівня їх складності, різноманітність виконуваних операцій призвели до того, що раціональне здійснення функцій керівництва стало виключно важкою справою, але в той же час ще більш важливим для успішної роботи підприємства. Щоб справитися з неминучим зростанням числа операцій та їх ускладненням, велика організація повинна засновувати свою діяльність на системному підході. У рамках цього підходу керівник може більш ефективно інтегрувати свої дії з управління організацією.

Системний підхід сприяє, як уже говорилося, головним чином виробленню правильного методу мислення про процес управління. Керівник повинен мислити відповідно до системним підходом. При вивченні системного підходу прищеплюється такий спосіб мислення, який, з одного боку, сприяє усуненню зайвої ускладненості, а з іншого - допомагає керівнику з'ясувати сутність складних проблем і приймати рішення на основі чіткого уявлення про навколишнє оточення.

Важливо структурувати завдання, окреслити межі системи. Але настільки ж важливо врахувати, що системи, з якими керівнику доводиться стикатися в процесі своєї діяльності, є частиною більш великих систем, можливо, що включають всю галузь чи кілька, часом багато, компаній і галузей промисловості, або навіть все суспільство в цілому. Ці системи постійно змінюються: вони створюються, діють, реорганізуються і, буває, ліквідуються.



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.

Різнорічність системних методів аналізу організаційних проблем робить актуальним завдання розробки методології аналізу шляхів розвитку власне

системного підходу в менеджменті та виділення типів і класів організаційних проблем, для яких найбільш ефективно застосовуються ті чи інші конкретні системні підходи.

По-перше, актуальність проблеми визначається необхідністю вдосконалення і розвитку теорії менеджменту. *По-друге*, існує реальна проблема адаптації управлінських теорій до російської дійсності з урахуванням специфіки цієї дійсності. *По-третьє*, важливе завдання полягає в розробці методів і методик адаптації системних підходів до існуючих навчальних курсів підготовки фахівців-управлінців. *По-четверте*, необхідно всіляко розвивати зусилля щодо зміцнення в культурі в цілому системної ідеології, розуміння цінності системного аналізу проблем і тенденцій розвитку дійсності.

Системний підхід спочатку носить мультидисциплінарний характер, сфера його застосування воістину безмежна, тому в кожній дисципліні, де застосовується системний підхід, існують приватні методологічні проблеми, які вимагають не менших дослідницьких зусиль для свого осмислення та аналізу, чим і десятиліття тому.

Значення системного підходу для раціоналізації управлінської діяльності та проектування організацій зростає у зв'язку з необхідністю враховувати в управлінській діяльності нових реалій, викликів, з якими доводиться стикатися організаціям у сучасних умовах. До таких реалій відносяться наступні.

1) Збільшення динамізму мінливості середовища існування організацій. Сучасні умови ринку, насиченого товарами та послугами високої якості, ведуть до посилення конкурентної боротьби, швидкому виникненню нових сегментів ринку товарів та послуг, скорочення життєвих циклів продуктів. Ці обставини вимагають від керівників оперативного прийняття рішень щодо організаційних змін, які виникають як відповідь на поточні і прогнозовані виклики зовнішнього конкурентного середовища існування організацій. Як показує практика, найкращі результати в організаційних змінах досягаються в тих випадках, коли зміни заплановані, коли «прораховані» наслідки змін в одних частинах чи функціях організації для інших. Такі прогнози і розрахунки найбільш результативні при розгляді організацій як системи, де зрозуміло, яким чином пов'язані між собою елементи, і як зміни одних з них впливають на зміни інших.

2) Інтернаціоналізація бізнесу, розмивання національних, регіональних кордонів, все більше домінування на світових ринках транснаціональних корпорацій породжує безліч проблем, тісно пов'язаних з традиціями, етнічними, соціально-психологічними, політичними особливостями населення великих регіонів світу. Такі проблеми носять комплексний, системний характер, де важко виявити ієрархію важливості діючих сил і факторів розвитку. Вирішення цих проблем (або, принаймні, пом'якшення їх гостроти) можливе на шляху використання системного підходу.

3) Для успішної та ефективної роботи організацій в XXI столітті необхідні постійні і глибокі перетворення організаційних структур. Традиційні та домінуючі в бізнесі, адміністративному та громадському управлінні лінійно-функціональні структури, орієнтовані на стабільну зовнішнє середовище, не

можуть забезпечити необхідний динамізм організаційних змін. Їм на зміну приходять мережні, матричні, «віртуальні» структури. Використання нових можливостей проектування організаційних структур, структурно-функціональної організації бізнесу та управління з найбільшою повнотою реалізується при системному проектуванні організацій. Для цього сучасні системні методи в менеджменті надають відповідний методологічний арсенал.

4) Успішна робота організацій в сучасних умовах потребує особливої уваги до використання творчого потенціалу людських ресурсів організації. Формування культури партисипативного, співучасті членів організації в програмуванні організаційних цілей, шляхів їх досягнення, розподілу ресурсів. Організації контролю, ефективної комунікації - нові теми системної аналітики, що розробляє спеціальні методи вирішення подібних надзвичайно складних проблем підвищення результативності використання творчого потенціалу працюючих в організації індивідів.

При системному підході важливе значення набуває вивчення характеристик організації як системи, тобто характеристик «входу», «процесу» і характеристик «виходу».

При системному підході на основі маркетингових досліджень спочатку досліджуються параметри «виходу», тобто товари або послуги, а саме що виробляти, з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, в які терміни продавати і за якою ціною. Відповіді на ці питання повинні бути чіткими і своєчасними. На «виході» у результаті повинна бути конкурентоспроможна продукція або послуги.

Потім визначають параметри входу, тобто досліджується потреба в ресурсах (матеріальних фінансових, трудових та інформаційних), що визначається після детального вивчення організаційно-технічного рівня аналізованої системи (рівня техніки, технології, особливості організації виробництва, праці і управління) та параметрів зовнішнього середовища (економічної, геополітичної, соціальної, екологічної та ін.)

І, нарешті, не менш важливе значення набуває дослідження параметрів процесу, що перетворює ресурси в готову продукцію. На цьому етапі, в залежності від об'єкта дослідження, розглядається виробнича технологія, або технологія управління, а також чинники та шляхи її вдосконалення.

Таким чином, системний підхід дозволяє нам комплексно оцінити будь-яку виробничо-господарську діяльність та діяльність системи управління на рівні конкретних характеристик. Це допоможе аналізувати будь-яку ситуацію в межах окремо взятої системи, виявити характер проблем входу, процесу і виходу.

Застосування системного підходу дозволяє найкращим чином організувати процес прийняття рішень на всіх рівнях в системі управління.

Системний підхід до управління операціями

Об'єктивна оцінка діяльності підприємств як самостійна завдання економічного аналізу набуває в управлінні сучасним виробництвом усе більше значення. Це зумовлено зростанням відповідальності за обґрунтованість управлінських рішень у міру посилення економічної самостійності підприємств в умовах ринкової економіки, змінами в засобах праці та інтенсивності

технологічних процесів, ускладненням міжгосподарських і внутрішньогосподарських зв'язків підприємств і т.п.

Сучасне промислове виробництво організується і функціонує, підкоряючись головній меті – задоволення потреби суспільства в продукції заданого обсягу та якості і підвищення ефективності виробництва. Всі елементи виробництва тісно взаємопов'язані, а їх зміни діють різноспрямовано, тобто одні сприяють досягненню головної мети, інші, навпаки, протидіють. Це і обумовлює необхідність системного підходу до аналізу діяльності підприємств, що дозволяє враховувати вплив усіх факторів на економіку підприємства. У загальній схемі матеріального виробництва як системи необхідними елементами входу є матеріальні чинники і робоча сила. Основним елементом системи матеріального виробництва є трудовий процес, тобто сукупність технологічних і трудових операцій, в результаті яких створюється нова споживча вартість – кінцевий продукт (вихід системи). Операційна функція включає дії, в результаті яких виробляються товари і послуги, що поставляються організацією в зовнішнє середовище. Функцію операцій мають всі організації, інакше вони просто не можуть існувати.

Терміни «операції» і «виробництво» взаємозамінні. Однак під виробництвом в основному розуміється випуск товарів і переробка сировини. Термін «операції» ширше, він включає не тільки виробництво товарів, а й надання послуг.

Організації можуть значно відрізнитися за характером операційних функцій. Наприклад, у промисловості переробляються сировинні матеріали, причому спочатку із сировини виробляють окремі деталі і вузли, потім їх збирають в готові вироби. Школи, лікарні споживають трохи матеріальних ресурсів, надаючи свої послуги. Одні організації пропонують стандартні товари і послуги, інші будують унікальні споруди.

Операційна система складається з наступних трьох підсистем.

Переробна підсистема виконує роботу, безпосередньо пов'язану з перетворенням вхідних величин у вихідні результати. Наприклад, у харчовій промисловості переробна підсистема – це система, в якій виробляються товари, починаючи з отримання сировини і матеріалів, включаючи виробництво продуктів і закінчуючи відвантаженням у торговельну мережу.

Підсистема забезпечення не пов'язана прямо з виробництвом виходу, але виконує необхідні функції забезпечення переробної підсистеми. Наприклад, і на заводі, і у вузі підсистема забезпечення може включати бібліотеку, ремонтно-експлуатаційну та інші забезпечують служби. Функція, що вважається частиною підсистеми забезпечення в одній організації, може бути складовою частиною переробної підсистеми в іншій. В університеті, наприклад, друкарня виконує забезпечує функцію, а в комерційному підприємстві вона може виявитися основний переробної підсистемою.

Підсистема планування і контролю одержує інформацію з внутрішнього і зовнішнього середовища організації, обробляє цю інформацію і видає рішення, як саме працювати переробної підсистемі. Рішення включають планування виробничих потужностей, диспетчеризацію, управління матеріально-

виробничими запасами, контроль якості і багато чого іншого. Підсистема планування і контролю повинна обробити весь цей звичайно великий обсяг досить складної інформації і видати рішення, як саме повинна працювати переробна підсистема. Конкретні питання, що підлягають вирішенню, як правило, включають планування виробничих потужностей, диспетчеризацію, управління матеріально-виробничими запасами, контроль якості.



Сутність управління операціями. Обов'язки операційних

менеджерів можна розбити на три основні групи: 1) розробка та реалізація загальної стратегії і напрямків операційної діяльності організації; 2) розробка та впровадження операційної системи, включаючи розробку продукту, виробничого процесу, стандартів і норм, проектування підприємства, рішення про розміщення виробничих потужностей; 3) планування і контроль поточного функціонування системи.



Ефективність операцій – це ринкова вартість вироблених виходів,

поділена на загальну величину витрат організації на витрачені входи. Ринкова вартість виходів визначається як кількістю, так і якістю виходів, наприклад: відповідністю асортименту продукції, що випускається або послуг, що надаються існуючого на них попиту; своєчасністю виробництва виходу, обліком характеру попиту і зобов'язань по доставці споживачам; гнучкістю виробничої системи при задоволенні індивідуальних вимог споживачів.

Витрати спожитих входів визначаються не тільки їх кількістю, а й рядом інших факторів. Наприклад, при аналізі матеріальних витрат слід враховувати: за якими цінами купувалися матеріали; які витрати на зберігання матеріалів у запасах до моменту їх використання; у що обійшлися замовлення та приймання матеріалів; який розмір витрат, що виникли в результаті нестачі матеріалів; які витрати з'явилися в результаті проблем з якістю матеріалів.

При аналізі витрат праці, наприклад, слід з'ясувати наступне: яка частина роботи виконувалася в надурочний час і яка вартість понаднормових робіт; чи використовувався персонал відповідно до рівня кваліфікації або довелося платити за тарифами більш високої кваліфікації, ніж та, яка їм потрібна для роботи; якими виявилися витрати, пов'язані з плинністю кадрів, викликані зміною навантаження в системі; якими виявилися витрати, пов'язані з помилками персоналу з-за недостатнього рівня підготовки або поганого керівництва.

Існує кілька класифікацій операційних систем. Найбільш відомі класифікації, засновані на ступені повторюваності і ступеня безперервності робіт. Найпростіша з них ділить системи таким чином.

▮ **Проектна система** відрізняється тим, що кожна одиниця кінцевої продукції або кожне замовлення на послугу унікальні з яких-небудь властивостях, тому операції носять неповторюючий характер. Так, наприклад,

можуть працювати системи в будівництві, важкому машинобудуванні, сфері послуг.

▫ **Серійна система** відрізняється тим, що об'єкти переробки, представлені, наприклад, оброблюваними виробами або обслуговуються клієнтами, проходять через систему серіями, або групами. Якщо вимоги до обробки об'єктів різняться, то вони йдуть за різними маршрутами лише через деякі ділянки.

▫ **Масова система** відрізняється тим, що видає великі обсяги стандартизованих виходів. Окремі об'єкти – вироблені вироби або обслуговуються клієнти – обробляються в цій системі однаково. Виробничі ресурси системи можуть бути впорядковані і утворюють високопродуктивну технологічну лінію – потік, що проходить через всю систему.

▫ **Система з безперервним процесом** робить значні обсяги однорідного виходу. Ресурси, що надходять на вхід системи, безперервним потоком проходять через неї, перетворюючись на продукт на виході. Прикладами можуть служити нафтопереробка, радіозв'язок.

▫ **Взаємозв'язок з іншими функціями організації.** Між операційної функцією і іншими функціями організації існують складні відносини. Для оптимізації діяльності організації необхідно забезпечити ефективне управління цими відносинами, насамперед звертаючи увагу на наступні функції:

1. Інженерна функція, яка забезпечує проектування нових видів продукції, виробничих потужностей і процесів. Для її реалізації потрібна інформація від виробничих підрозділів з проблем, пов'язаних з конструкцією виробів і можливостями удосконалення системи.

2. Маркетинг, який повинен забезпечити прогноз попиту і реальні замовлення клієнтів на виходи операційної системи. Ця функція інформує виробництво про претензії споживачів за якістю чи термінів постачання продукції. Від виробництва маркетинг повинен отримувати інформацію про терміни виробництва і запаси продукції.

3. Фінансова функція, яка полягає у забезпеченні капіталом розширення потужностей та поточної діяльності. Для її реалізації необхідно отримувати від операційних підрозділів інформацію про плани виробництва і розвитку, потреби в оплаті праці, рахунках постачальників, дані для виставлення рахунків споживачам, для обліку матеріальних запасів і фінансової звітності.

4. Функція трудових ресурсів, яка складається у вербуванні, відборі та навчанні кадрів для операційної системи. Операційні підрозділи повинні завчасно інформувати кадрову службу про необхідну кількість і кваліфікації робочої сили.

▫ **Стратегія операцій** полягає в наданні продуктів або послуг для задоволення основних потреб споживачів – клієнтів організації. У цій області головні стратегічні рішення – як, коли і де виробляти товари або надавати послуги, причому операційний процес слід вибирати тільки після ретельного визначення потреб і самого продукту, який повинен відповідати можливостям організації.

▫ **Конкурентоспроможність** полягає в тому, що організація робить щось краще, ніж її конкуренти, це дозволяє їй залучати і зберігати споживачів. За

допомогою операцій можна забезпечити конкурентоспроможність різними способами, основні з них: унікальність за якістю або за низьким рівнем витрат і, відповідно, цін.

□ У числі способів часто вказують наступні: лідерство по головних експлуатаційним характеристикам продукції; надійність виробів; міцність виробів; швидкість доставки; гарантований час доставки; «індивідуалізація» виробів за вимогами замовників; впровадження нової продукції на ринок; гнучке регулювання обсягів виробництва.

□ **Стратегічні рішення в управлінні операціями** такі: вибір процесу виробництва або обслуговування – ступеня спеціалізації, автоматизації; визначення потужностей – розміру підприємства, ступінь вертикальної інтеграції – виробництво або покупка комплектуючих деталей; організація робочої сили в частині спеціалізації праці; технології, ступінь їхньої новизни і приналежність; створення товарних запасів або робота по замовленнях; розміщення поблизу ринків чи джерел сировини. Стратегічні рішення призводять до великих капіталовкладень в конкретні види ресурсів і тому дуже важливі. Стратегічні рішення в галузі виробництва зазвичай передбачають довгострокове зв'язування ресурсів. Тактичні рішення є короткостроковими і служать для забезпечення виконання стратегічних рішень.

Таким чином, розвиток і вдосконалення підприємства базується на ретельному та глибокому знанні діяльності організації, що вимагає проведення дослідження систем управління. Необхідність системного підходу до аналізу діяльності підприємств обумовлена врахування впливу всіх факторів на економіку підприємства.

Література

1. Абрамова, В.І. Менеджмент і маркетинг: Учеб. Посібник / В.І. Абрамова - М.: Видавництво РІОР, 2006 .- 161 с.
2. Беляєв, О.О. Системологія / А. О. Беляєв, Е.М. Коротков - М.: ИНФРА-М, 2000. - 320с.
3. Голубков, З.П. Використання системного аналізу при прийнятті рішень / З.П. Голубков - М.: Економіка, 1992.-456с.
4. Ігнат'єва, А. В. Дослідження систем управління / А.В. Ігнат'єва, М.М. Максимцов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 157 с.
5. Каміонського, С.А. Системні аспекти сучасного менеджменту / С.А. Каміонського // Системні дослідження. Методол. проблеми: Щорічник, Ч. 1.1998. - М., 1999. С.234-236.
6. Кезіна, А.В. Менеджмент: методологічна культура / О.В. Кезіна - М., 2001.- 400с.
7. Коротков, Е.М. Дослідження систем управління / Е.М. Коротков - М.: Видавничо-консалтингова компанія «Дека», 2000. - 234с.
8. Кузьмін, В.П. Історичні передумови та гносеологічні підстави системного підходу / В.П. Кузьмін // Психол. журн .- 1982, т. 3. - № 3. - С. 3-14; № 4. - С. 3-13.

9. Локтіонов, М.В. Системний підхід у менеджменті / М.В. Локтіонов - М.: Генеза, 2000. - 345с.
10. Мильніков, В.В. Дослідження систем управління / В.В. Мильніков, Б.П. Титаренко, В.А. Волочійко - М., 2006.-209с.
11. Попов, В.М. Системний аналіз в менеджменті / В.М. Попов, В.С. Касьянов, І.П. Савченко - М.: КноРус, 2007 .- 498с.
12. Системний аналіз в економіці та організації виробництва / Валуєв С.А., Волкова В.М., Ігнат'єва А.В. та ін - Спб.: Політехніка, 1999. - 365с.
13. Смолкін, А.М. Менеджмент: основи організації / А.М. Смолкін – М.: ИНФРА-М, 1999. – 245с.
14. Спіцнадель, В.М. Основи системного аналізу: Учеб. посібник / В.М. Спіцнадель-СПб.: «Вид. дім «Бізнес-преса», 2000. - 387с.
15. Уйомов, А.І. Системний підхід і загальна теорія систем / А.І. Уйомов – М., 1998. – 324с.
16. Управління організацією. / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевої, Н.А. Саломатіна. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 389с.

Практичне завдання для теми 6

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

Питання

1. Соціальна політика, як інструмент ділового менеджменту
2. Модель соціальної роботи.
3. Соціальні проекти та програми.
4. Класифікація соціальних програм.
5. План розробки соціальної програми.
6. Особливості планування соціальної роботи.
7. Характеристика основних розділів плану.
8. Методичні рекомендації планування і організації роботи в соціальній службі.
9. Системний підхід в проектуванні соціальної роботи.
10. Проєк: структура, компоненти та фактори успішної реалізації. Програма соціальної служби.

Література

1. Актуальні проблеми теорії і практики соціальної роботи на межі тисячоліть: Монографія. // Соціальна робота. Книга 1. – К.: УДЦССМ, 2001. – 344 с.
2. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: Навчальний посіб для студ. екон. спец. вузів. – К.: Кондор, 2002. – 654 с.
3. Комарова Е.И., Войтенко А.И. Менеджмент социальной работы: Учебное пособие для вузов. – М.: Владос, 2001. – 282 с.

4. Лукашевич М.П., Туленков М.В. Спеціальні та галузеві соціологічні теорії: Навчальний посібник. – К.: МАУП, 1999. – 344 с.
5. Соціальна робота: Збірник навчальних програм. // Соціальна робота. Книга 5. – К.: ДЦССМ, 2002. – 332 с.
6. Соціальна робота: Хрестоматія // Соціальна робота. Книга 3. – К.: ДЦССМ, 2001 - 396 с.
7. Холостова Е.И., Сорвина А.С. Социальная работа: теория и практика: Учебное пособие – М.: ИНФРА, 2001 – 427с.
8. Храмов В.О., Бовтрук А.П., Основи управління персоналом: Навчально-методичний посібник. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.

ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ. СУПЕРВІЗІЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

7.1. 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 псують відносини для людей, шкодять справі, заважають жити, викликають напруженість, неузгодженість дій, стреси. Проте жити безконфліктно неможливо. Про це свідчить тим, що:

- ✓ конфлікт є нормальним явищем існування соціуму;
- ✓ конфлікти відбуваються всюди, де є люди;
- ✓ конфлікти відбуваються у певних умов і протікають належним чином.

Є багато підходів до розуміння конфлікту. Узагальнивши, можна назвати, що конфліктні ситуації розвиваються внаслідок:

- ✓ відмінностей інтересів учасників соціуму;
- ✓ протиріч, сутичок інтересів, які з норми соціальної поведінки (поведінковий аспект);
- ✓ протиріч та сутичок позицій в соціумі;
- ✓ відсутності узгоджених позицій в соціумі;
- ✓ виникнення протиріч та загроз задоволення базових потреб людину, як члена соціуму. У цьому конфлікт виникає зі зростанням стану невизначеності задоволення.

У сенсі конфлікту є виділення ключових понять – у собі інтерес. Проте чи всі протиріччя призводять до конфлікту, а лише ті, які:

- ✓ змушують людини (чи групу) усвідомлювати протилежність інтересів, що викликають протиріччя;
- ✓ визначають якийсь рівень відповідної конфлікту мотивації і навички поведінки.



Отже, **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.

Кожній людині і особливо фахівцю у сфері управління діяльністю іншим людям в соціумі треба зазначити відповіді такі питання:

- що таке конфлікт?
- чому і його як конфлікт?
- хто бере участь у конфлікті?
- як реалізується поведінку і взаємодія людей конфлікті у зіткненні їх уявлень, і суджень?
- які результати та справжні мети конфлікту?

Існують негативні і позитивні феномени, що у організації у результаті виникнення конфлікту. До негативним проявам конфлікту відносять:

- неадекватне, соціально невинуватене сприйняття конфліктуючими сторонами одне одного, і навіть нерозуміння їх корінних інтересів;
- зниження активності співробітництва конфліктуючих сторін під час конфлікту, й після нього;
- погіршення соціально-психологічного клімату в конфліктній групі, зниження продуктивність праці, звільнення частини працівників у цілях владнання конфлікту;
- створюються віртуальні, удавані труднощі у відносинах і взаємодії конфліктуючих сторін, формується дух конфронтації і протиборства на шкоду ефективного виконання реальні проблеми й подоланню розбіжностей; - зростають матеріальні, емоційні, системні витрати процесу досягнення результатів і цілей діяльності організації.

До позитивним ефектів за наявності конфлікту можна віднести:

- стимулювання системи зміну та розвитку, інноваційним перетворенням і вдосконаленням;
- конфлікт сприяє кращої структурованості групи, зростанню ступеня її згуртованості і організованості;
- визначає активну інформаційну і комунікативну функцію, оскільки протиборчі боку прагнуть краще пізнати одне одного;
- стимулювання підприємливості і конфліктуючих сторін, розвиток їх особистості, почуття відповідальності, індивідуальної значимості;
- посилює групову динаміку, моніторинг рольового поведінки й систему внутрігрупової керованості;
- конфлікт виконує діагностичну функцію, показуючи реальної картини відносин між членами групи.

Іноді, управлінцеві корисно спровокувати керований конструктивний конфлікт, щоб прояснити обстановку і зрозуміти істинний стан справ групи, і

навіть активізувати внутрігрупову взаємодія суспільства та соціальну диференціацію.

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 механізмі 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.

7.2. 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 методичку для управління даним конфліктом.

Такі зарубіжні вчені, як К.Томас та Р.Кілменн розробили п'ять основних стилів поведінки в конфліктній ситуації: пристосування, компроміс, співробітництво, ігнорування та конкуренція.

А такі вчені, як М. Мескон, М.Альберт та Ф.Хедоурі наводять декілька способів управління конфліктною ситуацією, які можна розділити на дві основні категорії: структурні та міжособисті.

Кенет Томас розробив двомірну модель для систематизації методів управління конфліктом, яка враховує інтереси не лише одного індивіда, але і його опонента. Залежно від цих двох вимірів, учасник переговорів повинен вибрати один з методів врегулювання конфлікту. Якщо людину мало турбує, що вона одержить в результаті як для себе, так і для іншої сторони, слід вибрати, згідно моделі, стратегію *уникнення*. Якщо людина дуже зацікавлена в одержанні бажаного для неї результату і її мало непокоїть досягнення бажаних результатів другою стороною, слід вибрати спосіб конкуренції, або *тиску*. Якщо зацікавленість однієї сторони у досягненні вигідних для себе результатів низька, а іншої сторони – висока, слід надати перевагу *пристосуванню*, або капітуляції. Якщо зацікавленість у результатах як однієї, так і іншої сторони висока, найбільш придатним способом буде *співпраця*. Нарешті, якщо зацікавленість у досягненні бажаного як для себе, так і для іншої сторони результату середня, перевагу слід надати способу *компромісу*.

Пристосування, поступка або узгодження з *іншою стороною* є одним з найпоширеніших способів залагодження конфлікту. Узгодження не потребує якоїсь взаємодії між сторонами, а може просто завершитись тим, що інша сторона отримує те, чого вона хоче. Це один з найменш конфронтаційних методів залагодження конфлікту, дуже ефективний, оскільки конфлікт відразу вичерпується, як тільки опонент отримує те, чого хоче. Збереження гарних стосунків, а також те, що опонент відчуває себе зобов'язаним, може дуже знадобитись у майбутньому. Правило, згідно якого краще віддавати, ніж просити, говорить на користь узгодження, хоча його не бажано рекомендувати управлінцям в умовах зростаючої конкуренції.

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.

Цікавою особливістю переговорів, яка відрізняє їх від інших форм розв'язання конфлікту є те, що цей процес детально досліджується як в прикладному, так і в теоретичному аспектах.

Переговори – не обов'язок! Завжди є альтернативні варіанти досягнення угоди!

Чи задумуються над цим сторони, які обговорюють умови угоди, чи ні, але вони завжди мають альтернативні варіанти, які можуть використати у разі, коли переговори зайдуть у безвихідь. У безвихідній ситуації учасник переговорів, очевидно, вибере найкращий з альтернативних варіантів досягнення угоди.

Вміння вийти з переговорів у разі, коли не вдається досягти потрібної угоди – один з важливих прийомів обговорення умов. При цьому слід не лише не втратити можливість використати одержану інформацію у майбутньому, але й знати, у який саме момент слід виходити з переговорів. Якщо ви знаєте, який з альтернативних варіантів є найкращим, ви можете оцінити, чого він вартий у порівнянні з іншими варіантами досягнення угоди, що, в свою чергу, дозволяє вам вирішити, яка саме угода вам вигідна, а яку слід відкласти.

Найкраща альтернатива переговорній угоді – дуже важливе поняття, тому що вона є джерелом сили у переговорах.

Щоб *найкраща альтернатива переговорній угоді* почала діяти, слід визначити кілька позицій. Перша з них – це *вихідна ціна*. Вихідну ціну можна уявити як нижню точку відліку, або точку, де вам байдуже, який буде результат –

виникне тупикова ситуація чи буде укладено угоду. Вихідну ціну слід встановлювати у тих одиницях, які використовуються при обговоренні.

Друга позиція – це той *рівень сподівань*, якого учасник переговорів хотів би досягти у переговорах в ідеалі. Його можна також визначити як ціль або мету. Рівень сподівань повинен бути привабливим, але не недосяжним. Дуже зваблива мета не спонукає до дії, оскільки знаходиться за межами можливого, тоді як дуже проста мета втрачає свій мотиваційний потенціал у той самий момент, коли її досягнуто. Як правило, рівень сподівань визначається у таких же одиницях, як і вихідна ціна.

Коли сторони на переговорах виступають разом, з'являються нові структурні ознаки. Найхарактернішою ознакою є *торгова зона*. Торгову зону визначають шляхом співставлення вихідної ціни кожного з учасників переговорів і з'ясування того, чи вони перекриваються і наскільки. Позитивна торгова зона має місце у тому випадку, коли обидві сторони віддають перевагу досягненню домовленості, а не заведенню переговорів у глухий кут.

Переговори завжди мають на меті розміщення і розподіл певних ресурсів. Розподільча функція переговорів реалізується у тій їх частині, коли мова заходить про ціну. Переговори по одному лише питанню – найбільш простий приклад суто розподільчих переговорів. Величина ресурсів при цьому фіксована і одна із сторін може виграти лише за рахунок іншої сторони. Завершення розподільчих переговорів може супроводжуватися компромісом обох сторін, коли кожна поступається, доки не буде досягнуто угоди. При веденні переговорів опоненти повинні обмірковувати декілька варіантів поведінки, які б допомогли їм претендувати на якомога більшу частину при розподілі ресурсів і діяти згідно рекомендацій даних С.Шортелом та А.Калюжним:

Інтегруюча роль переговорів

Інтегруюча мета будь-яких переговорів, незалежно від величини ресурсів, які розподіляються, полягає у тому, щоб визначити, яку частину від загального паю («пирога») ресурсів матиме кожна із сторін. Існує декілька шляхів досягнення інтегруючого рішення. Більшість з них спирається на розмежування інтересів, які лежать в основі виникнення конфлікту, адже, саме відмінності в уподобаннях сторін роблять можливим проведення інтегруючих переговорів. Управлінці надають більшого значення зменшенню витрат. Конфлікт виникає через переконання, ніби підвищення якості потребує витрати більших коштів. Головні інтереси сторін можуть співпасти, якщо сторони спробують подивитись на проблему з точки зору більш віддалених наслідків. Підвищення якості може на початку привести до зростання цін, однак вищий рівень обслуговування може у майбутньому викликати зниження цін в інших сферах і принести значні доходи за рахунок зниження непрацевдатності.

Часто люди помиляються, припускаючи, що можна відокремити інтегруючий та розподільчий компоненти. Щоб сторони спочатку разом збільшили пай, а потім почали переговори щодо розподілу збільшеної частини – таке дуже рідко відбувається в житті одночасно.

Роль обміну інформацією

Один з основних компонентів переговорів – це обмін інформацією. Саме завдяки обміну інформацією сторони дізнаються про те, яким питанням надає перевагу інша сторона, яка їх НАПУ та вихідна ціна, готовність до поступок, зацікавленість у розширенні кола обговорюваних питань і взагалі, яка загальна орієнтованість опонента. Хоча та частина інформації, якою діляться сторони під час переговорів, може впливати на якість досягнутого результату, кращих результатів можна досягти, якщо врахувати всі тонкощі обміну інформацією між сторонами. По-перше, якщо одна сторона має більше інформації порівняно з іншою, то вона має виражену перевагу, оскільки дізнається набагато більше про те, наскільки можна випередити опонента чи про те, які існують шанси для знаходження інтегрального рішення. Наприклад, якщо тільки одна сторона знає вихідну ціну іншої, то вона знає розміри торгової зони, тоді як опонент не знає. Це може значно вплинути на результати переговорів.

Існує декілька способів того, як отримати більше інформації від іншої сторони. Деякі з них, як, наприклад, задавання питань є простими, але часто поверхневими. Ці способи включають:

- встановлення довіри між сторонами, щоб збільшити ймовірність обміну інформацією;
- задавання питань;
- одностороннє розкриття частини інформації в розрахунок на те, що інша сторона відповість взаємністю;
- одночасне висунення багато численних пропозицій з тим, щоб поставити інтереси іншої сторони в залежність від прийняття кожної пропозиції;
- пошук домовленостей, які виникають при продовженні пошуку після досягнутої початкової.

Звичайно, вирішальне значення має точність і конкретність інформації, одержаної від іншої сторони. Вміння оцінити точність інформації, представленої опонентом, має першорядне значення для встановлення довіри як з боку сторони, яка дає інформацію (і вірить, що опонент не оберне правдиву інформацію лише на свою користь), так і з боку сторони, яка отримує інформацію (і покладається на інформацію, одержану від свого опонента).

Питання сумісності інтересів

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. Наприклад, дві сторони можуть надавати

перевагу одним і тим же питанням при улагодженні однієї і тієї ж проблеми, а дві інші сторони – протилежним питанням і при цьому надавати їм різного значення, тоді як уподобання ще двох інших сторін можуть бути діаметрально протилежними. Обмін інформацією для визначення того, яким саме питанням надають перевагу сторони значно ускладнюється, якщо існує багато сторін, і навіть у тому випадку, якщо сторони діляться точною інформацією, знаходження оптимального рішення, прийнятного для кожного, залишається складним завданням.

Торгова зона при багатосторонніх переговорах визначається як набір домовленостей, які перевищують вихідну ціну кожної із сторін. Буває важко визначити, чи існує торгова зона, яка була б набагато нижча від обговорюваної. Більше того, до переговорів можуть бути залучені люди, які зацікавлені у тому, щоб домовленості взагалі не було досягнуто і мета яких за столом переговорів (у замаскованій формі чи ні) – перешкодити переговорному процесу. Встановити довіру між багатьма сторонами набагато складніше, особливо, коли всередині групи учасників переговорів виникають коаліції, які самі по собі є динамічними і орієнтованими на вигідніші для себе пропозиції.

Ймовірні правила досягнення рішення при веденні багатосторонніх переговорів, включають однаковість, правило більшості або інші спеціальні правила, які роз'яснюють, скільки саме людей повинні домовитись між собою, щоб досягти домовленості. Деякі сторони можуть також мати право вето, яке впливає на баланс сил під час переговорів. На перелічені обставини може впливати ситуація, у якій проходять переговори. Наприклад, якщо всі сторони працюють в одній організації (скажімо, лікарі, які працюють в одній лікарні), на переговори можуть вплинути ієрархічні відносини, існуючі норми поведінки, які регулюють вибір рішення або тиск, який чинить начальство для досягнення угоди. Навпаки, якщо сторони представлені на переговорах декількома різними установами (наприклад, лікарями з різних організацій), деякі із сторін отримують більше свободи у тому, щоб вийти з переговорів або завести їх у глухий кут, оскільки вони можуть вибрати кращі варіанти під час переговорів з низкою інших організацій. Крім того, норми поведінки можуть бути не дуже регламентованими у випадку, коли сторони вперше об'єднались у групу для ведення переговорів.

Найвизначальнішою нормою справедливості в нашому суспільстві є рівність, при якій кожна сторона одержує абсолютно однакову кількість ресурсів. Неупередженість ґрунтується на тому, що кожна особа одержує при розподілі кількість ресурсів, пропорційну її внеску, але спроби визначити, з чого саме складається цей внесок, і оцінити його часто призводять до додаткового конфлікту. Третя поширена норма справедливості, на якій ґрунтується розподіл – це потреба, коли сторони отримують кількість ресурсів, пропорційну їх потребам, об'єктивність встановлення відносних потреб кожної сторони може бути оманливим. Учасники переговорів повинні самостійно вирішити, які з цих норм застосувати, коли вони або їх опоненти закликають до «справедливого» результату переговорів.

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.

Ось які поради керівникам дають С.Шортелл та А.Калюжний щодо управління конфліктами:

1. Керівники повинні аналізувати кількість та види як корисних, так і шкідливих конфліктів, які існують в їх організаціях з тим, щоб знешкоджувати шкідливі конфлікти.

2. Керівники охорони здоров'я повинні оцінити рівень, на якому, як правило, трапляються конфлікти в їх організаціях. Чи існують чіткі групові розмежування (наприклад, між відділами чи функціональними ділянками), від яких залежить конфлікт, чи більшість конфліктів трапляється на індивідуальному рівні?

3. Коли керівники залучаються до конфлікту, вони повинні чітко продумати, наскільки вони зацікавлені в іншій стороні, так само, як і наскільки вони зацікавлені у власних результатах з питань, що стали приводом до виникнення конфлікту. Це допоможе визначити, який із способів урегулювання конфлікту буде найкращим.

4. Під час переговорів керівники повинні визначити точні питання, які поточно обговорюються, та ідентифікувати будь-які інші питання, які повинні бути включені до переговорів.

5. Керівники повинні добре продумати, які етичні норми вони вважають відповідними, до того, як вони зіткнуться із ситуацією, яка потребує вирішення етичних проблем.

6. Керівники не повинні недооцінювати значення підготовки до переговорів. Нездатність адекватно підготуватись – мабуть, єдина найбільша помилка, якої припускаються учасники переговорів.

7. Якщо керівники збираються втрутитись у конфлікт як третя сторона, вони повинні врахувати, якою мірою вони хотіли б контролювати як процес, так і результат суперечки. Розрізнення цих типів контролю значно полегшить ефективність застосування втручання.

7.3. 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).

В управлінні конфліктною ситуацією дуже корисні міжфункціональні групи, цільові групи і наради між відділеннями.

Вирішенням конфлікту в повному сенсі є усунення проблеми, що породила конфліктну ситуацію, і відновлення нормальних відносин між людьми. При вирішенні конфлікту корисно виконувати наступні **рекомендації**:



З'ясуйте приховані і явні причини конфлікту, визначте, що дійсно є предметом розбіжностей, претензій.



Проаналізуйте не тільки різні позиції, але і стоять за ними інтереси. Саме у них – ключ до вирішення проблеми.



Робіть розмежування між учасниками конфлікту і виниклими проблемами. Будьте жорсткі по відношенню до проблеми і м'які по відношенню до людей.



Не розширюйте предмет конфлікту, намагайтеся скоротити число претензій. Не можна відразу розібратися у всіх проблемах.



Контролюйте свої почуття. Враховуйте емоційний стан і індивідуальні особливості учасників конфлікту.

Звичайно, наведений перелік рекомендацій не є вичерпним, будь-яка ситуація вимагає конкретного рішення, але знайти найкраще дозвіл для нього, спираючись на ці поради, можливо.

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 заганає конфлікт вглиб, не усуваючи його повністю.

Правила розв'язання конфліктів

□ **Правило 1.** Не порівнюйте ступеня вини учасників. Не можна акцентувати увагу на тому, хто перший почав і хто більше винен. Не шукати винного – це показник сили Вашого характеру, гідності і самоповаги. Вирішуючи конфлікт, важливо не завищити його значення, джерело походження.

□ **Правило 2.** Почніть розмову з опису конкретної ситуації, яка Вас не влаштовує. При цьому намагайтеся описати її максимально об'єктивно й детально. Наводьте приклади. Наприклад, так: «Ми домовилися про таку-то суму і терміни оплати. Тепер Ви називаєте іншу суму і відсуваєте терміни».

□ **Правило 3.** Висловіть те, що Ви відчуваєте у зв'язку з конфліктною ситуацією, конфліктом. Важливо дати партнерові можливість зрозуміти Ваші почуття. Безліч конфліктів виникає і ускладнюється із-за недомовленості думок і почуттів їх учасників. Іноді тільки їх прояснення здатне вирішити конфлікт. Намагайтеся вживати прості слова: «Я розлютилася на те... я образився на манеру... мене злякала зміна...».

□ **Правило 4.** Постарайтеся вислухати протилежну сторону. Це найважче, тому сприймайте слова партнера за критерієм істинності (як Ви

вважаєте), а як вираз його досвіду та емоцій. Не перебивайте його в ході висловлювання, не сперечайтесь; покажіть, що дійсно прагнете до згоди. Якщо конфлікт серйозний і застарілий, зверніться для організації вислуховування до нейтральної людини.

□ **Правило 5.** Розберіться в прихованих думках, припущеннях. «Приховані думки» - припущення, трактування, припущення про невисловлених думках і почуттях іншої. Щоб упевнитися в істинності або хибності цих думок, найкраще запитати про них прямо. Будьте в свою чергу відверті, відповідаючи на припущення партнера про Вас.

□ **Правило 6.** Постарайтеся висловити конкретні пропозиції щодо зміни ситуації, поведінки і т. д. Наприклад: «Я прошу Вас не критикувати мене у присутності інших».

□ **Правило 7.** На завершення розмови обговоріть, що буде, якщо зміни відбудуться. І не треба концентруватися на погрози, якщо Ваш план під сумнівом. Краще обговоріть його і пропозиції партнера ще раз. Позитивні перспективи плідніше ультиматумів. Вкажіть, який «винагороду» піде, якщо буде прийнятий план дій, і, цілком ймовірно, людина змінить свою поведінку у відповідності з Вашим проханням.

4. 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 протиріччя 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. Конфлікти розвиваються за визначеною схемою:

- поява причини;
- впровадження невдоволення;
- пропозиція щодо усунення причини;
- невиконання пропозиції;
- конфлікт.

Конфлікт це факт людської сутності. Ніколи конфлікти не проявляються так яскраво як в світі бізнесу. Існують конфлікти між фірмами, компаніями, в межах одного підприємства. Конфлікт, що виникає на підприємстві називають організаційним, це також диспути, конфронтації, протиріччя.

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 ліквідуючим співпрацю між членами колективу.

Результат конфлікту в основному залежить від того, наскільки ефективно ним управляє менеджер.

Безконфліктність (байдужість до всього), як і дуже висока конфліктність, зумовлює зниження ефективності діяльності організації. Безконфліктність – це індикатор того, що в організації відсутні нові ідеї, ініціатива. В сучасних умовах це так само згубно для підприємства, як і руйнівні конфлікти. Іншими словами, для організації однаково шкідливі і стан безконфліктності, та руйнівні конфлікти.

Можна виділити **три типу 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.

Види конфліктів:

За сутичкою інтересів:

- «плюс-плюс» – сутичка позитивних інтересів;
- «мінус-мінус» – сутичка негативних інтересів;

- «плюс-мінус» – сутичка позитивних і негативних інтересів.

За спрямованістю:

- ділові конфлікти – мають позитивний характер, спрямовані на подолання застою, на розвиток і удосконалення справи;
- конфлікти-інтриги – мають негативний характер, вони руйнують колектив, знижують ефективність роботи.

За змістом:

- виробничі – пов'язані з виробничими факторами;
- особисті – пов'язані з діяльністю і поведінкою окремих людей.

За рівнем управління:

- вертикальні – виникають між працівниками різних рівнів управління;
- горизонтальні – виникають між працівниками одного рівня управління або становища в системі діяльності.

▣ **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.

Нечітке розмежування прав та обов'язків. Наслідком є двійне чи трійне підпорядкування виконавців. Виконувати всі вказівки керівників не вистачає сил та часу.

Недостатній рівень професійної підготовки. Через невідповідність підлеглого йому можуть недовіряти певні види робіт, які виконують інші працівники. В результаті одні робітники перевантажені роботою і навпаки.

Необґрунтоване публічне приниження одних і незаслужена похвала інших працівників. В результаті чого з'являються «довірені особи» і «улюбленці».

Невизначеність перспектив росту. В такому випадку людина працює без ентузіазму, а трудовий процес стає важким і безкінечним.

Несприятливі фізичні умови. Постійний шум, холод, жара, невдале планування робочого місця можуть призвести до конфлікту.

Недостатня увага з боку менеджера.. Відсутність справедливої критики, неувага до потреб підлеглих та ін.

Психологічний феномен. Почуття образи і заздрості.

Незадовільні комунікації. Погана передача інформації є як причиною так і наслідком конфлікту, заважаючи як окремим працівникам так і групі розуміти ситуацію або погляди інших.

Розглядаючи причини конфліктів, неможна не враховувати, що джерелом конфлікту може бути сам керівник. Не проявляючи належної вимогливості до себе, вони ставлять перш за все особисті інтереси і створюють навколо себе атмосферу всюдозволеності.

Нестриманість менеджера, нездатність правильно оцінити ситуацію і знайти вірний вихід із неї, невміння розуміти і враховувати почуття інших людей породжує конфлікт.

Конфліктологами розроблені способи запобігання, профілактики конфліктів і методи їх «безболісного» вирішення. Вважається, що менеджер повинен не усувати конфлікт, а управляти ним і ефективно використовувати. Перший крок в управлінні конфліктом це розуміння його джерел. Менеджеру слід визначити причини виникнення конфлікту, після чого мінімізувати кількість його учасників. Встановлено, що чим менше осіб беруть участь в конфлікті, тим менше зусиль необхідно для його вирішення.

Існує три точки зору на конфлікт:

- менеджер вважає, що конфлікт не потрібний і наносить тільки шкоду підприємству і усунути його необхідно будь-яким способом;
- вважається, що конфлікт небажаний, але розповсюджений побічний продукт організації, тому менеджер повинен усунути конфлікт де б він не виникав;
- вважається, що конфлікт не тільки неможливо уникнути, але й необхідний і потенційно корисний. Конфлікти будуть виникати завжди і це абсолютно нормальне явище.

Тому в залежності від точки зору на конфлікт, якого притримуються менеджери, і буде залежати процедура його усунення. У зв'язку з цим виділяють дві великі групи способів усунення конфлікту – педагогічний та адміністративний.

Педагогічні – це бесіда, прохання, роз'яснення вимоги до роботи і неправомірних дій конфліктуючих та ін.

Адміністративні – силове вирішення конфлікту, подавлення інтересів конфліктуючих, переведення на іншу роботу. А також вирішення конфлікту по приговору – рішення комісії, наказ керівника організації, рішення суду.

Особливу трудність для менеджера представляє знаходження способів вирішення міжособових конфліктів. Поведінка менеджера в умовах конфлікту має по суті два незалежних виміри:

- напористість, наполегливість – характеризує поведінку особистості, направлену на реалізацію власних інтересів, часто меркантильних цілей;
- кооперативність – характеризує поведінку, направлену на врахування інтересів інших людей для того, щоб піти назустріч задоволенню його потреб.



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 попасти в ситуацію, яка провокує конфлікт;
- **примушення** – високий натиск з урахуванням низької кооперативності. Стратегія дії направлена на те, щоб настояти 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.

Крім цих методів вирішення конфлікту зустрічаються й інші:

- координая – погодження тактичних під цілей, поведінки в інтересах головної цілі при розв'язанні загальної задачі;
- інтегроване вирішення проблеми – оснований на тому, що може існувати таке вирішення проблеми, яке включає і усунення конфліктні елементи обох позицій, що приємливо для обох сторін;
- конфронтація – полягає у винесенні проблеми на «загальне бачення». Ціль – звести людей на неворожому форумі, який сприяє спілкуванню.

Встановлено, коли менеджер входить в конфлікт на початковій фазі, він вирішується на 92%, фаза підйому – 46; «пік» – конфлікт практично не вирішується або вирішується дуже рідко.

За ступенем впливу на ефективність роботи персоналу виділяють неконструктивні і продуктивні конфлікти.



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.

Ці рівні тісно пов'язані між собою. Наприклад, **внутрішньоособистісний конфлікт** може змусити індивіда діяти агресивно по відношенню до інших і викликати тим самим міжособистісний конфлікт.



Внутрішньоособовий конфлікт може виникнути в результаті того, що виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами або цінностями. Наприклад, жінка-керівник давно планувала в суботу і неділю поїхати відпочити з чоловіком, тому що її надмірна увага роботі стало погано позначатися на сімейних відносинах. Але в п'ятницю до неї в кабінет вривається її начальник з якоюсь проблемою і наполягає, щоб вона зайнялася її рішенням у вихідні дні. В іншій ситуації агент з продажу розглядає хабар як вкрай неетичний спосіб взаємодії, але начальство дає йому зрозуміти, що продаж має відбутися у що б то не стало. Багато організацій стикаються з тим, що деякі керівники заперечують проти їх переведення в інше місто, хоча це обіцяє їм солідне підвищення в посаді та винагороді. Це особливо часто відбувається в родинях, де і чоловік, і дружина займають керівні посади або є висококваліфікованими фахівцями.



Міжособистісний конфлікт в організаціях виявляється по-різному. Часто це буває конфлікт керівників за обмежені ресурси, в якості яких можуть виступати фінансові ресурси, трудові ресурси, дефіцитне устаткування. Кожен з них вважає, що оскільки ресурси обмежені, він повинен переконати вище начальство виділити ці ресурси саме йому, а не іншому керівнику.

Уявімо, що два художники працюють над однією і тією ж рекламою, але мають різні точки зору щодо способу її подачі. Кожен намагається переконати директора прийняти його точку зору. Аналогічним, лише більш багнистим і тривалим, може бути конфлікт між двома кандидатами на підвищення при наявності однієї вакансії.

Міжособистісний конфлікт може також виявлятися і як зіткнення особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями іноді просто не в змозі ладити один з одним.



Між окремою особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особистість займе позицію, відмінну від позиції групи.

Наприклад, обговорюючи на зборах можливість збільшення обсягу продажів, більшість буде вважати, що цього можна домогтися шляхом зниження ціни. А хтось один, однак, буде твердо переконаний, що така тактика приведе до зменшення прибули і створить думку, що їхня продукція по якості нижче, ніж продукція конкурентів. Хоча ця людина, думка якого відрізняється від думки групи, може приймати до серця інтереси компанії, його чи се все рівно можна розглядати як джерело конфлікту, тому що він чи вона йде проти думки групи.

Аналогічний конфлікт може виникнути на ґрунті посадових обов'язків керівника: між необхідністю забезпечувати відповідну продуктивність і дотримувати правила і процедури організації. Керівник може бути змушений робити дисциплінарні заходи, які можуть виявитися непопулярними в очах підлеглих. Тоді група може завдати відповідного удару – змінити відношення до керівника і, можливо, знизити продуктивність праці.



Міжгруповий конфлікт. Організації складаються з безлічі груп, як формальних, так і неформальних. Між такими групами можуть виникати конфлікти.

У великих організаціях підрозділ може спробувати збільшити свою прибутковість, продаючи готову продукцію зовнішнім споживачам замість того, щоб задовольнити потреби інших підрозділів компанії у своїй продукції по більш низькій ціні.

Якщо конфліктна ситуація знаходиться під контролем керівництва, то такі конфлікти називають функціональними. Вони надають позитивний вплив на ефективність організації і корисні для неї. Функціональні конфлікти можуть виникати на нарадах, радах, ділової полеміки і т. д. беруть участь у них, сторони зазвичай контролюють себе і ситуацію. Виділяють наступні основні позитивні наслідки функціональних конфліктів:

1. Спільно прийняте рішення швидше і краще втілюється в життя.
2. Сторони набувають досвід співпраці при вирішенні спірних питань і можуть використовувати його в майбутньому. Поліпшуються відносини між людьми.
3. Люди перестають розглядати наявність розбіжностей як «зло», що завжди приводить до поганих наслідків.



Якщо ситуація виходить з-під контролю керівництва, конфлікт приймає дисфункціональний характер. **Дисфункціональний конфлікт** призводить до зниження особистої задоволеності співробітників, веде до ворожості у відносинах, змушує діяти проти своєї волі в користь однієї із сторін. Основні *наслідки дисфункціональних конфліктів* наступні:

1. Непродуктивні відносини між людьми. Відсутність прагнення до співпраці, добрих стосунків.

2. Уявлення про протилежну сторону як про «ворога», про свою позицію – як про виключно позитивної, про позицію опонента – тільки як про негативну.

3. Переконавання, що «перемога» в конфлікті важливіше, ніж вирішення реальної проблеми.

7.5. Причини конфліктних ситуацій. Вони класифікуються в менеджменті на зовнішні, внутрішні, функціональні, що впливають 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.

Причини, що впливають з **неправильної критики**, пов'язані з неправильним поведінкою учасників суперечок і дискусій. До них відносяться:

- ✓ зайва емоційність виступу з метою посилення конструктивності пропозицій, що часто викликає у людей несвідоме опір навіть на шкоду собі;
- ✓ критика опонента з метою показати свою ерудицію;
- ✓ критика з метою під слухним приводом звести особисті рахунки з опонентом;
- ✓ критичні виступи не з конструктивною метою, а для підвищення або збереження свого статусу в робочій групі;
- ✓ критика опонентів для перестраховки (працівник має інформацію про негативне ставлення керівника до предмета дискусії і першим, несподівано для всіх, починає виступати з критичними зауваженнями);
- ✓ агресивна дискредитація опонента в цілях попередження його критики на свою адресу;
- ✓ критика у відповідь на критику замість аргументованого обґрунтування своєї точки зору;
- ✓ критика з метою емоційної розрядки.



Основними помилками менеджера в міжособистісному

спілкуванні, які можуть провокувати конфлікти, є:

- резонерство, коли менеджер не знає, як вирішити проблему, і виходить з положення за допомогою звучних фраз моралізування («... ми повинні віддати всі сили для вирішення цього питання ...» тощо);
- підвищений рівень домагань менеджера, тобто, не володіючи належними здібностями і знаннями, він користується низьким повагою персоналу і компенсує це у формі примусових знаків уваги, наприклад, вимагає вставати при його появі та ін.;
- скептицизм як небажання менеджера приймати чужі ідеї або перевагу в будь-яких професійних аспектах діяльності;

- загострення уваги на дрібницях, тобто менеджер не розуміє причину поганої роботи і замість чітких вказівок наполегливо вимагає усунути якийсь несуттєве явище, наприклад, забороняє приходити на роботу в джинсах і т.п.;
- відмова від серйозної аргументації, коли керівник не може дати пряму відповідь на поставлене питання, і завуальовано обманує персонал («все буде добре», «поживемо, побачимо» і т.п.);
- натиск – зайве сильний емоційний натиск менеджера на персонал, який викликає або подібний емоційний відповідь, або апатію за типом гіпермотивації;
- псевдоаргументація, коли менеджер свої доводи не доводить, а чужі бездоказово скасовує («все це дурниці, робіть, як я сказав» і т.п.);
- ригідність в області прийняття рішень, що дратує кваліфікованих працівників;
- переадресування енергії, тобто менеджер з великим ентузіазмом вирішує другорядні проблеми, а питання, що хвилюють персонал, відкладає;
- самовиправдання як упереджений пошук причин, що виправдовують свої помилки, замість їх визнання;
- дратівливість у формі постійного застосування психологічної розрядки на конкретну особу (формування «козла відпущення»);
- проекція - приписування іншим особам своїх негативних рис і боротьба за їх викорінення (керівник-хабарник намагається боротися з цим явищем в середовищі чесних підлеглих);
- відхід від реальності, коли менеджер, розуміючи свою некомпетентність, намагається перекласти рішення на персонал («спробуйте самі без мене хоча б щось зробити»).

Практичний менеджер повинен чітко знати всі причини конфліктних ситуацій і намагатися уникати їх проявів у своїй діяльності.



Розглянемо **способи усунення конфліктів**, найбільш часто застосовуються в системі управління організацією. Їх умовно можна розділити на **дві** категорії:

- 1) структурні, коли вплив виявляється на утримання конфлікту (більш характерні для продуктивних конфліктів);
- 2) міжособистісні – вплив виявляється на учасників конфліктів (частіше застосовують для вирішення неконструктивних конфліктів).

Слід відразу зауважити, що менеджер, який не бажає псувати відносини з людьми, активно не впливає на конфлікти і схильний до компромісів, підсилює їх глибину і частоту появи, оскільки не усуває їх причин.



У менеджменті виділяють **п'ять основних структурних способів усунення** конфліктів:

- 1) на основі чіткого опису робочих місць, тобто прав, обов'язків, функцій, ресурсів та інформаційного забезпечення кожного працівника можна створити ситуацію, коли персоналу буде просто нічого ділити між собою, так як їх інтереси не будуть перетинатися;

2) шляхом введення жорсткої системи єдиноначальності, коли рішення приймає тільки одна людина;

3) на основі встановлення загальних оціночних показників, коли стимулювання праці здійснюється не шляхом врахування індивідуальних показників, а за підсумками роботи організації в цілому;

4) на базі використання системи заохочення безконфліктної роботи – при наявності конфліктних ситуацій для їх учасників знижується обсяг матеріальних виплат за підсумками праці;

5) дозвіл з урахуванням цілей конфліктів. Визначається справжня причина конфлікту. При цьому менеджер повинен пам'ятати, що учасники схильні її приховувати і публічно використовувати зовсім інший привід (наприклад, кожна з двох угруповань намагається висунути свою кандидатуру на ключову посаду, однак, оскільки один з кандидатів єврей, то підтримуюча його угруповання звинувачує іншу в антисемітизмі). Після виявлення справжньої причини менеджер повинен зробити мету конфлікту недосяжною для її учасників (наприклад, призначити свою кандидатуру на ключову посаду).



Міжособистісні способи усунення конфліктів діляться на **сім основних видів:**

1) ухилення – вироблення у працівників установок на неучасть у конфліктах;

2) згладжування – формування шляхом тренінгу персоналу думки, що будь-який конфлікт для нього не вигідний, і це абсолютна істина;

3) примус, тобто силове придушення однієї зі сторін у конфлікті;

4) вирішення проблеми. Останній спосіб складається з **трьох стадій**. *По-перше*, для учасників конфлікту проблема визначається в категоріях цілей, а не рішень (доводиться, що вийде в результаті вирішення проблеми, а не акцентується увага на правильності позиції кожного учасника конфлікту). *По-друге*, приймається система розрахунку ефективності управлінського рішення, яка влаштовує кожну сторону. *По-третє*, проводиться розрахунок і приймається рішення;

5) емоційний вибух – свідомо провокація менеджером емоційного обурення персоналу проти учасників конфлікту (відмова від виплати премій, мотивований зниженням ефективності роботи організації в результаті конфлікту);

6) видалення однієї зі сторін. Застосовується в крайніх випадках. Шляхом звільнень, переміщень і т.п. створюється ситуація, коли конфліктуючі сторони не мають більше можливостей для контактів;

7) використання компромісу, тобто прийняття рішення, коли шляхом взаємних поступок учасники конфлікту приходять до думки, яке в тій чи іншій мірі їх влаштовує.

Останній спосіб зовні виглядає дуже ефектно і початківці або малокомпетентні менеджери дуже часто намагаються його використовувати. Однак при подібному варіанті спірна проблема до кінця не вирішується, кожна сторона не задовольняє в повному масштабі свої вимоги і, якщо причина конфлікту актуальна, зберігається ґрунт для його поновлення.



Компроміс як спосіб вирішення конфлікту можна використовувати тільки **в двох випадках**:

1) коли причина конфлікту носить тимчасовий характер і треба на якийсь період погасити емоції його учасників;

2) якщо менеджер не знає способів вирішення проблеми або поки не готовий її вирішити і йому треба забезпечити собі резерв часу для остаточних дій.

У практиці практичного менеджменту часто виникають ситуації, коли необхідно налагоджувати відносини з так званими важкими людьми. В системі побудови міжособистісних відносин в організації під важкими людьми прийнято розуміти осіб, особливості поведінки яких різко ускладнюють нормальні взаємини з ними, викликають у оточуючих негативні емоції і ускладнюють конструктивний обмін інформацією.



Можна виділити **шість типів важких людей**, спілкування з якими провокує розвиток конфліктних ситуацій і утрудняє їх позитивне вирішення.

1. **Зверхрігідний тип.** Його основною рисою поведінки є грубість і впевненість, що будь-яка конфліктна ситуація має бути вирішена тільки на його користь. Ці особи зазвичай повністю впевнені у своїй правоті або ж дуже бояться розкриття своєї неправоти. Якщо причина конфлікту з особою подібного типу не важлива, то обов'язково слід використовувати стиль пристосування або ухилення. В інших випадках треба дати можливість противнику зверхрігідного типу повністю розрядити свої емоції, не вступаючи з ним у будь-який діалог. Потім спокійно треба викласти свою точку зору, не піддаючи сумніву його правоту і попросити його логічно спростувати ваші аргументи.

2. **Приховано агресивний тип.** Подібний людина, при зовнішній лояльності своєї поведінки, зазвичай намагається в конфліктній ситуації використовувати «закулісні махінації» та інші форми прояву прихованої агресії. Причини такої поведінки лежать в сто глибокої переконаності, що він повністю прав, але не володіє достатньою владою або впливом, щоб діяти відкрито. При конфлікті з подібним чоловіком ніколи не можна застосовувати стиль ухилення або стиль пристосування, так як це буде провокувати його на подальший розвиток подібних форм поведінки. В даному випадку найбільш ефективним є стиль конкуренції з використанням публічних форм викриття прикладів його неетичної поведінки.

3. **Емоційно вибуховою тип.** Людина, яка намагається взяти конфліктну ситуацію під контроль шляхом емоційних вибухів за типом істерики. Причини такої поведінки лежать зазвичай в розвитку почуття страху і безпорадності, що провокує бажання налякати супротивників, або викликати у них почуття жалості. При вирішенні конфліктної ситуації з людиною подібного типу треба поводитися аналогічно поведінці з індивідуумом свержрігідного типу. Принципова відмінність тут полягає в тому, що особа емоційно вибухового

типу, після спалаху емоцій часто переживає почуття сорому і готово до поступок і компромісів.

4. **Маніакальний тип**, тобто людина, яка схильний у всіх негативних ситуаціях звинувачувати тільки інших людей. У конфліктній ситуації подібного особі треба дати можливість у повному обсязі викласти всі свої скарги і претензії, вказав йому зовнішнє співчуття і схвалення. Далі можна застосувати стиль ухилення або стиль співробітництва в залежності від ваших інтересів у вирішенні виниклої проблеми.

5. **Скритний тип**. Подібні особи зазвичай приховують причини свого конфліктної поведінки і не бажають співпрацювати у вирішенні виниклої ситуації. Причину конфліктної ситуації при роботі з особою подібного типу можна виявити тільки одним шляхом: ставлячи йому запитання в такій формі, яка не дозволяє висловити відповіді тільки словами «так» або «ні». При цьому слід визнавати правоту цієї людини в конфлікті, мотивуючи його до подальшого проясненню своєї позиції. При отриманні достатньо повної інформації слід застосувати стиль і спосіб усунення конфліктної ситуації відповідно до вищевикладених правилами їх застосування.

6. **Конформний тип**, тобто людина, яка завжди з вами погоджується, визнає вашу правоту, бере на себе будь-які зобов'язання і ніколи їх не виконує. Для виходу з конфліктної ситуації з подібним особою має сенс, за обставинами, чітко дотримуватися або стилю конкуренції, або ухилення.

6. Стадії розвитку конфлікту. Динаміка конфлікту є складне соціально – психологічне явище, яке відбивається у двох поняттях: етапи конфлікту, й фази конфлікту. Перебіг конфлікту підтвердили зміні меж зони розбіжностей, інтенсивності, і навіть характеризується різної спрямованістю. Усе це визначає її динаміку зміни, руху від часу формування до завершення.

Динаміка конфлікту реалізується у кількох етапах, відмінних одне одного, за змістом і черговості форм його перебігу. Такі етапи у кожному конкретному конфлікті мають різну тривалість, але послідовність їх незмінна. Уявити яку можна так:



Етап передконфліктної ситуації. Характеризується виникненням та розвитком особливих конфліктних відносин між суб'єктами соціального взаємодії і є конфлікту.



Етап інциденту. Відбувається усвідомлення конфліктної ситуації хоча б однією з учасників конфлікту. Усвідомлення формує значну емоційну переживання їм цього факту. З другого краю етапі виявлятися критичні, недобррозичливі висловлювання, обмеження контактів, різку зміну настроїв та інші.



Етап розвитку конфлікту. Учасники переходять до активних дій, спрямованих на завдання збитків опонентів. У цьому фігуранти конфлікту відкрито наголошують на своїй позиції і висувають вимоги. Одночасно, можуть

не усвідомлювати кінцевих цілей конфлікту, особистих і остаточно не розуміти сутність, і предмет конфлікту.



Етап кульмінації конфлікту. Виражається піковими значеннями і характером прояви. У кульмінації конфлікт досягає такої напруженості, що сторонам (хоча б а такою) стає, очевидно, коли далі його прізвища більше неможливо. Кульмінація наводить боку до усвідомлення потреби знизити активність супротиву та б шукати кошти і шляхи вирішення конфлікту посередницьких сферах. Кульмінація – варіант гострого конфлікту. Часто конфлікт не розвивається про таку фази і дозволяється на попередньої.



Етап владнання конфлікту. І на цій фазі конфлікт завершується. Тут слід розглянути два поняття:

- а) ціна конфлікту.
- б) ціна виходу з конфлікту.



Етап після конфліктної ситуації. Конфлікт майже завжди не проходить непомітно. Тому не виникає необхідність ліквідувати чи закріпити деструктивні, негативні навики позитивні, конструктивні наслідки, зміни у організації, групі чи особистості, цю ситуацію називають ще після дії конфлікту.

7.7. 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 відрізнити допустиму ступінь стресу і надто великий стрес... нульовий стрес неможливий!

Термін «стрес» запровадив у 1966 році канадський учений-біолог Ганс Сальє, який звернув увагу на те, що вплив найрізноманітніших стресових чинників викликає в організмі досить однотипні реакції: гіпертрофію коркової речовини наднирникових залоз, інволюцію вилочково-лімфатичного апарату і геморагічні виразки на слизовій шлунка і 12-палої кишки.



Стрес (від англ. Stress – напруга) – це неспецифічна реакція організму на дію сильних впливів, що супроводжуються перебудовою захисних систем організму (Г.Сальє)!

Стрес проявляється у вигляді загального адаптаційного синдрому, який проходить три послідовні стадії:

1. реакція тривоги (напруги, чекання) – мобілізація захисних сил;
2. реакція резистентності (адаптивна, власне стрес) – пристосування до складної ситуації;
3. стадія виснаження (деадаптації, післястрес) – наслідки тривалого впливу стресу.

Перша стадія передбачає негайну мобілізацію захисних сил організму. Вона складається із фази шоку та протишоку. У фазі шоку спостерігається гіпотонія м'язів і артеріальна гіпотензія, гіпотермія, гіпоглікемія, підвищення проникності капілярів. Фаза протишоку характерна розвитком змін у протилежному напрямку – підвищення тиску, м'язевого тонусу тощо.

У другій стадії стресу декретується велика кількість гормонів, активізуються анаболічні процеси, максимально активізуються всі захисні сили організму.

Але в разі тривалої дії стресу адаптація порушується. Стрес переходить в третю фазу. Різке зменшення функціональних резервів веде до стадії виснаження з усіма витікаючими наслідками.

Модель стресової реакції за Дугласом Гаснером характеризується надмірним психологічним та фізіологічним навантаженням.

Стрес, який найчастіше переживають керівники характеризується надмірними фізичними та психологічними навантаженнями. Ознаками стресу є хвороби чи патологічні стани організму.

Хвороби, які вважаються результатом дії гострого стресу: інфаркт; інсульт; травми; суїциди.

Хвороби, які вважаються результатом дії хронічного стресу: виразкова хвороба травного тракту; гіпертензія; новоутворення; серцево-судинні захворювання; неврози, невропатії, психопатії.

Стрес викликається найрізноманітнішими чинниками, пов'язаними з основною роботою подіями особистого життя природними явищами тощо. 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.

Щоб управляти іншими, знижуючи рівень стресу, необхідно враховувати певні позиції:

- 1) Оцініть здібності, потреби та схильність своїх підлеглих і намагайтесь відповідно вибирати обсяг та тип роботи для них.
- 2) Дайте своїм підлеглим певну ступінь свободи у виконанні завдань.
- 3) Чітко опишіть повноваження Ваших підлеглих, міру відповідальності та очікувані результати їх діяльності.
- 4) Використовуйте стиль лідерства, відповідний до вимог даної ситуації.
- 5) Забезпечте належну винагороду за добре виконану роботу.
- 6) Виступайте в ролі вчителя по відношенню до Ваших підлеглих, розвиваючи їх здібності та обговорюючи з ними складні питання.

Окрім вищезазначених визначень стосовно стресу, нами було виділено ще декілька, а саме:

✓ **Стрес** (від англ. *Stress* – тиск, навантаження, напруга) – це загальна реакція організму на фізичний чи психологічний вплив, а також відповідний стан організму. За характером впливу виділяють нервово-психічний, тепловий, світловий та інші стреси. У менеджменті в основному розглядають психологічний стрес. Виділяють позитивну і негативну форми стресу.

У будь-якій організації існують ситуації, які викликають стрес, наприклад брак часу для виконання всього обсягу робіт. Коли ситуація виходить з-під контролю, з'являється нервозність, занепокоєння.

✓ **Стрес** – це результат взаємодії людини і зовнішнього середовища. Він охоплює не тільки емоційну і психологічну, але і фізичну сферу людини. Стресові фактори знаходяться як у навколишнього людини дійсності, так і в його психологічному оточенні.

Надмірний стрес дорого обходиться і працівника, і організації: знижуються ефективність і благополуччя людини, а хвороби, породжені стресом, вкорочують життя. Особливо це відноситься до керівників вищого рангу, відповідальність яких незмірно вище, ніж у рядового співробітника. У цьому випадку стрес характеризується надмірним психологічним чи фізіологічним напруженням.

✓ **Стрес** – часто зустрічається явище (звичайні наслідки стресу: підвищена дратівливість або безсоння перед відповідальним подією – іспитом, доповіддю тощо). Незначні стреси неминучі і нешкідливі. Саме надмірний стрес створює проблеми для індивідумів і організацій.

✓ **Стрес** – це природна частина людського існування. Необхідно відрізнити допустиму ступінь стресу і занадто великий стрес.



Причини стресу. Основною причиною стресу є зміни, нововведення, частота яких в сучасних умовах різко зростає.

Якщо менеджер відчуває наявність частих стресів, він повинен прагнути до усунення чинників, які роблять стрес надмірним. При цьому необхідно чітко уявлення симптомів стресу.

Симптоми стресу:

- проблеми здоров'я, порушення сну;

- нервозність і напругу, хронічне переживання, нездатність до відпочинку;
- надмірне вживання алкоголю чи куріння;
- почуття нездатності впоратися з чим-небудь;
- емоційна нестійкість;
- вразливість і легка ранимість.

По мірі того як менеджер вирішує власні проблеми з напруженістю, він одночасно повинен вирішувати аналогічні проблеми своїх підлеглих, максимально зменшуючи фактори ризику щодо стресових симптомів. Тому менеджери повинні прагнути до виключення джерел стресу як для себе, так і для своїх співробітників.

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 «розкрити» його на велике замовлення.



Причинами виникнення конфлікту ролей найчастіше є наступні

помилки в управлінні організаційним поведінкою:

- **Встановлення неправильних оціночних показників трудової діяльності** (працівник одночасно стимулюється за швидкість і якість обслуговування);

- **Порушення принципу єдиноначальності** (власник підприємства категорично забороняє обрахування клієнтів, а менеджер вимагає «свою частку» від незаконних доходів);

- **Відмінність між нормами поведінки працівника і робочої групи.** Основними реакціями, що виникають як наслідок конфлікту ролей, є спроби поєднати непоєднуване (знайти середній варіант, що влаштовує всіх), фальсифікація звіту про трудову діяльність, страх викриття і дистрес;

- **Невизначеність ролей**, тобто працівник не знає чітко, що від нього вимагає менеджер або за якою системою оцінюють його дії. Основними реакціями тут є спроби упередити вчинки менеджера, негативне ставлення до цієї ситуації менеджера, страх покарання і дистрес;

- **Нецікава робота**, яка викликає негативні емоції. Основними реакціями від подібного явища будуть переживання невдачі, фрустрація і дистрес;

- **Надмірно цікава робота**, тобто викликає дуже інтенсивні позитивні емоції у вигляді наступних основних реакцій: відсутність адекватної відповіді працівника на перешкоди в роботі, збій, покарання і дистрес;

- **Погані фізичні умови діяльності**, температура, освітлення, шум і т.п. Стан дистресу при цьому досягається в результаті швидкої втоми;

- **Інші організаційні чинники** стресу: підвищена відповідальність працівника за відсутності відповідних прав і повноважень, погана якість інформаційного забезпечення трудової діяльності, несумісність особистісних якостей індивідуума і характеру роботи та ін.

Розглянемо **основні способи елімірованія організаційних факторів** стресу. Під елімірованієм організаційних факторів стресу в менеджменті прийнято розуміти дії, що сприяють або пом'якшенню негативних станів персоналу, викликаних дистресом, або зменшення частоти прояву дистресу.

Основні способи можна розділити на **дві великі** групи: елімірованіє з боку підлеглого і елімінованіє як наслідок дій керівника.

□ **Елімірованіє з боку підлеглого** включає в себе **сім основних прийомів**, які можна застосовувати як окремо, так і в сукупності.

По-перше, необхідно встановлення для себе чіткої схеми дій і пріоритетів у роботі за ступенем важливості тих чи інших її аспектів. Це дозволяє в першу чергу виконувати функції, за неналежне виконання яких настає максимальна відповідальність.

По-друге, слід навчитися відмовлятися від непосильних завдань. Стандартною схемою відмови є наступна: підтвердження розуміння важливості завдання, опис завдань, які ви вже виконуєте, прохання пояснити, «що не робити» заради нового доручення.

По-третє, необхідно налагоджувати неформальні відносини з керівником. У цьому випадку йому набагато легше пояснити свої проблеми.

По-четверте, не можна погоджуватися з суперечливими вимогами керівників. Схема відмови зазвичай така: пояснення протиріччя, питання про те, яке з вимог ігнорувати або як їх поєднати.

По-п'яте, при отриманні завдання обов'язково треба до кінця уточнити: що ви повинні робити, який шлях є найбільш прийнятним, як буде оцінюватися пророблена робота.

По-шосте, не можна приховувати від керівника свої здібності, щоб уникнути отримання надмірно простих завдань.

По-сьоме, на роботі треба періодично відпочивати, обідати, а якщо є можливість, піти додому, то не робити замість цього ту роботу, яку можна перенести на завтра.

□ **Елімірованіє організаційних факторів стресу безпосередньо керівником** включає в себе наступні **п'ять правил**.

1. Менеджер повинен знати реальні здібності кожного працівника. Зазвичай це досягається застосуванням методів психодіагностики професійної придатності або шляхом експериментального доведення діяльності підлеглого до межі можливостей на основі використання сильних стимулів до праці.

2. Необхідно дозволяти підлеглим відмовлятися від завдань, якщо вони можуть пояснити об'єктивні причини своїх прохань. В крайньому випадку можна змінити умови і характер їх трудової діяльності.

3. Слід дуже точно визначати повноваження підлеглих, міру їхньої відповідальності та систему оціночних показників результатів їхньої праці.

4. За необхідності міняти стиль лідерства. За хорошу роботу необхідно передбачати чутливі для персоналу винагороди.

5. Всі складні питання трудової діяльності необхідно докладно обговорювати з підлеглими, які її виконують.

Розглянемо **класифікацію психічних станів персоналу як результатів стресу**. Подібні стани виступають звичайно **в трьох основних формах**: стомлення, монотонія і психічна напруженість.



Стомлення – це тимчасове зниження працездатності під впливом

стресових навантажень. Механізм стомлення зазвичай укладається в наступну логічну схему: темп роботи починає підтримуватися не за рахунок збільшення ударного об'єму серця, а шляхом збільшення частоти серцевих скорочень, в результаті чого порушується стійкість вегетативних реакцій організму, виникає розбалансованість функцій, сповільнюється темп роботи, точність і ступінь чіткості моторики і рухів.

Суб'єктивними відчуттями стомлення працівником, в порядку черговості їх прояву, є наступні:

- з'являється почуття слабосилля і невіри у власні можливості;
- спостерігається розлад уваги, порушується процес перемикання на інший рід діяльності, потрібні фактори не помічаються, непотрібні – сильно відволікають;
- настає розлад сенсорних можливостей працівника за рахунок збільшення порогу чутливості;

- порушуються рухові функції: все робиться уповільнено або дуже швидко і неточно;
- порушується пам'ять як короткострокове запам'ятовування (куди поклав авторучку), так і у формі вилучення інформації з довготривалої пам'яті (який сьогодні день тижня);
- погіршується мислення: зазвичай замість нових рішень працівник безуспішно намагається застосувати старий спосіб дій або просто не може зосередитися на конкретному предметі;
- відбувається трансформація мотивів діяльності, тобто пошук способів досягнення мети заміщається на пошук причин для невиконання завдань;
- слабшає воля, знижується витримка, рішучість, самоконтроль і наполегливість;
- з'являється сонливість.

Прийнято виділяти **три стадії стомлення**. На **першій** з них його ознаки проявляються слабо і за рахунок вольових зусиль або підвищеного емоційного інтересу трудову діяльність можна підтримувати на потрібному рівні.

На **другій** стадії якість діяльності починає погіршуватися за рахунок збільшення частоти неправильних дій. Ознаки втоми вже не можна компенсувати вольовим зусиллям. При настанні **третьої** стадії робота вже не може виконуватися.

У **обов'язки менеджера** повинні входити наступні функції.


На першій стадії стомлення, роботу слід перервати, якщо її продовження не є суттєво важливим для організації. **На другій стадії** робота переривається в будь-якому випадку. При досягненні **третьої стадії** працівникові необхідно надати час для відпочинку, щоб уникнути розвитку хронічної перевтоми.

Монотонія – це тимчасове зниження працездатності як результат одноманітності діяльності. Механізм прояви монотонії наступний: нескладні стереотипні дії призводять до бідності зовнішньої інформації, це викликає занурення в дрімотний стан і зниження загальної активності.

Суб'єктивні відчуття монотонії багато в чому аналогічні відчуття, що виникають при стомленні. Однак якщо при втомі працездатність прогресивно падає, то при монотонії – коливається. Стомлення настає у всіх працівників без винятку, монотонія – не у всіх.

В обов'язки менеджера з **профілактики монотонії** входять:

- стимулювання монотонної праці за рахунок його підвищеної і відрядної оплати;
- періодична перестановка працівників на інші операції;
- постійна інформація персоналу про результати його діяльності;
- запровадження сторонніх подразників, наприклад музики.

 **Психічна напруженість** – це стан збудження як наслідок очікування несприятливого розвитку подій. Механізм прояви психічної напруженості наступний: підвищена активність призводить до швидкої стомлюваності, далі це розвивається аналогічно стану стомлення.

У трудовій діяльності персоналу зустрічаються **чотири форми психічної напруженості**.

По-перше, напружений тип поведінки, ознаками якого є загальна загальмованість, скутість, напруженість і інтенсивність рухів, судорожне стиснення предметів, прікусиваніє губ, стискання кулаків і т.п.

По-друге, гальмівний тип поведінки, що виражається у відсутності будь-яких зовнішніх реакцій (поза статуї).

По-третє, боягузливий тип поведінки, ознаками якого є апатія, пасивність, підвищене почуття самозбереження, бажання відтягнути початок дій.

По-четверте, прогресивний тип поведінки, зовні виражений в повній мобілізації, оптимізмі і підвищеному тлі настрою.

Врожденно до першого типу поведінки схильні, як правило, особи з холеричним типом темпераменту, до другого – з меланхолійним, до третього – з флегматичним і до четвертого – з сангвінічним.

У **обов'язки менеджера по профілактиці психологічної напруженості** входять психодіагностика професійної придатності при наймі персоналу; створення сприятливого соціально-психологічного клімату в робочих групах; створення умов для підвищення працівниками рівня саморегуляції психічної діяльності (кімната психологічного розвантаження, тренажерний зал, сауна і т.п.).

7.8. Особливості управління персоналом в стресогенній діяльності. Можна виділити два напрямки підвищення готовності персоналу до дій при стресі. **По-перше**, це розвиток мотивів до дій в умовах стресу і, **по-друге**, формування позитивних установок до подібного роду діяльності. На практиці ці два напрямки чітко не розмежовуються і використовуються в наступних основних формах:

- постановка перед персоналом далеко стоять цілей високого порядку (кар'єра, високі заробітки або життєвий рівень);
- формування мотиву досягнення успіху (слава, популярність і т.п.);
- постійне і часте в часі заохочення діяльності в умовах стресу;
- розвиток «традицій фірми»;
- колективна форма прийняття рішень.

Для управління діяльністю в умовах стресу слід залучати лише тих менеджерів, яких відрізняють такі якості: оптимізм, ентузіазм, гнучкість (поєднання м'якості і жорсткості у відношенні з персоналом), вміння використовувати особистий приклад, уміння приховувати особисті симпатії і антипатії.

Для виконання робіт в умовах стресу необхідно відбирати персонал, що володіє холоднокрівністю, високою завадостійкістю, здатністю довільно управляти своїми діями, що має почуття впевненості в собі, націленість на позитивний результат, прагнення будь-яким шляхом досягати поставлені цілі, оптимальний рівень емоційного збудження.

Велике значення для успішних дій в умовах стресу має використання **методів психорегуляції поведінки персоналу** до початку конкретної діяльності.

Подібні методи діляться **на дві** групи: гетерорегуляційне (використовує сам менеджер) і ауторегуляційне (використовує самостійно працівник).

Гетерорегуляційні методи включають в себе:

- бесіди з персоналом на абстрактні теми (можна з дискусією);
- переконання, що немає іншого вибору виду діяльності;
- наказ, що відзначає можливість відмови;
- гіпносуггестія (в стані гіпнозу програється успішний результат дій);
- апаратне створення гіпноподібного стану, який доповнюється навіюванням менеджера (системи «Електросон», «Пела», «Аенар» та ін.).

Ауторегуляційні методи зазвичай включають в себе наступні варіанти дій:

- аутогеннетренування;
- ідеомоторні методи (вголос проговорюються всі свої дії в умовах стресу);
- апаратні методи з самонавіюванням.

Важливим заходом в системі **профілактики стресу** є його **психогігієна**.

Психогігієна стресу – це дії, що дозволяють здійснити швидко відновлення працездатності персоналу після стресової діяльності.

У практиці менеджменту використовують **шість основних методів**.

1. Навіювання в стані неспання, яке будується але наступною схемою. Працівник розповідає менеджеру про тривожних його відчуттях, менеджер створює інший осередок збудження, наприклад, розповідає щось дуже цікаве, далі працівникові логічно пояснюють, що його стан нормалізувався.

2. Гіпносуггестія – те ж саме, але в стані гіпнозу.

3. Центральна аналгезія – за допомогою апаратів системи «Палена» або струмами певної частоти впливають на окремі ділянки головного мозку.

4. Електромасаж – вплив слабким струмом на певні групи м'язів за допомогою 6-канального біостимулятора ЕМС-02.

5. Акупунктура – роздратування за певними схемами біологічно активних точок тіла за допомогою голковколювання, масажу, потоку світла, тепла, електроструму та ін.

6. Психофармакологічні вплив – із застосуванням таких **п'яти груп** препаратів: транквілізатори, антидепресанти, психостимулятори, ноотропи, адаптогени.

Психофармакологічне вплив для зняття негативних наслідків стресу слід використовувати дуже обережно, бо, крім ефекту звикання для нього властиво наявність протипоказань.

7.9. Сутність поняття «супервізія». 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 консультаційний, 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 (А. Браун, А. Боурн).



Для більш докладного розуміння поняття супервізії можна розглянути це визначення по-різному:

1. 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.

2. 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.


3. 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.


4. 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.


5. 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.

6. 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 (А. Браун, А. Боурн).

 **Завдання супервізії** – задоволення організаційних, професійних та особистих потреб.

 Узагалі можна говорити про три основні **функції** супервізії:

- *освітницьку* (формууючу), 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, дераціяцією та конфліктом. Задля ефективної допомоги людям соціальний працівник мусить розділити з клієнтом частину цього горя, безпорадності та люти, 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 віддушину 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.

Потрібно наголосити на очевидному факті, що супервізовані і супервізори є дорослими людьми, оскільки про це часто забувають, встановлюючи псевдобатьківські стосунки в ході супервізії. Важливо також, щоб при визначенні підходу до супервізії бралася до уваги твердження (D. Gardiner, 1989; H. Burgess, 1992), що дорослі краще вчаться за певних обставин, зокрема, коли мають контроль над власним навчанням. Це передбачає серед усього іншого й використання проактивного підходу до супервізії. Для супервізованого це означає готовність формувати зміст супервізорських сесій для того, щоб забезпечити максимальну користь від них. Для супервізора це означає застосування творчого підходу до змісту й форми супервізії (A. Brown, 1984). Поєднання директивного супервізора й залежного супервізованого може обмежувати довготривалий професійний розвиток супервізованого. Є чимало непередбачуваних ситуацій, з якими стикається персонал у соціальних службах, коли немає часу чи можливості для консультації й потрібно негайно діяти. Надто залежний супервізований радше за все заплутається, оскільки він/вона запрограмовані покладатися на інших, а не вдаватися до власної оцінки, тоді як той, хто вчиться й думає активно, спроможний застосувати те, що він вивчив на прикладі однієї ситуації, до іншої.



Регулярна супервізія – це ресурс, на який має право кожен член колективу.

Існують свідчення (M. Davies 1988, NALGO 1989), що супервізія в багатьох службах і закладах відбувається спонтанно і безсистемно. Дехто взагалі її не проходить, для інших вона зведена до мінімуму й забюрократизована, для багатьох – відбувається нерегулярно, та їй приділяють мало уваги. Для тих, кому пощастило більше, вона стала постійним, вагомим ресурсом, який вони надзвичайно цінують. Потрібно пам'ятати, що весь персонал має право на належну супервізію, й вона має проводитись у кожній службі та бути пріоритетною у політиці організації. Так само мають бути належно забезпечені та вичерпні програми навчання всіх супервізорів.

Якщо соціальні працівники в організації зазнають тиску, доводиться домовлятися про проведення супервізорських сесій, або навіть терміново призначати їх у разі виникнення серйозної кризи чи недуги. Захист важливості супервізії у таких колективах, де робоче навантаження та стрес є дуже значними, можливий, але все залежить від наполегливості супервізора. Право на супервізію може бути використаним лише у разі серйозного ставлення з боку керівництва. Це, скоріше за все, призведе до позитивних змін, бо й самі супервізовані будуть серйозно сприймати супервізію та належним чином готуватимуться до неї.

Якщо ж супервізор буде нерегулярно проводити супервізорські сесії, відмінити їх через несуттєві причини й демонструвати, що вони не надають супервізії великого значення, відбуватиметься зворотний ефект. Працівники відчуватимуть розчарування та почнуть ставитися до супервізії як до чогось несерйозного й нецінного. Дехто з них може спробувати знайти допомогу в іншому місці, однак це не замінить супервізії.

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. До них належать:

– **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.

Таким чином, до компетенції супервізора належить експертна оцінка не тільки знань і навичок молодого фахівця, але і його особистої готовності взяти на себе професійну відповідальність (D. Kuprius, G. Gibson). Супервізор несе відповідальність за кваліфіковану допомогу клієнту, яку надає супервізований (W. Harrar, V. Greek & S. Knapp, 1990).

– **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):

1. Наставник має бути впевнений, що молодий фахівець проінформував клієнта про особливості консультації;

2. Наставник має бути впевнений, що клієнт усвідомлює ці особливості (наприклад, що аудіозаписи будуть прослуховуватися в супервізорській групі);

3. 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.

7.10. Супервізія як принцип, функція, 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 супервізія 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;
- невдосконалена 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.



Супервізія – це не оцінювання соціального працівника як «добропоганого», а процес міжособистісних взаємостосунків у межах конкретної соціальної служби, коли менеджер, супервізор «зустрічається» з соціальним працівником для того, щоб забезпечити ефективність допомоги клієнтам, покращити якість соціальної послуги. Чим змістовніше супервізія, тим вище і задоволеність соціального працівника від професійної роботи.

Необхідно зазначати, *що менеджер, супервізор* в узагальненому змісті супервізії може виконувати певні ролі: вчителя, помічника, диспетчера, консультанта.



Супервізія в менеджменті соціальної роботи — це підтримуюча, корегуюча, координуюча функція менеджера щодо соціального працівника (відносини «суб'єкт-суб'єкт» соціальної служби).

7.11. Значення супервізії у підготовці соціальних працівників. Ефективність соціальної роботи, як і будь-якого виду діяльності, багато в чому визначається якістю її організації та управління. Водночас теорія управління соціальної роботи мало досліджена, і в числі її головних наукових проблем називають необхідність розробки теоретичних основ менеджменту, моделювання діяльності соціальних служб, розробку критеріїв і методик оцінки та наукових методів прогнозування. Важливе місце в цьому переліку займає організація супервізії.

У теорії і практиці соціальної роботи України термін «супервізія» вживається як професійний неологізм. Інститут супервізії розглядається як «рівень технології організацій соціальної роботи, який включає підготовку

соціального працівника, його наступний професійний ріст, профілактику професійних ризиків». Кожен із цих напрямків перебуває в Україні у стадії становлення і є надзвичайно актуальним. В організаційній системі соціальної роботи зарубіжних країн інститут супервізії передбачає наявність у штатному розкладі професійного спеціаліста-супервізора, який отримує спеціальну підготовку у вузах і має відповідні здібності.

Із професійним наставництвом соціальні працівники зобов'язані мати справу з самого початку навчання, під час проходження практики. Наставник (супервізор) є центральною фігурою в процесі практичної підготовки майбутніх соціальних працівників, коли вони стикаються з реальними ситуаціями, вирішення яких передбачає грамотні й ефективні дії. Студенти вчаться інтегрувати теорію і практику, аналізувати, критично оцінювати і перевіряти на практиці знання, набуті під час вивчення академічних курсів. Функції супервізора залежать від виду практики і можуть включати:

- загальне знайомство студентів із соціальним закладом, його формальною і неформальною структурою, ведучими спеціалістами, внутрішніми правилами та інструкціями;
- створення продуктивних робочих відносин із практикантом;
- надання емоційної підтримки, заохочення самостійності;
- управління діяльністю підопічного через організацію безпосереднього спостереження за роботою інших, обговорення, спільне керівництво, ведення записів, рольові ігри;
- допомогу у виробленні професійних умінь і навиків: комунікативних, інструментальних, аналітичних;
- виявлення навчальних проблем і труднощів та налагодження контактів із метою їх подолання;
- допомогу у виробленні адекватних установок по відношенню до клієнтів, до самих себе і до професії в цілому;
- контроль і оцінку діяльності студентів на всіх етапах практики.

7.12. Особливості взаємодії супервізора та супервізованого. Супервізор має допомагати супервізованому чітко визначити мету, пріоритети роботи; бачити всі аспекти проблеми та власну роль в її розв'язанні; керувати власними почуттями щодо конкретних ситуацій; формувати позитивне ставлення до своєї роботи, брати на себе відповідальність за її результати. Важливими завданнями супервізора є також розвиток професійної автономії, незалежності супервізованого, стабілізація його думок і почуттів щодо професійної діяльності, формування моделі аналізу і компетентного розв'язання проблем у взаємодії з клієнтами.

До основних функцій супервізора належать:

- підтримка персоналу (управління стресом і побоюваннями; роз'яснення питань; надання порад; зворотний зв'язок; розуміння особистих проблем, що перешкоджають роботі; створення атмосфери довіри; мотивування і наснаження; підтримка вмотивованих рішень);

- управління персоналом (адміністрування, розв'язання адміністративних проблем; планування та організація виконання; встановлення стандартів; моніторинг, оцінювання якості роботи; дотримання плану роботи; дисциплінування; виконання посадових інструкцій; ефективне та економне використання ресурсів);
- навчання персоналу (інструктування щодо політики і процедур організації; допомога в опануванні ефективною практикою моделювання роботи і проведення тренінгу; рекомендування літератури і навчальних курсів; підтримка професійного зростання; розвиток кар'єри; мобілізація ресурсів).

Особливо важливою є роль супервізора в період інтенсивних змін у команді, що на певний час відчутно дезорієнтує її. За такої ситуації для нових членів команди необхідне створення фізичного та психологічного простору, чим і займається супервізія. А якщо проблема стосується всієї команди (групи), наприклад давно сформована команда не приймає новачка, її потрібно розв'язувати не лише на індивідуальних підтримуючих супервізіях, а й на зібраннях команди та груповій супервізії.

З огляду на особливості взаємодії супервізора і супервізованого, виокремлюють такі різновиди супервізії:

а) менеджерська супервізія, за якої супервізор є безпосереднім менеджером працівника, а їхні стосунки розгортаються за схемою «керівник – підлеглий»;

б) наставницька супервізія – супервізор діє як учитель, наставник, переймаючись тим, як його підопічний опановує знання і навички;

в) навчальна (тренінгова) супервізія, особливість якої полягає в тому, що супервізований є студентом, який перебуває в організації на практиці, а супервізор зобов'язаний сприяти йому в цьому і несе певну відповідальність за результат;

г) консультаційна супервізія – супервізор не несе відповідальності за супервізованого і його роботу, добровільно пропонуючи свої послуги консультанта.

Найпоширенішою є менеджерська супервізія, і тому роль супервізора часто ототожнюють з ролями керівника.

Супервізія може бути внутрішньою (здійснюють її керівники або спеціально призначені досвідчені працівники), зовнішньою (яку здійснюють запрошені експерти, консультанти), взаємною (інтравізія).

Найчастіше супервізорами є досвідчені, компетентні фахівці-практики, чий знання і досвід допомагають розв'язувати проблеми супервізованих; науковці або освітяни, які займаються науковою роботою і беруть участь у практичних соціальних проектах, співпрацюючи з державними службами чи громадськими органі-заціями соціальної сфери. Вони поєднують глибоке теоретичне розуміння змісту соціальної роботи з досвідом практичної діяльності реальних ситуаціях, нерідко беруть участь у моніторингу й оцінюванні ефективності соціальних проектів. Супервізори – це спеціально підготовлені фахівці, для яких супервізія є професією.

Зміст супервізії залежить від змісту діяльності соціальної служби. Однак у кожній службі він сфокусований на системі працівника (особисті його ресурси);

системі практики (взаємодія з клієнтами, їхнім оточенням, особами, яким доводиться відмовляти в наданні послуг); системі команди (взаємодія всередині колективу); системі установи (організаційний клімат, нормативні вимоги, процедури, які задають параметри діяльності соціального працівника).

Фокуси (проблеми) супервізії. Супервізор разом із працівником аналізує проблеми у кожній із цих систем, зв'язки між ними: між практикою і працівником (професійний аспект), між командою та установою (управлінський аспект) тощо. Наприклад, у соціальній службі під час персонального наставництва соціального працівника менеджером увагу зосереджено на спільному обговоренні ними обома особових справ клієнтів; на аналізі проблем, що з'являються у процесі роботи; узгодженні робочого плану; керівництві та підтримці соціального працівника з боку менеджера; обговоренні особистих проблем соціального працівника, які можуть впливати на ефективність спільної роботи; створенні можливостей для самостійної роботи соціального працівника на основі консультацій з менеджером; оцінюванні компетентності соціального працівника та ефективності його роботи.

Обговорення проблем, планів, досвіду між соціальним працівником і менеджером (керівником) під час супервізії має бути конфіденційним. Супервізія повинна відбуватися за заздалегідь складеним планом, в обумовлений час, в окремому приміщенні і має бути, наскільки можливо, захищеною від втручання сторонніх осіб, її слід проводити принаймні раз на місяць. Крім персонального наставництва соціального працівника менеджером, доцільно організовувати командні супервізії.

Консультанти можуть проводити і зовнішні супервізії на замовлення керівництва організації. На індивідуальних і групових сесіях із супервізованими вони ініціюють обговорення конкретної проблеми в організації, загальних тем, що сприяє аналізу та об'єктивній оцінці ситуації в організації, виробленню тактики дій щодо її поліпшення. Як правило, із супервізованими ведуть мову про призначення супервізії та її вплив на розвиток організації; про основні проблеми організації і можливості вдосконалення її функціонування, можливості для особистого професійного розвитку; обговорюють завдання на найближчий період. Супервізору необхідно мати повну інформацію про особистісні якості, функціональні обов'язки, проблеми на роботі учасників супервізії, знати особливості їх роботи в команді, їхні очікування від супервізії та можливі, на їх погляд, форми підтримки. Важливо при цьому налагодити зворотний зв'язок із супервізованими, вислухати запитання і побажання, що допоможе раціональніше спланувати і продуктивно здійснювати супервізію. Групову супервізію у цьому разі слід зосередити на таких питаннях, як особливості роботи в команді; можливості проведення спільних обговорень діяльності учасників команди (форма проведення, типи можливих запитань, способи обговорення, планування роботи команди тощо), конфіденційність стосунків та інформації.

У західних країнах існують спеціальні центри, що спеціалізуються на консультаційних і тренінгових супервізіях. Доволі успішними були спроби проведення їх і в Україні.

Серед науковців і фахівців побутує думка, що для консультантів телефонів довіри, громадських приймалень, соціальних служб для дітей і молоді необхідний постійний супровід супервізора – висококваліфікованого психолога з досвідом роботи у спорідненій сфері. Не обов'язково він має бути людиною зі сторони. У такому разі можлива взаємосупервізія (інтравізія) – обговорення групою консультантів складних випадків, обмін досвідом і психічне розвантаження.

Література

1. Браун А. Супервізор у соціальній роботі: Супервізія догляду в громаді, денних та стаціонарних установах / А. Браун, А. Боурн; [пер. з англ. Т. Семігіної]. – К.: Унів. вид-во «Пульсари», 2003. – 240 с.
2. Булюбаш І.Д. Основи супервізії в гештальт-терапії / І.Д. Булюбаш. – М.: Изд-во Інститута Психотерапії, 2003. – 223 с.
3. Бурцева Е. Размышляя о супервізії / Е. Бурцева // Гештальт – 2000: сб. м-в Московського Гештальт-Інститута, 2000. – С. 59–70.
4. Виханський О. С. Менеджмент: Учебник. - М.: Фирма «Гардарика», 1996. - 415с.
5. Герчикова І.Н. Менеджмент: Учебник: . - М.: Банки и биржи, 1995. - 478 с.
6. Єрмошенко М.М. Менеджмент: Навчальний посібник. - К.: Національна академія управління, 2006. - 655, с.
7. Калитиєвська Е. Супервідення. О професійному самосвіденні терапевта / Е. Калитиєвська // Гештальт – 96: сб. м-в Московського Гештальт-Інститута, 1996. – С. 63-70.
8. Менеджмент організації: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 429с.
9. Менеджмент організацій: Учебное пособие. - К.: КНТ, 2006. - 681, с.
10. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 2005. - 398 с.
11. Михайлова Л. І. Управління персоналом: Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 246, с.
12. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. - К.: Знання, 2006. - 311 с.
13. Немиринський О.В. О супервіденні / О.В. Немиринський // Гештальт-терапія и консультирование: сб. материалов Московского института гештальт-терапии и консультирования. – М., 2002. – С. 45–47.
14. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. - К.: Кондор, 2005. – 853 с.
15. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник. - Тернопіль: Карт-бланш, 2003. - 486 с.
16. Рудінська О. В. Менеджмент: Посібник. - К.: Ельга Ніка-Центр, 2002. - 334с.
17. Скібіцька Л.І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів. - К.: Центр навчальної літератури, 2007. - 415 с.
18. Скібіцька Л.І. Конфліктологія: Навчальний посібник для студ. вищих навчальних закладів. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 383 с.

19. Стадник В.В. Менеджмент: Посібник. - К.: Академія, 2003. - 463 с.
20. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник для студ. вуз. - К.: Академвидав, 2003. - 607 с.
21. Шегда А.В. Менеджмент: Учебник. - К.: Знання, 2006. - 645 с.
22. Уильяме Э. Вы – супервизор: Шестифокусная модель, роли и техники в супервизии / Э. Уильяме. – М.: Независимая фирма «Класс», 2001.
23. Якобс Д. Супервизорство / Д. Якобс и др. – С-Пб: Б.С.К., 1997

Практичне завдання для теми 7

Мета: активізувати знання з практичної підготовки, а саме: виникнення конфлікту, на які види поділяються конфлікти, причини його виникнення, а також виявити суть стресів та суть феномену «вигорання» соціальних працівників. Розглянути функцій види та процес супервізії.

Питання

1. Особливості управління при конфліктах, стресах, «вигоранні».
2. Види конфліктів.
3. Управління конфліктами.
4. Причини конфліктів.
5. Управління стресами.
6. Суть стресів.
7. Інтеграційна модель мотиваційного управління в соціальних організаціях.
8. Супервізія як принцип, функція, метод менеджменту соціальної роботи.
9. Адміністративний та навчальний метод супервізії в менеджменті соціальної роботи.
10. Функції та види супервізії.
11. Процес супервізії. Супервізія та консультування.
12. Оперативний план роботи з персоналом.

Література






1. Білорус О.Г., Панченко Є.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. — К.: Т-во «Знання» України, 1992. – 40с.
2. Браун А. Супервизор у соціальній роботі: Супервізія догляду в громаді, денних та стаціонарних установах / А. Браун, А. Боурн; [пер. з англ. Т. Семигіної]. – К.: Унів. вид-во «Пульсари», 2003. – 240 с.
3. Булюбаш И.Д. Основы супервизии в гештальт-терапии / И.Д. Булюбаш. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2003. – 223 с.
4. Бурцева Е. Размышляя о супервизии / Е.Бурцева // Гештальт – 2000: сб. м-в Московского Гештальт-Института, 2000. – С. 59–70.
5. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис. – М.: Дело, 1991. – 320 с.

6. Главацька О.Л. Менеджмент соціальної роботи / [курс лекцій] /О.Л. Главацька - Тернопіль, ТДПУ, 2009. - 65 с.
7. Дєдов Є.Г. Професійна підготовка майбутніх соціальних працівників до менеджменту в соціальній роботі / Є.Г. Дєдов / Дисс. канд. пед. наук. – Луганськ, 2009. – 228с.
8. Комаров Е.И., Войтенко А.И. Менеджмент социальной работы / Е.И. Комаров, А.И. Войтенко. – М.: ВЛАДОС, 2001. – 288 с.
9. Скібіцька Л.І. Конфліктологія: Навчальний посібник для студ. вищих навчальних закладів. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 383 с.
10. Социальная работа /под общ. ред. В.И. Курбатова. – Ростов: Феникс, 1999. – 576 с.
11. Соціальна робота: менеджмент соціальної роботи / [В.П. Андрущенко, І.І. Мигович, В.П. Бех та ін.] – К.: ДЦССМ, 2003. – Кн. 7. – 276 с.
12. Шендеровский К.С. Организационные и методические аспекты управления персоналом служб социальной сферы: учеб.-метод. сб. / К.С. Шендеровский. – Киев, 2002. – 117 с.
13. www.management.org.ua / Ресурсний центр менеджмент-освіти в Україні.

ТЕМА 8. РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

8.1. Оцінка менеджерських здібностей та визначення придатності до управлінської діяльності. Професія менеджера, як особлива сфера теоретичних знань та практичних навиків, сформувалась лише в ХХ столітті. Сьогодні до цього фаху проявляється чи не найбільший інтерес. Діапазон уявлень про менеджера дуже широкий від одного категоричного твердження, що менеджером треба лише народитися, до іншого, що це така ж наука, як фізика, в якій все можна планово вивчити.

Характерні риси та навички доброго керівника, визначені Чейзом:

-  добрі навички ведення переговорів і здатність переконувати;
-  завоювання і збереження довіри громадськості, зокрема через використання засобів масової інформації;
-  оскільки час перебування на посаді обмежений, виражена необхідність здатності швидко навчатися і мати здатність швидко виносити рішення;
-  добрі навички в керівництві персоналом;
-  готовність до ненормованого робочого дня.

Як бачимо перелік особистісних якостей якими повинен володіти менеджер безмежний, та незаперечним є одне – це наявність розуму, вміння логічно та критично мислити, аналізувати ситуацію, володіти так званим соціальним розумом, вміння ставити себе на місце іншої людини, правильно інтерпретувати

почуття інших людей, створювати навколо себе найсприятливішу ситуацію для ефективної діяльності організації.

Формування менеджера здійснюється через активний саморозвиток. Напрямок саморозвитку визначає самостереження, самооцінка, інформація, отримана із-зовні (консультації, наради, індивідуальні співбесіди, тощо). Саморозвиток передбачає визначення його мети, критичну самооцінку, самоконтроль. До основних засобів самовпливу належать: самозобов'язання, самопримус, самопереконання, самозвіт, тощо.

Самооцінка та самопізнання повинні динамічно відповідати системі показників, які вимагаються від керівників на різних рівнях управління. Не можна вимагати однакового обсягу певних знань від головного лікаря та старшої медсестри. Обсяг спеціальних знань зменшується для кожного наступного шабля управління.

Зрозуміло, що саморозвиток неможливий без самопізнання і самооцінки, які проявляються від простого до поглибленого, професійного пізнання самого себе через відповідні методики, опитувальники, психодіагностичні тести, тощо.

Тести самооцінки допоможуть менеджеру (чи тому, хто хоче ним стати):

- зрівняти себе, свої індивідуальні якості з певною шкалою «ідеального» керівника чи іншими людьми;
- сформулювати адекватнішу оцінку своїх здібностей, поведінки, тощо;
- побачити свої помилки, виявити недоліки в своїй діяльності, усвідомити їх;
- виявити і ефективніше застосовувати свої позитивні якості, що значно додасть впевненості в собі.

Основна частина діяльності професійного менеджера – це впливати на інших людей. Чи є у Вас така здатність допоможе виявити наступний тест (Додаток А.).

8.2. Лідерство, вплив та влада. Три підходи до визначення лідерства.

Найфундаментальніше поняття в теорії управління та організації – поняття лідерства, це одна з найважливіших справ керівника, яка забезпечує виконання всіх інших функцій та приводить організацію до її мети.

Слід зупинитися на деяких характеристиках лідерства.

По-перше, лідерство – це процес, який проявляється в дії, і до певної міри є мистецтвом.

По-друге, лідерство зосереджене в собі, тільки виражені особистості ведуть за собою.

По-третє, лідерство спрямоване на інших осіб чи їх групи і не може існувати без зв'язку між лідером і послідовниками, отже, лідерство – це вплив.

По-четверте, лідерство – це вплив на почуття – емоції, вчинки та дії.

По-п'яте, наміри лідерства – це досягнення мети.

І, нарешті, *по-шосте*, лідерство – це свідомо, а не випадкова дія.



Виконання ролі лідера – це спосіб досягнення керівником того, щоб

завдання було виконане; якщо ж ця роль не виконується, або виконується погано, то організація не досягає своєї мети. Звідси і двобальна оцінка роботи керівника.

Тут слід відмітити, що існує суттєва різниця між поняттями керівництва та лідерства, які не можна плутати.

Заступник голови, наприклад, впливає не лише на підлеглих одного з підрозділів та спрямовує їх, але також впливає на тих, хто знаходиться з ним на одній ієрархічній сходинці (на своїх колег), свого начальника та осіб або групи за межами підрозділів організації, яким він управляє, а також на тих, хто не належить до організації.

Хоча лідерство має багатосторонню спрямованість, основна увага все ж приділяється стосункам з підлеглими. Більшість стосунків керівника направлені донизу, *по-перше*, на безпосередніх підлеглих, *по-друге*, на тих, хто знаходиться на нижчих щаблях організації.

По-третє, лідерство, незалежно від напрямку, направлене, головним чином, на інших керівників.

По-четверте, успіх лідерства залежить від кількості влади окремого керівника, тобто його повноважень.

Лідерство, вплив, влада та повноваження – поняття взаємопов'язані!

Влада – це потенціал впливу. Чим більше влади надано людині, тим більший потенціал вона має для впливу на іншу людину або групу. З іншого боку, лідерство – це реальний вплив, або влада у використанні. Є різні джерела влади. Одним з важливих джерел влади в організації є посада, де влада – це результат формальних повноважень. Іншими джерелами влади є інформація, знання, вміння, навчання та досвід (влада фахівців), зв'язки з іншими владними особами та групами (референтна влада), контроль над стимулами (влада над винагородами) та особиста влада (влада, обумовлена особистою привабливістю). Розрізняють шість форм влади керівника над підлеглим:

- влада, що ґрунтується на примусі;
- влада, заснована на винагороді;
- експертна влада;
- еталонна влада;
- законна влада;
- харизма.

Однак, не всі управлінці працюють з однаковою ефективністю. Причин цьому є багато і на визначення лідерства сьогодні існує три відмінні точки зору:

1. *Лідерство, як прояв природжених даних;*

Відмінності у ефективності лідерства в основному є наслідком прояву особистих якостей людини, що дані їй від народження і розвиваються протягом перших років життя. На той час, коли людина обійме керівну посаду, її особисті якості уже сформовані і змінити їх уже дуже складно.

2. *Лідерство, як сукупність набутих рис характеру;*

Відмінності у ефективності та успіху лідерства найбільшою мірою є наслідком застосування вмінь та поведінки, які можна засвоїти. Риси характеру та нахили є основою, спираючись на яку можна здобути вміння та виробити поведінку, але це – лише основа. Особи, що є винятковими лідерами, завдячують самі собі, а не комусь іншому.

3. *Лідерство, як результат ситуаційного впливу.*

Відмінності в ефективності та успіху лідерства найвиразніше проявляються в різних ситуаціях, у які потрапляють керівники. Риси характеру, вміння та поведінка проявляються залежно від ситуації і відповідно вони формуватимуть успіх чи провал справи.

Бачиться необхідним ознайомлення із деякими новими концепціями лідерства.

Реформаторське лідерство.

Джеймс Макгрегор Берне в своїй класичній роботі «Лідерство» визначив два типи політиків: ділки та реформатори. Весь час зростає кількість досліджень, присвячених з'ясуванню різниці між орієнтацією цих стилів поведінки в організаціях. В той час, коли лідери-ділки (тобто лідери, які працюють за принципом «я – тобі, ти – мені») намагаються залишитись та працювати в рамках статусу-кво, реформатори намагаються порушити та замінити його.

Лідерство, що спирається на виконання умов угод, та реформаторське лідерство відрізняються за характером цілей, що переслідуються, відносинами між керівником та виконавцем та в системі цінностей, якої дотримуються керівники та послідовники. Нижче приведені їх порівняльні характеристики.

Таблиця 8.1.

Порівняльні характеристики лідерства

<i>Параметри</i>	<i>Лідерство на контрактних засадах</i>	<i>Реформаційне лідерство</i>
<i>Мета</i>	Підтримання статусу-кво	Порушення статус-кво
<i>Вид діяльності</i>	Гра за правилами	Зміна правил гри
<i>Спрямування</i>	На самого себе (особистий	На систему (оптимізація
<i>винагороди</i>	прибуток максимальний)	переваг системи)
<i>Взаємозв'язок</i>	Взаємна залежність	Взаємодія
<i>керівник-виконавець</i>		

Лідерство як дар Божий (харизматичне лідерство).

Харизма – слово грецького походження і означає «боже натхнення, здатність полонити серця людей». Протягом століть це слово використовували для характеристики осіб, що дійсно мали виняткові керівні здібності.



Харизматичне лідерство – це особливі соціальні відносини

між лідером та послідовником, де лідер виражає революційну ідею, справляє надзвичайне враження, а виконавець сприймає цей напрям не завдяки раціональній імовірності успіху, а завдяки винятковим здібностям керівника.

В літературі вказані такі характерні особливості харизматичного лідерства:

- характер мети: революційний або реформаційний;
- характерні риси керівника: впевненість у собі, почуття переваги над іншими, потреба у впливовості або владі, сильна переконаність, творчість, енергійність, ентузіазм;
- поведінка лідера: здатність до концептуалізації та здатність передавати іншим бачення перспектив чи ідеології, вміння надихати та переконувати, використовувати нетрадиційні методи, красномовність;
- характерні риси послідовника: залежність, прагнення подібності до лідера, бажання самовдосконалення та зміни положення речей;
- поведінка виконавця: відданість, почуття обов'язку;
- взаємовідносини керівник – виконавець: проекція послідовниками на лідера ідеалізованих рис характеру та поведінки, ідентифікація (психологічне злиття) послідовників з лідером, надання лідером повноважень послідовнику;
- природа оточення: криза, непевність, зміни, втрати, тощо.



Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. Розрізняють

формальний, особистий і повний авторитет керівника.

Формальний авторитет керівника впливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, давати їм завдання, вимагати виконання їх, контролювати і стимулювати їхню працю.

Особистий авторитет керівника визначається комплексом його особистих якостей як людини, таких як людяність, толерантність, етичність, тощо.

Повний авторитет керівника або авторитет лідера, виявляється при поєднанні формального і особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду.

Підсумовуючи вищесказане, зупинимось на окремих аспектах узагальненої моделі лідерства.



Стиль лідерства керівника – це ті види його поведінки, якими

він користується, щоб свідомо вплинути на виконавців для досягнення конкретної мети в конкретному випадку.

Ми припускаємо, що стиль лідерства можна визначити через три групи параметрів:

- Першим параметром буде **напря́м**, у якому керівник хоче вплинути на оточення. Лідерство, спрямоване назовні, що виходить за межі організації,

спрямоване на начальство, колег і на групи поза установою. Внутрішнє лідерство – в межах організації, спрямоване на підлеглих.

• **Мета** – це те, чого сподівається досягти керівник, впливаючи на виконавців. Лідери-реформатори бажають змінити як природу цілей, до яких прагнуть, так і взаємовідносини між керівником та виконавцем; вони мають на меті вийти за межі статус-кво. Лідери-ділки намагаються оптимізувати результати взаємозв'язку керівник-виконавець на контрактних засадах шляхом досягнення мети у найбільш ефективний спосіб, додержуючись «правил», які визначено зарані.

• **Підхід** – це спосіб впливу на виконавців. Здійснюючи директивне лідерство (ініціююча структура, зосередження на виконанні роботи) керівник чітко визначає завдання та вказує, як його виконувати. В центрі – досягнення мети, мало уваги приділяється взаємовідносинам керівник – виконавець та виконавець-виконавець. При доброзичливому керівництві (увага до людей, зосередженість на працівникові) керівник залучає виконавців до прийняття рішень, в яких вони зацікавлені та приділяє увагу задоволенню їх потреб.

Поведінка керівника може коливатися в повному діапазоні кожного із цих параметрів. Така комбінація груп параметрів і визначає стиль лідерства керівника в кожній окремій ситуації. Стиль, якого дотримується керівник постійно перебуває в центрі уваги його підлеглих, сприймається та оцінюється ними.

Лідери мають ряд чітко виявлених якостей: 1) тісне поєднання кар'єри та особистого життя лідера; 2) лідер ніколи не зупиняється в своєму розвитку; 3) самореалізація лише у керівництві іншими людьми.

Взаємовідносини в колективі.

Люди – це основа будь-якої організації. Вони відрізняються за статтю, віком, освітою, національністю, віросповіданням, сімейним станом, індивідуальними психологічними особливостями, мотивами праці, тощо. Всі ці відмінності можуть суттєво впливати на результати їхньої праці, їх поведінку та поведінку інших людей з якими вони контактують. На відміну від машини людям притаманні емоції, почуття, зміни настрою, тощо, що може значно коректувати результати їхньої роботи. Розрізняють чотири типи життєвої позиції людини: соціальної активності, соціальної інертності, споживацького ставлення до життя та анти суспільну спрямованість. В зв'язку з чим менеджер повинен так будувати діяльність колективу, щоб сприяти позитивним проявам індивідууму та нівелювати негативні. Тому основна увага менеджера повинна приділятися клімату в колективі. Клімат взаємовідносин має дві зони: зону морального клімату і зону психологічного клімату.

Моральний клімат визначається повнотою збереження статусу працівника. За даними В. Шепеляв існує три статуси працівника:

1. Громадський статус, який визначає дотримання прав людини та суспільної гідності;

2. Службовий статус, містить чітку регламентацію прав та обов'язків працівника, його використання відповідно до кваліфікації, справедливу оцінку ділових та особистих якостей;

3. Особистий статус, передбачає визнання його в колективі, задоволення своїми неформальними стосунками в колективі.

Механізм формування морального клімату колективу включає такі позиції:

- моральний облік формальних офіційних лідерів колективу, їх особистий авторитет, наявність хибних типів авторитетів;

- постановка виховної роботи;

- позиція неформальних, неофіційних лідерів.

Психологічний клімат ще називають мікрокліматом. Природа його визначається характером особистих, неформальних відносин між людьми в колективі. Сукупність цих відносин складає психологічну структуру групи, яка проявляється як певний емоційний фон. Психологічний клімат може бути доброзичливий чи недоброзичливий, стійкий чи нестійкий.

Психологічний клімат органічно пов'язаний із моральним кліматом і разом вони формують атмосферу взаємовідносин в колективі. Керівник будь-якого рангу повинен впливати на формування обох зон взаємовідносин в колективі, для чого йому необхідно знати і орієнтуватися в соціально-психологічних шарах, яких у колективі може бути кілька.

Згідно класифікації В. Шепеляв, в колективі із 12-19 людей може формуватися шість таких шарів:

1. Колективісти.

2. Індивідуалісти.

3. Претензійністи.

4. Наслідувачі, конформісти.

5. Пасивні.

6. Ізольовані.

У кожному колективі розрізняють два види відносин: формальні та неформальні. Формальна структура колективу встановлюється, виходячи із офіційних обов'язків кожної особи в даній організації, посадових інструкцій та наказів керівників. Згідно них кожен працівник повинен взаємодіяти з іншими співробітниками певним способом, за певними правилами, тощо.

Але взаємостосунки членів колективу не вкладаються повністю в рамки офіційної структури. Створюються неформальні стосунки.

Неформальна структура значною мірою ґрунтується на міжособових стосунках, симпатіях і антипатіях працівників, їхніх інтересах, ціннісних орієнтаціях тощо.

Узгодженість колективу визначається ступенем близькості формальної та неформальної структур. Завдання полягає в тому, щоб не було великих розбіжностей між цими структурами, які можуть призвести до нездорового морально-психологічного клімату в колективі.

Неформальні стосунки надають діловим відношенням гнучкість, дозволяють підвищити інтерес працівника до своєї праці, допомагають задовольнити соціальні потреби працівників. Крім того, вони виконують роль

соціального контролю, регулюють поведінку членів колективу за прийнятими нормами. В залежності від свого ставлення до цих групових норм працівник може або сприяти заходам адміністрації, або проявляти пасивність, байдужість.

В так званих неформальних організаціях, звичайно може бути присутнім і неформальний лідер (а може і не бути), який займає таке ж становище як і формальний лідер. Різниця полягає в тому, що формальний лідер отримує свої повноваження офіційно, а неформальний – шляхом визнання його групою чи колективом. Тому сфера неформального лідера може виходити за межі адміністративного впливу. Слід врахувати, що в організації може бути два лідери: перший для виконання мети організації, другий для соціальної взаємодії. *В характеристиці неформального лідера слід врахувати наступні важливі обставини:*

- неформального лідера не висувають офіційно на відповідну посаду, а займає він керівну позицію з відкритої або скритої згоди групи;

- з особистістю лідера ідентифікується система норм і цінностей, які приймає група;

- лідер висувається на відповідну роль і умовах не лише специфічної, але й завжди важливої для групи ситуації.

Звичайно, що для висування на роль лідера, людина повинна мати певну сукупність особистих якостей, бути досить ініціативною та активною, мати досвід і навички організаторської діяльності, бути зацікавленою в справах групи, товариською, мати особисту притягальність і високий рівень авторитету в колективі.

Особливо важливе значення для керівника мають контакти з найрізноманітнішими людьми і завжди виникає питання: «хто переді мною?». Для успішного ведення справ керівникові необхідно за досить короткий час, на віддалі, за певними, часом невловимими, ознаками визначити тип людини, а звідси особливості її реакції та подальшої поведінки. Найпростіше визначити тип людини за чотирма парами ознак: людина може бути екстраверт чи інтроверт, сенсорного чи інтуїтивного, логічного чи етичного типу, раціоналістом чи ірраціоналістом та за чотирма типами темпераменту: холерик, сангвінік, флегматик та меланхолік. Поєднання цих ознак в різних кількісних та якісних комбінаціях і створює особу виражено індивідуальною.

Спробуємо тепер познайомитися детальніше із характеристикою кожного із цих типів.

Таблиця 8.2.

Характеристики типів темпераменту

Екстраверт	Інтроверт
Екстравертна установка мислення орієнтована на об'єкт та на об'єктивні дані. Це мислення може бути як конкретним, фактичним так і тайним. Важливо розуміння того, що факти та ідеї беруться зовні, тобто поставляються традиціями,	Установка мислення в інтроверта орієнтована переважно на суб'єктивний фактор. Суб'єктивність впливає на обробку фактичних даних і на оперування абстрактними поняттями. К.Юнг говорить, що інтроверт збирає факти для

вихованням, освітою, тощо.	доказу, головним для нього є виклад суб'єктивної ідеї.
В розмові завжди готовий відповідати на запитання, охоче розповідає про себе. Готовий виконувати всі доручення.	В розмові стриманий, пожвавлюється лише тоді, коли тема відповідає його думкам, ідеям та пристрастям.
Контактний, досить легко психологічно зближається з партнером, легко заводить нові знайомства.	Віддає перевагу самотності, любить зосередитись, віддає перевагу тиші, що сприяє роздумам.
Легко пристосовується, вміє влаштуватися в житті	Пристосовується важко і повільно.
Вільний час проводить на людях, постійно шукає свіжі відчуття. Якщо серед них трапляються туристи, то це заняття служить їм не для пізнання, а для гострих відчуттів.	Люди такого типу в дитинстві більше гралися самотньо, ніж у колективі. Вільний час проводить більше у сім'ї або в обмеженому колі добре знайомих чи друзів.
Зовнішні явища та події часто цілковито захоплюють екстравертів. У них вираженіша схильність до дій, ніж до роздумів.	Зовнішні явища та події мало впливають на інтровертів, для них важливіше те, що вони самі про це думають. У них значно вираженіша схильність до роздумів, ніж до дій.
Раціоналіст	Ірраціоналіст
Аналітичний склад розуму.	Синтетичний склад розуму. Образне сприйняття.
Цих людей цікавлять причинно-наслідкові зв'язки між явищами навколишнього світу. Вони мають свою думку з приводу будь-якого явища чи події, можуть створити струнку, логічну концепцію.	Ці люди сприймають світ цілісно і нероздільно. Їх цікавить логіка образів та відчуттів, їм потрібні метафори, порівняння, абстракція ними не сприймається.
<i>Продовження табл. 8.2</i>	
Незадоволення викликає в них недостатність фактів, через що вони намагаються компенсувати це пошуком додаткової інформації.	Ці люди схильні до містичного сприйняття світу
Ці люди поступають завжди обдуманно і розумно. В житті вони користуються принципом: «Сім раз відміряй, і раз відріж». Плануючи майбутні дії, вони використовують весь свій попередній досвід.	Їх дії, мотивом яких виступають емоції, як реакція на конкретну ситуацію чи подію часто характерні імпульсивністю.
Погані поступки погіршують їх	Поступки цих людей не є

емоційний стан і заставляють задумуватись над причинами невдачі, хороші ж, навпаки – приносять їм велику радість.	результатом глибокого аналізу, але вони не переймаються, що часом це виглядає алогічно.
Сенсорний	Інтуїтивний
Характерні розвинутою здатністю сприйняття предметів у просторі, відчують і оцінюють гармонію навколишнього та й свого власного світу. Добре відчують межі свого впливу на інших людей	Для людей інтуїтивного типу теперішнє – це лише бліда тінь майбутнього, а минуле – взагалі туманне. В своїх думках вони завжди у майбутньому, воно для них реальніше, ніж те, що є зараз. Діяти згідно плану цим людям досить важко. Якщо вони не зациклені на собі, то дуже чарівні і захоплюючі.
Такі люди досить настирливі, мають значний потенціал вольових якостей. В критичних ситуаціях демонструють прояви сміливості, впевненості в собі, швидко і рішуче реагують на зовнішні впливи.	Ці люди легко перекидаються із однієї діяльності на іншу, як тільки у них з'являється ідея. Рутинна, монотонна робота не для них. Поки люди роздумують над їхніми ідеями, вони уже повні іншими, тому рідко пожинають плоди своєї праці.
Напрямок спілкування людей сенсорного типу характерний чіткою і вираженою направленістю. В спілкуванні вступає, головним чином, лише для вирішення важливого для нього завдання.	Інтуїт не переймається тим, як люди уявляють собі майбутнє, він намагатиметься з усіх зусиль змінити світ згідно свого власного бачення та переконання.
<i>Продовження табл. 8.2</i>	
Передачу інформації здійснює так, щоб у партнера не було сумнівів в її істинності. При цьому не акцентує увагу на логічності, не намагається ілюструвати доказами, просто переконливо (часто в категоричній формі) доказує корисність ефекту і ніби заставляє партнера стати його прибічником.	Ці люди не підтримують розмов, які їх не цікавлять. Вони дуже тонко відчують і розуміють суть іншої людини, що дуже яскраво проявляється в спілкуванні. Коли тема їх цікавить – запалюються, проявляють максимальну щирість, безпосередність і творчість. Для переконання свого співбесідника використовують весь арсенал своїх знань, застосовують дуже вдалі порівняння та імпровізації

	Трапляється, що непослідовність та алогізми вповні компенсуються захоплюючим викладом.
Складають враження людей впевнених, практичного складу характеру.	Люди інтуїтивного типу не терплячі і справляють враження непрактичної, легковажної людини.
Логічний	Етичний
Для представників цього типу характерне послідовне сприйняття часу: минуле – теперішнє – майбутнє. Яскраво виражена емоційна реакція не на теперішній час, а на минуле. Будь-яке питання сьогодення він вирішує шляхом вивчення того, звідки воно прийшло, як розвивалось, куди приведе.	Часовий цикл цим типом людей часто сприймається через особистий життєвий цикл: особисте минуле визначає його реакції в теперішньому, за принципом: «Пригадується мені...». Минулий досвід вселяє в них впевненість. І в новій обстановці вони почуваються непевно і стараються таких ситуацій уникати.
Ці люди живуть згідно принципів, а не згідно ситуації. Намагаються, щоб випадковість була зведена до нуля.	В молодості такі люди часто схильні до авантур і ризику через брак особистого досвіду. З віком стають все консервативнішими.
Часто бувають інертні в реакціях на події, що зумовлено детальним продумуванням програми дій.	Віддають перевагу сильним враженням, навіть неприємним. Для них значні лише ті події, які можуть стати яскравими.
Головна особливість людей цього типу – це абстрагування від емоційної оцінки подій. Основну увагу в розмові вони приділяють повідомленню, констатації фактів та закономірностей, при цьому часто незвертають увагу на реакцію слухача.	Особливості передачі інформації полягають в тому, що люди етичного типу намагаються викласти цікаві для співбесідника факти. Вони орієнтовані на особистість, її ціннісні уявлення, інтереси. Максимально скорочують комунікативну дистанцію.
<i>Продовження табл. 8.2</i>	
Щоб переконати логіка необхідні суттєві логічні докази.	Старається вловити емоційне відношення партнера до даного питання чи проблеми. Дуже чутливі до заперечень, критичних зауважень та емоційної глухості.
Головним мотивом їхнього спілкування є прагнення до досягнення сумісної інтелектуальної діяльності з даного конкретного приводу.	Головним мотивом поступків є особисті мотивації. Тому рідко розуміють людей, які щось роблять заради принципу, чи заради майбутнього успіху, тощо.
Представники логічного типу	Люди етичного типу уникають

утримуються від категоричних суджень, при цьому вони ніби відсторонюються від прояву своїх почуттів та відношень і часто сприймаються навколишніми як люди досить помірковані.	звинувачувати інших. Можуть довго вибачатися з приводу дурниці. Оцінюють людей не стільки за об'єктивними рисами, як за емоційним сприйняттям (симпатіях, антипатіях).
--	--

За вищенаведеними ознаками К.Юнг виділив 16 соціотипів особистості, на детальній характеристиці яких зупинятися не будемо наведемо лише їх назви.

Таблиця 8.3

**Назви 16 соціотипів особистості
(за К.Юнгом)**

Раціональний	Логік	Сенсорний	Екстраверт	«Корольов»
			Інтроверт	«Горький»
		Інтуїтивний	Екстраверт	«Лондон»
			Інтроверт	«Робесп'єр»
	Етик	Сенсорний	Екстраверт	«Гюго»
			Інтроверт	«Драйзер»
		Інтуїтивний	Екстраверт	«Гамлет»
			Інтроверт	«Достоевський»
Ірраціональний	Логік	Сенсорний	Екстраверт	«Жуков»
			Інтроверт	«Габен»
		Інтуїтивний	Екстраверт	«Дон Кіхот»
			Інтроверт	«Бальзак»
	Етик	Сенсорний	Екстраверт	«Цезар»
			Інтроверт	«Дюма»
		Інтуїтивний	Екстраверт	«Гекслі»
			Інтроверт	«Єсенін»

Таблиця 8.4.

Характеристика типів темпераменту

Холерик	Сангвінік	Флегматик	Меланхолік
Неврівноважена поведінка	Врівноважена поведінка	Добре врівноважена поведінка	Дуже неврівноважена поведінка
Виражені короткочасні переживання	Поверхневі короткочасні емоційні переживання	Слабкі емоційні переживання	Глибокі та тривалі емоційні переживання
Настрій не стійкий з перева-	Настрій стійкий з перева-	Настрій стійкий з перева-	Настрій нестійкий з перева-
жанням	жанням	перепадів радості	жанням

жанням жвавого	життерадісного	та смутку	смутку
Мова голосна, різка, нерівномірна	Мова голосна, жива, рівномірна	Мова монотонна, повільна	Мова тиха, час-то переходить на шепіт
Степінь терпіння слабка	Степінь терпіння помірна	Степінь терпіння дуже висока	Степінь терпіння дуже слабка
Адаптація дуже виражена	Адаптація добра	Адаптація повільна	Адаптація важка
Комунікабельність висока	Комунікабельність помірна	Комунікабельність невисока	Комунікабельність низька (замкнутість)
Агресивна поведінка	Миролобна поведінка	Стримана поведінка	Істерична поведінка
Азартність та захоплюваність	Енергійність та балакучість	Поведінка невтомного трудівника	Нерівномірно ре-активна поведінка
Захоплення відного стану речей	Байдуже ставлення до нового стану речей	Негативне ставлення до нового стану речей	Боязке ставлення до нового стану речей
Прагнення до мети сильне з повною віддачею	Швидке устремління до мети з обминанням перешкод	Досягнення мети повільне, помірно та впевнене	Досягнення мети повільне, боязке та сумнівне
Значна переоцінка своїх здібностей	Деяка переоцінка своїх здібностей	Реальна оцінка своїх здібностей	Недооцінка своїх здібностей

Залежно від манери спілкування можна провести умовну класифікацію людських рис, які особливо яскраво проявляються при спілкуванні. Крім екстраверсії та інтроверсії, про які йшлося вище, це ще: домінантність і рецесивність та мобільність і ригідність. Охарактеризуймо їх, як і попередні.

Таблиця 8.5.

Класифікація людських рис

Домінантний	Рецесивний
Напористий, різкий, жорсткий, часто грубий	Поступливий, делікатний, м'який, сором'язливий.
Має тверді наміри вплинути, втовкмачити свою думку.	Викликає відчуття прохача та постійно винного.
Перепитує чи зрозуміли, задає уточнюючі питання.	Делікатний і передбачливий до уродливості.
Може згорнути розмову на пів слові. Якщо зрозумів Вашу думку, покаже це і негайно припинить дальший контакт.	Нерішучий, важко приймає будь-які рішення.
Важко сприймає свою неправоту.	Дуже чутливий до навколишнього

	середовища, легко ранимий.
Може проявляти вишукану ввічливість, що може переходити аж у вишукане хамство.	Надмірна делікатність часто призводить до того, що вони йдуть раніше, ніж їх вислухають.
Вміє приймати рішення і завжди бере на себе відповідальність.	Ніколи не приймають рішення і в більшості випадків уникають відповідальності.
Такі люди завжди є лідерами: формальними чи неформальними, залежить від ситуації.	Завжди керовані. Ніколи не виступають в ролі лідерів.
Мобільний	Ригідний
Швидка і дуже жива реакція на збудники.	Дуже поміркований у всьому. Думки детальні, подробиці.
Легко переключається в спілкуванні на Вас, але так само легко переключається від Вас на сильніший збудник.	Потрібний час для включення в спілкування. «Розкручується» повільно, як маховик, але так само повільно зупиняється.
Мова швидка, спішна, часто в словах «ковтаються» закінчення.	Мова вдумлива, повільна з частими повторами слів чи фрагментів.
Міміка жива, виразна «все на обличчі»	Зовнішність поважна, міміка спокійна аж до незворушності.
Для цих людей зміст важливіший за форму, тому форма часами буває жахлива.	При виявленні нерозуміння чи невитримки все методично повторює спочатку, не виходячи із себе.
Довго не зосереджуються на одних проблемах чи питаннях.	«Тягучий», повторює вирази при поясненні, не любить, коли його перебивають.
При спілкуванні з такими людьми потрібно спочатку налаштуватись на їхній темп, а потім, постійно тримаючи їх увагу, сповільнювати темп їхнього сприйняття.	При спілкуванні з такими людьми – головне не гарячкувати і витримати їх темп сприйняття. Головне в спілкуванні з ними – це витримка.

8.3. Типи поведінки менеджерів. Кожен керівник, як і кожна людина, зрештою, відрізняється своєю індивідуальністю, діловими, соціальними моральними та психічними якостями, про що йшлося вище. Однак, в діловому плані всю різноманітність поведінки керівника за ознакою відносин керівника з підлеглими можна звести до основних трьох типів: автократичний, демократичний і ліберальний, на конкретнішій характеристиці яких і зупинимось.



Автократичний тип керівника відрізняється схильністю до одноособового керівництва в гіпертрофованих формах, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням абсолютної більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими.

Керівник автократичного типу догматичний, прагне підпорядкувати весь колектив своїй волі, не виносить заперечень і не прислуховується до думки інших, часто втручається в роботу підлеглих і жорстоко контролює їх дії, вимагає пунктуального виконання своїх вказівок. Наради проводить лише для дотримання формальності, оскільки рішення у нього підготовлене заздалегідь.

Критики і своїх помилок не визнає, однак сам любить покритикувати. Дотримується думки, що адміністративні стягнення – найкращий засіб впливу на підлеглих з метою досягнення високих показників праці. Працює багато, примушує працювати інших у тому числі в позаурочний час. Може іти на розрахований ризик.

Нікому не дозволяє «Сісти собі на шию», однак вимагає від підлеглих все, що вважає за потрібне, незважаючи на те, що його вимоги не рідко виходять за межі власне службових відносин і призводять до порушення трудового законодавства.



Демократичний тип керівника, на відміну від автократа, прагне

надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Керівник демократичного типу особисто займається тільки найскладнішими та найважливішими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати усі інші. Він намагається радитися з ними і прислуховується до думки колег, не підкреслює свої переваги і розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки виконавців. Звичайно, йому, як і кожній людині, властиві побоювання за власний добробут. Однак, якщо цього вимагають інтереси справи, він сміливо йде на розрахований ризик, максимально обґрунтовуючи рішення, що розробляються, він твердо втілює їх в життя.

Керівник демократичного типу вважає своїм обов'язком постійно і ґрунтовно, з повною відвертістю інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу. При такій системі спілкування набагато легше мобілізувати підлеглих на реалізацію поставлених перед ними завдань, виховувати в них почуття справжніх господарів.

Отже, керівник-демократ орієнтується на можливості підлеглого, на його природне прагнення до самовираження інтелектуального і професійного потенціалу. Таким чином стимулюючи сприйняття ним цілей системи як своїх власних, його ініціативні дії в умовах самоуправління і самоконтролю. При такому підході функціональна діяльність керівника вдало поєднується з його роботою з виховання працівників, між ними зміцнюється почуття довіри і поваги.



Ліберальний тип керівника відрізняється відсутністю розмаху в

діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Керівник-ліберал мало втручається в справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, виступає в основному в ролі посередника у взаємовідносинах є іншими колективами. Як правило він дуже обмежений, можливо, через свою невпевненість у власній компетентності, а отже, і в становищі, яке він займає в службовій ієрархії. Такий керівник несподіваний у діях, легко зазнає впливу оточуючих, схильний пасувати перед обставинами і миритися з ними, бо може без серйозних підстав скасувати раніше прийняте рішення.

У взаємовідносинах з підлеглими керівник-ліберал ввічливий і добродушний, ставиться до них з повагою, намагається допомогти у вирішенні їхніх проблем, готовий вислуховувати критику і міркування, але у більшості випадків виявляється нездатним реалізувати висловлені йому думки. Недостатньо вимогливий до підлеглих. Не бажаючи псувати з ними відносин, часто уникає рішучих заходів. Здатний нехтувати своїми принципами, якщо їх дотримання загрожує його популярності в очах вищих начальників чи підлеглих.

У намаганні набути чи зміцнити авторитет здатний надавати підлеглим різного роду пільги, виплачувати безпідставні премії, схильний зволікати та перестраховуватися, рідко користується своїм правом казати «ні», легко роздає нездійсненні обіцянки. Коли наражається на відмову підлеглого виконати його вказівку, радше змінить завдання, аніж буде домагатися виконання. У той же час не допускає думки, що має право заперечувати наказові вищого керівництва, навіть якщо такий наказ перевищує службові повноваження.

Не може захищати власну думку та позицію у складних ситуаціях. Керівник-ліберал не виявляє організаторських здібностей, слабо контролює та регулює діяльність підлеглих, не може утримати «власних позицій», через що досить часто його організацією керує неформальний лідер, а сам керівник легко може стати маріонеткою в чужих руках.

А. Ярменчук виділяє 10 основних типів діяльності керівників:

1. Авторитарний – виключає будь-яку участь підлеглих в управлінні, їх ініціативу та самостійність. Допускає лише одноособову владу як в малих так і у великих справах.

2. Колегіальний – «Моя точка зору одна із можливих». Здатність першої особи сприймати, розуміти, застосовувати та використовувати в справі погляди, позиції, думки інших, навіть, якщо вони протилежні його власним.

3. Дипломатичний – здатність керівника до такої інтелектуально-психологічної гнучкості, яка забезпечить швидку перебудову керівником тактики і стратегії своєї діяльності згідно з вимогами середовища (він віртуоз в демагогії та спритності).

4. Ліберальний – у підлеглих повна свобода дій та самостійність, принцип «Саме зробиться» приводить до попускання.

5. **Авральний** – діє за принципом: «давай, давай, потім розберемося».

6. **Діловий** – виключає хаотичність, діє по заздалегідь спланованих схемах.

7. **Конструктивний** – відноситься досить схильно до всього нового, постійно знаходиться в стані пошуку та створення умов для позитивних зрушень.

8. **Документальний** – вважає, що правильно складені плани та добре ведена документація гарантують успіх.

9. **Компромісний** – поступаючись людям з різними інтересами, все ж досягає поставленої мети.

10. **Демонстраційний** – віддає перевагу досягати успіху, надихаючи підлеглих демонструванням відмінних результатів та успіхів.

Однак, поряд із типовим типом поведінки менеджерів майже у всіх колективах присутні хибні типи авторитетів. Часто буває коли кілька типів характерні для одного лідера і проявляються в певних пропорціях. Знання цих типів допоможе правильно орієнтуватися у взаємовідносинах із такими лідерами.

Наведемо приклади хибних типів авторитетів:



Авторитет тиску – керівник завжди сердитий, на будь-яке запитання відповідає брутально, при будь-якій нагоді карає.



Авторитет відстані – суть цього керівника така: якомога менше розмовляти з підлеглими, триматися від них на відстані.



Авторитет пихатості – це особливо виражений авторитет відстані, який ще часто зневажає думку підлеглих.



Авторитет педантизму – його філософія така: «Раз я так сказав, то так воно і повинно бути!». Інтереси колективу, життя людей, їх тривоги проходять мимо такого керівника. Він небачить нічого, окрім бюрократичного «начальствування».



Авторитет резонерства – керівник розраховує на безмежні нотації і повчальні настанови, в яких він бачить головну педагогічну мудрість. Найчастіше це свідчить про його некомпетентність та відсутність діловитості.



Авторитет доброти та лібералізму – він найчастіше проявляється в безпринципності, надмірній м'якості та всепрощенні недоліків, поступливості. Керівник прагне явитися перед колективом у вигляді «доброго ангела».

Аналізуючи особливості типів поведінки різних керівників, можемо виділити інтегральний тип поведінки «ідеального» керівника, який полягатиме в дотриманні наступних характеристик:

1. Чітка позиція по будь-яких питаннях управління.

2. Творчий підхід до вирішення всіх проблем.
3. Відсутність суб'єктивізму в оцінках та рішеннях.
4. Науковість, гнучкість в застосуванні різних методів управління.
5. Опора на маси у вирішенні поставлених завдань.
6. Установка на розумний ризик.
7. Стійкість до проявів формалізму.
8. Діловитість та беручкість.
9. Чутливе та уважне ставлення до людей.
10. Нетерпимість до недоліків.

8.4. Заклади соціальної роботи. Специфіка управління закладом соціальної роботи. Аналізуючи специфіку управління закладом соціальної роботи, слід зазначити, що вона походить від головного призначення закладу – надання допомоги клієнту для виходу із складної життєвої ситуації.

До таких особливостей відносять:

- 1) невідповідність соціальної допомоги у часі з результатами (для управління закладом практично неможливе точне прогнозування та вимірювання результатів управління);
- 2) важливість як кінцевого, так і проміжних результатів управління закладом соціальної роботи;
- 3) обмеженість використання директивних методів управління на користь методів мотивації, переконання, створення ситуації успіху та зацікавленості;
- 4) пріоритет контактного управління;
- 5) значна вікова розбіжність груп людей – учасників процесу управління (персонал і клієнти різного віку);
- 6) характер соціальної інформації в управлінських відносинах у закладах соціальної роботи;
- 7) обов'язкова компетентність керівників закладів соціальної роботи.

Управління закладом соціальної роботи за змістом управлінської діяльності та орієнтованістю на процес надання соціальної допомоги відрізняється також і від управління соціальною роботою на державному та регіональному рівнях.

Отже, при управлінні закладом соціальної роботи необхідно враховувати як загальні управлінські закономірності, так і специфіку управління соціальною організацією.

8.5. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи. У порівнянні з іншими видами діяльності в організації, управлінська діяльність має свої особливості, що проявляються в її характері, меті, предметі, результатах і засобах, які використовуються. В зв'язку з цим до управління соціальною роботою можна віднести слова В.Г.Афанасьєва про те, що управляти людьми – це, насамперед, навчати їх тому, що і як робити.

Істотною особливістю менеджменту соціальної роботи є характер його взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Необхідність такого взаємозв'язку визначається відкритим, динамічним характером системи закладу соціальної роботи. Суспільний характер управлінської діяльності менеджера визначають наступні компоненти:

Мета управлінської праці:

- ✓ створення умов для досягнення мети організації;
- ✓ координація та узгодження спільної діяльності.

Предмет управлінської праці:

- ✓ люди та їх трудова діяльність;
- ✓ інформація, яку вони використовують.

Засоби управлінської праці:

- ✓ засоби організаційної техніки;
- ✓ інформація як засіб зв'язку.

Характеристика управлінської праці:

- ✓ розумова праця, що поєднує творчі, логічні і технічні операції;
- ✓ опосередковано виробнича праця;
- ✓ робота з людьми;
- ✓ інформаційна характеристика;
- ✓ різноманітність завдань, що вирішуються;
- ✓ творчий характер.

Продукт управлінської праці:

- ✓ управлінський вплив;
- ✓ управлінське рішення.

Визначимо зміст понять «управлінський персонал» і «менеджер».



Управлінський персонал – це сукупність фахівців, що здійснюють функції управління. На практиці – це працівники апарату управління організації, помічники керівника.

У плановій і обліковій практиці України прийнято виділяти наступні основні посади управлінського персоналу на підприємствах і організаціях:

- керівники і їхні заступники; головні спеціалісти; інженери, техніки, механіки;
- економісти, інженери – економісти; лічильно-бухгалтерський, канцелярський і юридичний персонал та інші працівники. Керівники складають одну з найбільш значимих груп управлінського персоналу.



У сучасному розумінні менеджер – це керівник, управляючий, що займає постійну посаду в організації і наділений повноваженнями щодо прийняття рішень у конкретних видах діяльності.

Менеджер є посадовою особою фірми, у якій працює і входить у її керуючий склад. Разом із тим цей термін є досить поширеним і вживається в загальному вигляді стосовно:

- ✓ керівника організації в цілому чи її підрозділів;
- ✓ керівника по відношенню до підлеглих;
- ✓ організатора конкретних видів праці у рамках окремих підрозділів;
- ✓ адміністратора будь-якого рівня управління, що організує роботу на основі сучасних методів.



Менеджер – це член організації, що здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські задачі.

У теорії і практиці управління розрізняють лінійних і функціональних менеджерів. До лінійних менеджерів відносяться осіб, що діють на основі єдиноначальності, відповідальні за стан і розпорядок організації уцілому чи її підрозділів. У 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 (наприклад: головний економіст, начальник відділу праці і заробітної плати).



У сучасних організаціях виділяють наступні види поділу праці менеджерів:

1. **Функціональний** – ґрунтується на формуванні груп із працівників управління, які виконують однакові функції менеджменту: планування, організація, контроль та ін.

Відповідно до цього одні працівники органу управління спеціалізуються на плануванні, інші на організації виконання планів, а треті – зосереджені на контролі і т.ін.

2. **Структурний** – будується, виходячи з характеристик об'єкта управління (організаційна структура служби, масштаби і сфери її діяльності).

3. **Технологічний** (професійно-кваліфікаційний) – враховує види і складність робіт, що виконуються.

За цими критеріями у складі апарата управління організацією виділяють три категорії працівників: керівників, фахівців і службовців.

Якщо розглядати їхню працю з погляду технології процесу управління, то завдання керівників в основному зводяться до прийняття рішень і організації їх практичної реалізації.

Фахівці, у свою чергу, здійснюють проектування і розробку варіантів рішень. Службовці займаються, головним чином, інформаційним забезпеченням усього процесу управління.

□ **Базові операції (функції), які виконує менеджер:**

1. Визначає мету організації і вирішує, що необхідно зробити для її досягнення, забезпечує її реалізацію шляхом постановки конкретних завдань.

2. Менеджер організовує, класифікує роботу, розподіляє її, створює необхідну організаційну структуру, підбирає відповідний склад працівників і виконавців.

3. Забезпечує спонукальні мотиви. Досягає необхідної узгодженості дій всього колективу.

4. Аналізує діяльність організації, визначає нормативи, а також оцінює діяльність всіх осіб.

5. Забезпечує професійне зростання працівників у залежності від того, як вони виконують свої функції; менеджер або сприяє їх зростанню або навпаки.



Функції менеджера-керівника:

1. Функції-процеси:

а) функції попереднього управління: цілепокладання, прогнозування, планування;

б) функції оперативного управління: організація процесу виробництва, організація процесу праці, стимулювання і мотивація праці;

в) функції заключного управління: контроль, облік, аналіз.

2. Функції-завдання:

- представницька;

- кадрова;

- соціальна;

- юридична;

- інформаційна;

- координаційна.

Управлінські ролі менеджерів:

1) роль щодо ухвалення рішення;

2) інформаційна роль;

3) роль керівника.

Вимоги до професійної компетенції менеджерів соціальної роботи:

1) Знання і розуміння природи управлінської праці і процесів менеджменту.

2) Знання посадових і функціональних обов'язків менеджера, засобів досягнення цілей і підвищення ефективності роботи організації.

3) Уміння використовувати сучасну інформаційну технологію і засоби комунікації, які необхідні в управлінському процесі.

4) Володіння мистецтвом управління людьми.

5) Володіння мистецтвом налагодження зовнішніх зв'язків.

6) Здатність до самооцінки, уміння робити правильні висновки і безперервно підвищувати кваліфікацію (тобто свої знання й уміння).

1,2,3 – уміння й знання виконувати професійну роботу в області менеджменту.

4,5,6 – уміння і здатність працювати з людьми і керувати самим собою.

Вимоги до сучасного менеджера (англ. Майкл, Вудкок, Дейв Френсіс):

1) здатність керувати собою;

2) розумні особисті цінності, чіткі особисті цілі;

3) навичка вирішувати проблеми;

4) винахідливість і здатність до інновацій;

5) висока здатність впливати на оточуючих;

6) знання сучасних управлінських підходів;

7) здатність управляти;

8) уміння навчати і розвивати підлеглих;

9) здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

8.6. Основні якості сучасного менеджера. На сьогоднішній день не існує загальноприйнятого поняття, що визначає систему якостей особистості менеджера соціальної роботи. В науковій літературі знаходять наступні поняття – «особові якості» (Є.Холостова, М.Галагузова, О.Безпалько), «професійно важливі якості» (В.Шадриков, Р.Овчарова, З.Фалінська), «професійно обумовлені особові якості» (Р.Вайнола), «професійні якості» (О.Гура). До того ж в літературі із менеджменту зустрічаються підходи до визначення якостей менеджера (А.Файоль, М.Вуджок, Д.Френсис), «структура особистості менеджера» (Лі Якока), які не зовсім співпадають між собою.

Завданнями менеджера і керівника любого рівня є:

- пізнання свого суб'єкта управління;
- виявлення факторів, закономірностей і причин, які впливають на його поведінку;
- розгляд загальноживаних і часткових методів впливу з метою отримання необхідного результату;
- визначення методів аналізу або експерименту застосування запропонованих підходів до свого об'єкта;
- застосування відібраних методів;
- аналіз отриманих результатів, корекція і модифікація методів управління щодо своєї системи.

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

До першої групи ввійшли якості, що характеризують професійне спілкування фахівця з підлеглими, клієнтами – товариськість, гнучкість в стосунках, повага до всіх членів колективу, демократичність, делікатність, емпатія, толерантність.

До другої групи ввійшли якості, що виявляються при здійсненні професійної діяльності, виражаються в ставленні фахівця до неї – відповідальність, креативність, підприємливість, справедливість, розсудливість, турботливість, соціальна активність.

І, нарешті, до третьої групи ввійшли якості, що характеризують особистість професіонала як суб'єкта специфічної діяльності – авторитетність, цілеспрямованість, компетентність, винахідливість, впевненість.

Сучасний соціальний менеджер виступає як:

1. Керівник, який наділений владою і керує колективом.
2. Лідер, який здатний вести за собою підлеглих, використовуючи свій авторитет, високий професіоналізм, позитивні якості і емоції.
3. Дипломат, який встановлює контакти з партнерами і владою, успішно долає внутрішні і зовнішні конфлікти.
4. Вихователь, який наділений високими моральними якостями, здатний створити колектив і направити його розвиток у потрібне русло.

5. Інноватор, який розуміє роль науки в сучасних умовах, уміє оцінити і впровадити у виробництво той чи інший винахід або «ноу-хау».

6. Просто людина – чесна, яка наділена глибокими знаннями і різносторонніми здібностями, високим рівнем культури, вирізняється рішучістю характеру і в той же час розсудливістю, яка здатна бути взірцем у всіх взаємовідносинах.

8.7. Імідж менеджера. Термін «імідж» (лат. *imago* – образ, вигляд; *imitari* – імітувати) трактується як штучно створений образ або уявлення людини, організації, товару.



Імідж менеджера – це думка, що містить оцінку, а оцінка формує готовність діяти, тобто психологічну установку. Працюючи над іміджем, тобто свідомо управляючи враженням про себе, менеджер формує у колег, клієнтів, підлеглих психологічну установку відносно себе, яка повинна працювати на благо менеджера, організації, товару. Цією установкою може бути, наприклад, намір вибудувати ефективні відносини, довіряти, поважати, більше спілкуватися, бути відкритим, лояльним, виконавчим і т. д.

Якщо імідж позитивний, що означає позитивну установку, то результати діяльності менеджера, переговорів з партнерами, здійснення проектів будуть більш успішними. Негативний імідж негативно впливає на результати діяльності менеджера і організації в цілому.

Перші серйозні розробки проблеми іміджу почалися в 50-х роках ХХ століття в Європі, США і Японії. Спочатку проблемою його конструювання займалися тільки великі комерційні структури. Імідж менеджера розуміється як цілеспрямовано створюваний образ людини, наділений додатковими цінностями і якостями, які максимально відповідають конкретній ситуації, і спрямований на залучення уваги і створення позитивного суспільної думки.

Конструювання, створення позитивного іміджу менеджера, управління враженням – вельми багатогранний та складний процес, паука і мистецтво одночасно. Вдалий імідж дозволяє правильно себе позиціонувати. В залежності від ситуації менеджер може стати мудрим і досвідченим або навпаки – емоційним, імпульсивним. Всі ці системи іміджевих ярликів може побудувати досвідчений іміджмейкер.

Імідж менеджера складається з багатьох деталей: відповідний дрес-коду зовнішній вигляд, вербальні і невербальні прояви людини (вміння правильно говорити, рухатися, жестикулювати, висловлювати емоції, вибудувати комунікації і взаємодіяти з оточуючими та ін.). Для оволодіння позитивним іміджем в організаціях проводяться спеціальні тренінги, а керівники компаній отримують, як правило, консультації безпосередньо у персонального іміджмейкера.

Імідж менеджера багато в чому визначається корпоративною культурою організації, яка є важливим елементом успішної діяльності, основою динамічного розвитку, справляє значний вплив на економічне становище корпорації.

8.8. Управлінська роль керівника. Ролі, що приймають на себе керівники.

Управлінська роль менеджера впливає з того, що менеджер – це людина, яка відповідає за отримання результатів інших людей.

Кінцева мета керівника у галузі охорони здоров'я – підтримувати та зміцнювати здоров'я населення. Хоча громадяни самі несуть відповідальність за стан власного здоров'я, багато чого в процесі підтримання їх здоров'я в належному стані можуть зробити саме керівники організацій охорони здоров'я, працюючи злагоджено з лікарями, медсестрами та іншими представниками сфери охорони здоров'я. Економічні, політичні та соціальні сили вивели систему охорони здоров'я за межі досить-таки реактивної моделі – лікування гострих станів – і підняли її на рівень більш цілісної моделі, у якій наголос робиться на благополуччі населення.

Щодо ролі керівника в діяльності організації, то існує кілька концепцій, на яких слід зупинитись детальніше.

▣ Традиційна концепція

В межах традиційної концепції існує дві різні школи – функціональна та школа людських відносин.

У функціональній моделі роль керівника представлена виконанням основних видів управлінської діяльності, таких як: планування, організаційна робота, укомплектування штатів, керівництво і контроль. Ця класична модель допускає, що вказані основні функції управління будуть виконуватися в будь-якій організації, і що вони є ключовими елементами управління. Дійсно, в своїй найпростішій формі модель доводить, що вищезазначена діяльність і є управлінням. Зосереджуючись на формальних аспектах управління, функціональна модель підкреслює важливість застосування наукових методів для точного визначення функцій керівника. Стиль цього підходу має характер інструктажу, в якому формулюються норми того, що повинні робити керівники, і майже зовсім не звертається увага на те, що вони дійсно роблять. Підкреслюючи формальні аспекти організації, прихильники цієї точки зору мають схильність ігнорувати неофіційні аспекти ролі керівника і виключають його залежність від зовнішнього оточення.

Знання та розуміння керівником соціальних потреб людей і того, як вони задовольняються на роботі, стають ключовими елементами ефективного управління. В цьому контексті неформальні стосунки в організації перестають бути неофіційною, недоречною і інколи клопіткою складовою її діяльності; навпаки, вони стають головним елементом успіху організації. У цій моделі, таким чином, увагу зосереджено на обов'язках керівників створювати і підтримувати колективну ефективну працю; створювати атмосферу відвертості, довіри і підтримки, а також систему співучасті у прийнятті рішень.

Школа людських відносин керується ідеологією, в центрі уваги якої – люди, їх мораль та економічні блага, що здобуваються, при умові надання людям можливості брати участь у створенні своєї власної долі.

▣ Політико-персональна концепція

У політико-персональній концепції центральне місце в розумінні ролі керівника відводиться владі і персональній тактиці. Ця концепція часто передається виразами «керівник-герой» або «видатна людина» (чоловік чи жінка) і привертається увага до дару божого людини або політики сили. Керівник-індивідуальність – стара, але все ще популярна концепція ролі керівника. Така точка зору витримала перевірку часом. Цей погляд на керівника, який досі зберігся, підкреслює значення лідерства та можливості керівника-особистості. Дана концепція наближається до заперечення, або, принаймні, ставиться з недовірою до можливості навчитись управлінню і дає виразно зрозуміти, що лідерами скоріше народжуються, ніж стають.

▣ *Організаційна концепція ролі керівника*

В організаційній концепції образ керівника бачиться по-іншому, він складніший, бо в ній при розгляді організації беруться до уваги як внутрішні, так і зовнішні чинники та враховується їх взаємний вплив. При цьому підході організація розглядається як відкрита система, що функціонує на трьох рівнях – технічному, адміністративному та інституційному, або установчому. На технічному рівні відбувається діяльність по виготовленню продукції організації; тобто, саме тут виконується робота. Управлінський рівень керує технічним рівнем, забезпечує необхідні ресурси для організації і знаходить замовників на вироби або на послуги. Інституційний, або установчий рівень представляє ту частину оточення, через яку організація повинна забезпечувати собі ринки збуту і законність свого існування. В цій ситуації керівник стоїть на перехресті внутрішнього (технічного) і зовнішнього (установчого) рівнів тастикається з вимогами і потребами, які інколи конфліктують між собою і виникають як в межах, так і поза межами організації.

Організації можуть розглядатися як такі, що мають декілька підсистем діяльності, необхідних для їх виживання. Виробнича система включає ту діяльність, яка створює вироби або послуги даної організації, підкреслюючи технічний рівень та ефективність виробництва. Система підтримки допомагає виробничій системі, забезпечуючи її необхідними ресурсами, фінансами, та розподіляючи продукцію організації. Адміністративно, система експлуатації, обслуговування та підтримання життєздатності організації зосереджується на організації праці людей, приділяючи увагу підтриманню стабільності та прогнозуванню поведінки окремих людей та груп. її діяльність включає відбір персоналу, практику та механізми винагород і стягнень. Адаптивна система звернена до зовнішніх факторів, зосереджуючись на здатності організації пристосовуватися до оточення. Через такі функції, як ринкова розвідка, науково-дослідна робота, вдосконалення механізмів праці та планування, ця система намагається зрозуміти зовнішнє оточення і пояснити значення змін, які відбуваються у зовнішньому світі та безпосередньо в своїй організації. Управлінська підсистема може розглядатися як об'єднуюча, що прагне координувати і направляти інші підсистеми, вирішуючи конфлікти між різними рівнями, і є посередником між зовнішніми вимогами і організаційними ресурсами.

▣ *Концепція ролі керівника в системі охорони здоров'я.*

Як ми побачили, концепція ролі керівника еволюціонує з часом. Ця еволюція буде продовжуватися, оскільки організації і оточення, у яких вони працюють, змінюються, впливаючи таким чином на роль керівника в системі охорони здоров'я.

Вартість медичного обслуговування залишається домінуючою проблемою. Вона продовжує зростати, часто неконтрольовано, незважаючи на численні законодавчі акти та інші альтернативи, які використовувались у спробі приборкати її зростання. Ці факти, очевидно, становлять великий інтерес для уряду, страхових товариств, споживачів і роботодавців. В сфері охорони здоров'я запроваджуються зміни, які мають на меті перебудову системи заохочення та поведінки організації і фахівців галузі.

Пліч-о-пліч з проблемою вартості стоїть питання якості обслуговування. Ще зберігаються великі розбіжності в засобах лікування і обмежене розуміння зв'язків між різноманітністю лікарської практики, процесів лікування та догляду і клінічними результатами.

Епідеміологічні зміни, зміни в складі робочої сили та все нові й нові технологічні проблеми також сприяють змінам динаміки зовнішнього оточення. Структурні зміни в межах індустрії охорони здоров'я – перехід від стаціонарного до амбулаторного обслуговування, розширення керованого медичного обслуговування, зміна демографічної ситуації та професійного складу медичних працівників, розширення групової практики – теж сприяють оновленню і зміні зовнішнього середовища організацій охорони здоров'я та їх керівників.

В той же час відбуваються важливі зміни в межах самих організацій охорони здоров'я. Поєднання змін в оточенні та внутрішніх організаційних змін, містить в собі нові можливості, конфліктні ситуації та проблеми для керівників організацій охорони здоров'я.

Роль керівника не може сприйматись як така, що втілена в одну-єдину особистість, ця роль є швидше збірним поняттям, яке включає риси багатьох людей, але мусить поєднуватись в одній особі, яка хоче досягти успіху на управлінській ниві. Мінцберг виділив три групи ролей, які відіграє кожен керівник – це між особові, інформаційні та ролі, пов'язані із прийняттям рішення.

Проте нові умови існування організацій охорони здоров'я вимагають акценту на нові ролі керівника. Триєдність ролі керівника стосуватиметься різних типів організації та різних їх рівнів. Кожне значення цих функцій може змінюватись залежно від ситуації, рівня розвитку організації, її місця в життєвому просторі.

▣ *Керівник як конструктор.*

Передбачається, що у процесі керівництва організаціями в 90-ті роки і в майбутньому, у їх керівників, як конструкторів, може виникнути багато проблем. Керівники повинні направити свої сили та знання на такі справи, як: організаційна структура, новаторство, оновлення і зміни, управління виробничими функціями, інформаційні системи, постійне підвищення якості,

управління людськими ресурсами, управління новими функціями та відносинами між спеціалістами і керівництвом.

Проектуючи організації майбутнього, необхідно робити їх гнучкими і здатними до пристосування. Організації взаємодіють з навколишнім світом, для якого характерні зростання турбулентності і нестабільності. Тому ці організації повинні розробляти гнучкі внутрішні структури, які дозволять їм реагувати на невизначеність та мінливі умови оточення. Вимоги зовнішнього середовища, поєднані з внутрішніми потребами організації, будуть вимагати досягнення рівноваги між інтеграцією і диференціацією проекту. Організації охорони здоров'я повинні встановити таку рівновагу між забезпеченням досягнення загальних цілей та покращенням координації і використанням переваг спільної діяльності та економіки організації (тобто інтеграцією), з одного боку, і заохоченням нововведень і творчого підходу, які уможливають якомога швидше реагування на зміни в оточенні (тобто диференціацією) – з іншого.

Критичне випробування для керівників полягає в об'єднанні інтересів лікарів і організації. Таке об'єднання вимагає нових моделей взаємних зв'язків «лікар – організація», нового осмислення цих зв'язків, більшої участі лікарів в управлінні та керуванні підприємницькою діяльністю. Без залучення лікарів неможливо вирішити такі проблеми як: нагальна потреба управління вартістю, покращення якості обслуговування, підвищення продуктивності праці і використання ресурсів, а також здійснення стратегічного планування того, як організаціям охорони здоров'я пристосуватися до свого оточення. Лікарі повинні відігравати ключову роль у формуванні політики, прийнятті рішень, розподілі ресурсів, а також в розробці і здійсненні стратегічних задумів. Звичайно, поява керованої медичної допомоги дає змогу організаціям і лікарям усвідомити, що вони повинні діяти спільно, розділяючи ризик і розвиваючи механізм входження в ринок. Долі лікарів і організацій міцно переплелися, і в процесі еволюції їх зв'язки будуть набувати різних форм. Ці зв'язки необхідно буде підтримувати і розвивати для того, щоб успішно справлятися з нагальними вимогами навколишнього середовища і організацій.

▫ *Керівник як стратег.*

Виявивши значні зміни в зовнішньому оточенні, описані вище, керівники зобов'язані підтримувати постійний нагляд за зовнішнім світом для того, щоб своєчасно розпізнавати і оцінювати події, котрі можуть якимось чином вплинути на організацію. Сигнали від навколишнього середовища повинні контролюватися і аналізуватися, при цьому велика увага звертається на те, що має потенційне відношення до організації та її партнерів. Керівники в ролі стратегів повинні розглядати зв'язки між своєю організацією і її оточенням з двох точок зору, тобто вони повинні не тільки відчувати, але й впливати на оточення. Ця твердження особливо доречне в світлі важливих реформ системи охорони здоров'я. Керівники виступають в ролі адвокатів клієнтів організації, яких вони представляють населення, якому вони служать. Керуючи закладами громадського обслуговування, які задовольняють інтереси людей, керівники організацій охорони здоров'я повинні брати участь у проведенні громадської

політики. Отже, прийняття рішень, які впливають на громадські інтереси, є обов'язком керівників.

▫ **Керівник як лідер.**

Будучи лідером, керівник зобов'язаний активно шукати шляхи перебудови організації для того, щоб вона не лише відповідала реаліям сьогодення, але й мала перспективи на десятиріччя вперед. Незважаючи на тиск ззовні і внутрішні складнощі, яких неможливо уникнути, керівник повинен зберегти широту кругозору, пам'ятати про довгострокові перспективи і намагатися в майбутньому примножити цінності своєї організації. Керівники відіграють ключову роль в забезпеченні того, щоб всі члени організації знали, розуміли і поділяли погляди керівництва на те, що є основними цінностями організації. Як обереги цінностей, що належать організації, керівники повинні жити цими цінностями, демонструвати їх важливість при прийнятті рішень і включати їх в систему винагород організації. У рішеннях, які приймаються керівництвом, певною мірою відображаються основні цінності організації. Це і служить основою її довголіття. Для того, щоб бути визнаною, поведінка організації повинна узгоджуватись з продекларованими нею цінностями; тобто, слово не повинно розходитись з ділом.

У практичній діяльності по проведенню в життя політики організації керівникам дуже важливо звертати увагу на всі потреби працівників, якщо організація хоче, щоб ті повністю розкривали свій потенціал. Наприклад, якщо допустити таку неукомплектованість штатів, що штатним медсестрам доведеться працювати від зорі до зорі, без достатнього відпочинку, то, імовірно, це знизить їх бажання надавати пацієнтові високоякісну допомогу і працювати творчо. В періоди скорочень працівників, коли немає гарантій постійної зайнятості, прагнення робітника гарантувати собі безпеку впливає на такі риси поведінки, як співробітництво та ініціативність.

Люди мають безліч потреб, які відрізняються за своєю нагальністю і виводять людину зі стану рівноваги, що, в свою чергу, викликає бажання задовольнити потребу або потреби, які у неї виникли. Отже, люди досліджують оточення, маючи на меті досягнення цілей. Досягнення цілі веде до зменшення дисбалансу, тобто, до задоволення потреб. Звідси підходимо до визначення мотивації:

Мотивація – це процес спонукання себе чи інших до цілеспрямованої поведінки, направленої на досягнення певної мети.

Процес мотивації часто починається з потреб, які відображають відсутність чогось у людини.

В ієрархії потреб за Маслоу, існує п'ять рівнів, які повинні бути поступово задоволені. Фізіологічні потреби охоплюють такі фактори, як повітря, їжа і секс. Вони представляють собою основні фактори виживання і біологічного функціонування. В організованих системах такі потреби звичайно задовольняються відповідною зарплатою і задовільними умовами роботи, які включають відповідні освітлення, температуру і вентиляцію.

Потреби безпеки охоплюють фізичну безпеку і емоційне оточення. На робочому місці потреби безпеки задовольняються: безперервною роботою

(ніяких звільнень), наявністю конфліктної комісії (щоб захиститися від випадків свавілля), відповідним страхуванням здоров'я і договором про умови відставки чи виходу на пенсію (впевненість у майбутньому на випадок хвороби або можливої відставки).

Потреба у почутті причетності охоплює соціальні процеси. Сюди входить потреба в любові і прихильності, а також необхідність бути прийнятим колом собі подібних. Для більшості людей ці потреби задовольняються за межами роботи поєднанням сімейних і суспільних зв'язків, а на роботі – дружніми стосунками. Керівник повинен сприяти задоволенню цих потреб за допомогою заохочення соціальних зв'язків і робити так, щоб працівники почували себе членами команди або робочої групи. Чуйність до сімейних проблем працівника також допоможе йому задовольнити цю потребу.

Потреби в повазі насправді складаються з двох груп потреб: необхідність в позитивній самореалізації або самоповазі і необхідність визнання і поваги з боку інших. Керівники можуть допомогти підлеглим звернути увагу на потребу в повазі шляхом забезпечення знаків визнання досягнення, таких як почесні звання, громадське визнання і похвала (тобто зовнішні винагороди).

Вони можуть також дати більш складні робочі завдання і створити інші можливості для працівників, щоб ті змогли відчуття досягнення.

Потреби в самореалізації, які знаходяться на вершині ієрархічної піраміди, включають усвідомлення і реалізацію працівниками своїх потенційних можливостей через безперервний ріст і розвиток особистості. Вони найбільш важкі для визначення і задоволення керівниками, враховуючи індивідуальні розбіжності цілей. Однак, дозволяючи працівникам брати участь у прийнятті рішень і даючи можливість дізнаватись щось нове про свою роботу, можна сприяти самореалізації.

Маслоу вважає, що ці п'ять категорій потреб складають ієрархію. Люди спершу прагнуть задовольнити потреби нижчого рівня, починаючи з фізіологічних потреб. Доки вони залишаються незадоволеними, людина прагне лише до їх досягнення. Коли ці потреби задоволені, вони вже не стимулюють людей, тому люди пересуваються вище по ієрархічній структурі і починають поступово цікавитися, по черзі, кожним вищим рівнем. Процес продовжується до тих пір, поки не буде досягнута самореалізація.

Отже, результативна праця приведе до задоволення потреб, а не навпаки.

Неабияке значення в питаннях управлінської ролі керівника відіграють гендерні проблеми. Як складаються стосунки коли начальник – чоловік, а підлеглі жінки, або коли начальник – жінка, а підлеглі чоловіки. З приводу взаємовідносин першого варіанту, то на сьогодні – це є звична ситуація і всі психологічні поради орієнтовані в основному саме на такі стосунки. Тому, за браком часу, зупинятися на них не будемо. А от коли жінка керівник – ситуація не пересічна особливо для України. Жінки емоційно чуйніші за чоловіків, у них переважає художній тип мислення та сенсорний тип нервової діяльності. Жінки частіше екстраверти, менш схильні до егоїзму і більше здатні до глобального сприйняття ситуації, у них добре розвинена інтуїція. Жінки м'якші, але

злопам'ятніші за чоловіків. Жінки – менеджери конкретніші в своїй діяльності та категоричніші у висловлюваннях за чоловіків – менеджерів. Працювати жінці-менеджеру важче, ніж чоловікові в основному через іронічне ставлення та егоїстичні наміри сильної половини. Жінки-менеджери витриваліші до навантажень і не спокушені чисто чоловічими розвагами, тому приділяють значно більше уваги роботі, але рідше добиваються успіхів у кар'єрі.

Питання гендерної політики в управлінні сьогодні стоїть особливо гостро в світі. Для України ця проблема загострюється ще й добре відомими сьогоднішніми економічними та соціальними негараздами, коли дуже багато жінок вимушені легально чи нелегально покидати межі держави в пошуках всіх (за Маслоу) потреб.

8.9. Впевненість у собі як властивість особистості. Протягом 1991-2005рр. в Україні склалася якісно нова соціокультурна ситуація, тому ті традиційні цінності, які ми шанували, на які ми орієнтувалися ще 20 років тому, та з яких ми брали впевненість в житті, значною мірою втратили своє значення. Для ефективної адаптації в сучасному суспільстві людина має бути впевненою у собі, власних можливостях та здібностях, адекватно оцінювати себе, бути активною та комунікабельною.

Поняття «впевненість у собі» поки що нове у вітчизняній та світовій психології. Труднощі з визначенням впевненості виникли з кількох причин. По-перше, феномен «впевненість», ймовірно містить у собі безліч ознак, які самі однозначно не визначені і виявляються, як більшість думок й почуттів людини, лише опосередковано – через комплекс зовнішніх поведінкових ознак. По-друге, саме теоретичне розуміння концепту «впевненість» розуміється під впливом повсякденного його розуміння – як певного стилю поведінки, що виявляється у цілком конкретних ознаках.

Першим, хто серйозно зайнявся цією проблемою був Андре Сальтер. У роботі «Умовно-рефлекторна терапія», він припустив, що впевненість – це перевага процесів збудження над процесами гальмування. Дж. Вольпе пояснював невпевненість впливом соціальних страхів, А. Лазарус бачив причини невпевненості у «дефіциті поведінки», слабкому оволодінні необхідними навичками поведінки. У рамках гештальттеорії головною характеристикою впевненої людини виступає зрілість – прийняття людиною відповідальності за саму себе (Ф. Перлз). К.Роджерс розуміє впевненість у собі як довіру своєму життєвому досвіду. Він виділяє впевненість як важливу умову конструктивної самоактуалізуючої поведінки людини. Таким чином, якщо у світовій психологічній науці в межах психотерапевтичних та психокорекційних практик був виявлений феномен впевненість у собі та здійснювалися спроби його теоретичного обґрунтування. У той же час у пострадянській науці єдиним хто зробив спробу його концептуалізувати та операціоналізувати шляхом теоретичного й емпіричного осмислення був В.Ромек. На його думку, змінними та ситуаційно залежними є прояви впевненості-невпевненості. Проте, існує досить стійка характеристика як «впевненість у собі», яка може бути виявлена як загальне позитивне когнітивно-емоційне ставлення до власних навичок. Когнітивний компонент впевненості, на думку В.Ромека, є

близьким за змістом до концепту «віри у ефективність» (А.Бандура); емоційний компонент може бути визначений як сором'язливість та ініціативність у соціальних контактах.

Поруч із впевненістю в собі науковці використовують такі концепти як самовідношення й самооцінка (У. Джемс, С. Куперсмит, М. Розенберг, Дж. Марвелл, Р. Уайли, С. Панталеєв, С. Максименко), образ-Я (Л. Бороздіна, М. Борищевський, І. Бех, І. Кон, Є. Соколова), Я-концепція (В. Столін, Р. Бернс, Е. Еріксон), саморегуляція (С. Рубінштейн, Д. Леонт'єв, Б. Братусь, В. Ключко, В. Петровський), а також більш життєві – загальне благополуччя, задоволеність життям та ін.

Виходячи з проведеного нами теоретичного аналізу, можна зробити висновки, що впевненість у собі є властивістю особистості, ядром якої виступає позитивна оцінка індивідом власних навичок та здібностей як достатніх для досягнення значущих для нього цілей та задоволення його потреб. Важливим при формуванні впевненості у собі є не стільки об'єктивний життєвий успіх, статус тощо, скільки суб'єктивна позитивна оцінка результатів власних дій та оцінки, що надходять з боку значущих людей. Позитивні оцінки наявності, «якості» й ефективності власних навичок та здібностей визначають соціальну сміливість у постановці нових цілей та визначенні завдань, а також ініціативу, з якою людина береться за їхнє виконання. Важлива наявність позитивного образу «Я», що включає прийняття себе, адекватну самооцінку, прийняття відповідальності за власні рішення та життя в цілому, турботу про своє «Я», як духовне, так і фізичне, задоволеність собою та життям, доброзичливість, спокій та самодостатність.

Впевненість у собі є необхідною умовою існування особистості як суб'єкта активності, здатного до самостійного вибору цілей. Самоорганізація особистості на суб'єктивному рівні неможлива без відчуття впевненості у собі, як повноцінного оволодіння собою, своєю сутністю, як здатності самостійно ставити цілі та діяти відповідно до них, зберігаючи адекватну критичну позицію стосовно самого себе, здатності передбачати результати дій до їх виконання, самостійно будувати стратегію досягнення цілей відповідно до внутрішніх особистісних змістів. Це означає вміння співвідносити потреби, що виникають, з власними можливостями та з прийнятними для даної людини способами реалізації, що відповідає соціокультурним орієнтирам даного суспільства в кожній конкретній ситуації.

Людина постійно змінюється, змінює її кожна дія. Саморозвиток полягає в постійному «виході людини за межі себе», межі свого досвіду, а кожний такий «вихід» призводить до зміни самого досвіду, тобто себе самої, і це продовжується нескінченно. «Вихід людини за межі себе» пов'язаний з певним рівнем впевненості людини у собі в тій чи іншій сфері її життєдіяльності. Таким чином, у різних сферах життєдіяльності людині властивий різний ступінь, чи рівень впевненості у собі в залежності від того, наскільки вона здається авторитетною та успішною сама собі в різних сферах життя у своєму минулому досвіді, а також в залежності від того, наскільки для неї значуща сама по собі та чи інша сфера життя. Таким чином, результат будь-якої не

передбачуваної активності заздалегідь невідомий, і людині необхідна певна міра впевненості у собі, щоб бути здатною на вчинок, чи, іншими словами, необхідна віра у власні можливості, саме вона робить реальної постановку цілей.

Повноцінний розвиток людини як особистості та суб'єкта діяльності неможливий без спілкування. Теоретичний розгляд формування Я-концепції, позитивного самовідношення, первинності довіри світу свідчить про те, що впевненість у собі формується та виявляється саме в спілкуванні. У процесі спілкування формується інтегральна оцінка себе, своєї цінності в даній реферативній групі, свого соціально-комунікативного рангу, який певною мірою визначає самооцінку та рівень домагань.

Таким чином, «впевненість у собі» є досить багатограним та складним феноменом, який складається з великої кількості компонентів. З кожним днем він набуває все більшого значення, тому потребує подальшого вивчення. За мету можна поставити виділення деяких типів впевнених у собі людей на основі, наприклад, професійної діяльності.

8.10. Концепція обмежень сучасного керівника. Досліджуючи політичні, соціальні, економічні та психологічні сили, що діють в розвинених країнах, і вивчаючи вплив цих сил на тих, хто займає управлінські пости, можна прийти до деяких узагальнень щодо змісту діяльності сучасного керівника. Ці узагальнення дозволяють виділити ті здібності і уміння, які вимагаються від умілого, грамотного, ефективного менеджера в сьогодні і в майбутньому.

М. Вудкок і Д. Френсіс, на підставі проведеного дослідження, виділяють одинадцять факторів, які будуть впливати на управлінську діяльність в найближчі десятиліття:

Стреси, тиск і невизначеність у все більшій мірі присутні в більшості форм життя організацій. Тому від досвідчених менеджерів потрібна здатність ефективно управляти собою та своїм часом.

Ерозія традиційних цінностей призвела до серйозного розладу особистих переконань і цінностей. Тому від сучасних менеджерів потрібна здатність прояснити свої особисті цінності.

Є велика можливість вибору. Тому від менеджерів потрібно чітко визначити як цілі виконуваної роботи, так і власні цілі.

Організаційні системи не в змозі забезпечити всі можливості для навчання, що вимагаються сучасному керівникові. Тому кожен менеджер повинен сам підтримувати постійна власний ріст і розвиток.

Проблем стає все більше, і вони все складніше, у той час як засобу їх вирішення – найчастіше більш обмежені. Тому здатність вирішувати проблеми швидко і ефективно стає все більш важливою частиною управлінських навичок.

Постійна боротьба за ринки збуту, енергетичні ресурси і прибутковість робить необхідними висування нових ідей і постійне пристосування. Тому керівники повинні бути винахідливі і здатні гнучко реагувати на зміну ситуації.

Традиційні ієрархічні відносини не можуть. Тому ефективне управління закликає до використання навичок впливу на оточуючих, не вдаючись до прямих наказів.

Багато традиційні школи і методи управління вичерпали свої можливості і не відповідають викликам сьогодення і майбутнього. Тому потрібні нові, більш сучасні управлінські прийоми, і багато менеджерів повинні освоїти інші підходи в відносно своїх підлеглих.

Великі витрати і труднощі пов'язані нині з використанням найманих працівників. Тому від кожного керівника потрібно більше вміле використання людських ресурсів.

Зростаючі масштаби змін вимагають освоєння нових навичок, розвитку нових підходів і боротьби з можливістю власного «старіння». Тому менеджерам потрібно уміти допомогти іншим в швидкому вивченні нових методів і освоєнні практичних навичок.

Складні проблеми у все більшій мірі потребують об'єднання зусиль кількох людей, спільно здійснюють їх рішення. Тому менеджер повинен вміти створювати і удосконалювати групи, здатні швидко ставати винахідливими і результативними в роботі.

Зустрічаючись з проблемами, які виявляються їм не під силу, багато менеджерів шукають якого-небудь керівництва. На жаль, багато управлінських рецепти, розроблені в минулі роки, не годяться для наших днів.

Всі менеджери мають можливості розвивати і підвищувати ефективність своєї роботи, але з різних причин, одна їх частина видно неозброєним оком, а інша – губиться в туманному минулому, – у них є також області недорозвинених здібностей. Ці останні ми і позначаємо як обмеження. Під обмеженням ми будемо розуміти фактор, що стримує потенціал і результати роботи «системи», т. е., організації в цілому, робочої групи або однієї людини.

В як якнайшвидшого і найбільш практичного способу здійснення прискореного саморозвитку пропонується вивчення, усвідомлення і подолання обмежень, перешкоджають успіху та особистого росту.

Сучасному керівнику будь-якого рангу, менеджеру будь-якої кваліфікації вкрай корисно зосереджувати свою увагу на тих факторах, які перешкоджають повній реалізації всіх особистих можливостей. Роблячи таким чином, можна забезпечити швидкий прогрес, і цей успіх дозволяє повірити в реальність змін в самих собі.

Більшість менеджерів 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 засоби для їх реалізації. Концепція обмежень надає управління ясний і всебічний спосіб перевірки наявних здібностей та пошуку реальних шляхів розвитку особистих і ділових якостей.

Робоче визначення здатності ефективно управляти необхідно дати до того, як будуть виявлені обмеження саморозвитку менеджера. Визначення ефективного управління ґрунтується на проаналізованих раніше одинадцяти факторах.



Отже, в ХХІ ст. управлінська діяльність вимагає наявності у менеджера наступних навичок і здібностей:

1. Невміння керувати собою. Робота керівника важка, сповнена хвилювань, а часто і стресів. Кожен менеджер повинен навчитися поводитися з самим собою, як з унікальним і безцінним ресурсом, так, щоб постійно підтримувати свою продуктивність. Є чимало керівників, які ризикують своїм здоров'ям, дозволяючи хвилювань і робочим турботам поглинати їх енергію. Ті керівники, які не вмiють правильно «розряджатися», не повністю використовують свій час, енергію та навички, нездатні впоратися зі стресами, що виникають в житті управлінця, обмежені нездатністю керувати собою.

2. Розмиті особистісні цінності. Від менеджерів щоденно очікується прийняття рішень, що базуються на особистих цінностях і принципах. Якщо особисті цінності недостатньо прояснити, менеджеру не вистачатиме твердих підстав для суджень, які можуть сприйматися оточуючими як необгрунтовані. Сучасна концепція успішного управління в цілому орієнтована на такі цінності, як ефективність, реалізація потенціалу працівників і зростаюча готовність до нововведень. Менеджери, для яких неясні власні основні принципи або які в них непостійні, або ті, чий цінності не відповідають часу, обмежені розмитістю особистих цінностей.

3. Смутні особисті цілі. Менеджери впливають на хід своєї ділової та особистому житті, оцінюючи наявні можливості та обираючи ті чи інші альтернативи. Менеджер може бути нездатним визначити цілі або може прагнути до недосяжним, або – небажаним цілям – часто до цілей, які не сумісні з сучасністю. Часто недооцінюються альтернативні варіанти і упускаються тому важливі моменти, а на незначні питання йдуть весь час і сили. Подібні менеджери зазвичай з працею досягають успіху і нездатні оцінити успіх інших, оскільки вони обмежені нечіткістю особистих цілей.

4. Зупинений саморозвиток. Менеджери здатні досягти значних успіхів у саморозвитку, однак деякі не можуть подолати свої слабкості й працювати над власним зростанням. Вони недостатньо динамічні. Вони схильні уникати гострих ситуацій, дозволяють прихованим здібностям так і залишитися нерозвиненими, втрачають природне чуйність, і їх ділове життя перетворюється на рутину тим більше, чим частіше вони в інтересах особистої безпеки виключають із своєї діяльності ризик. Такі менеджери обмежені зупиненим саморозвитком.

5. Недостатність навички вирішувати проблеми. Кваліфіковане вирішення проблем саме по собі є очевидним управлінським навиком. Деякі керівники не можуть методично й раціонально працювати над вирішенням проблем і добиватися якісних рішень. Їм часто важко проводити наради за рішенням проблем, встановлення цілей, оброблення інформації, планування і контролю. Проблеми, не вирішуються швидко й енергійно, накопичуються і заважають як роздумів, так і дій менеджера, обмеженого недостатністю навички вирішувати проблеми.

6. Брак творчого підходу. Часто в менеджерах недостатньо розвинуті уміння творчо підходити до рішень і здатність до інновацій. Управлінець з відносно низькою винахідливістю рідко висуває нові ідеї, нездатний змусити інших бути творцями й використовувати нові підходи в роботі. Подібні

менеджери часто не знайомі з методами підвищення винахідливості або ж висміюють їх як несерйозні та поверхневі. Висока винахідливість вимагає готовності боротися з перешкодами та невдачами. Керівник, не бажає експериментувати, ризикувати або зберігати творчий підхід у роботі, незважаючи на труднощі, обмежений браком творчого підходу.

7. Невміння впливати на людей. Керівникам постійно необхідно впливати на тих, хто прямо їм не підпорядкований. Однак деякі менеджери не здатні отримати необхідні підтримку та участь і в результаті не можуть забезпечити необхідні для успіху ресурси. Вони схильні звинувачувати інших в тому, що ті до них не прислухаються, а рівні їм по положенню не вважають їх досить впливовими. Керівник, який недостатньо наполегливий, не встановлює взаємодії з оточуючими і у якого недостатньо розвинене вміння виражати себе та слухати інших, обмежений невмінням впливати на оточуючих.

8. Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці. До тих пір, поки менеджери серйозно не оцінять ефективність того, як вони керують іншими, їм не добитися високої віддачі від них. Керівникам, нездатним вивчити власні управлінські підходи, бракує вміння зрозуміло пояснити їх. Зазвичай вони не прагнуть встановлювати зворотні зв'язки; не здатні зацікавити своїх підлеглих у тому, щоб виділитися серед інших; особливо важко їм давати доручення. Керівники, недостатньо розуміють мотивацію працівників, і ті, управлінський стиль яких застарів, не відповідає умовам, неетичний або негуманний, обмежені недостатнім розумінням суті управлінської праці.

9. Слабкі навички керівництва. Для ефективного управління людьми та ресурсами потрібно багато навичок, які й можна назвати здатністю керувати. Розтрата робочого часу та неефективність методів роботи призводить до того, що люди відчувають себе незадоволеними і працюють нижче своїх можливостей. В середині таких груп ролі звичайно погано визначені, організація роботи марнотратна, а взаємини – погані. Тут мало хто визнає внесок керівника, і моральний стан групи часто швидко погіршується. Менеджер, який не вміє добиватися практичних результатів від своїх підлеглих, обмежений недоліком здатності керувати.

10. Невміння навчати. Майже кожен керівник час від часу виступає в ролі наставника, педагога, вихователя. Не розвиваючи цього вміння, менеджер не може довести показники працівників до необхідних і допомогти їм в саморозвитку. Вимоги за їхнє навчання чітко не встановлюються, і часу на саморозвиток не вистачає. Люди часто працюють, не маючи зворотного зв'язку з керівником, а його оцінки і рекомендації формальні. Менеджер, якому не вистачає здатності або бажання сприяти розвитку інших, обмежений невмінням навчати.

11. Низька здатність формувати колектив. Для того щоб домогтися результатів, більшість менеджерів має об'єднуватися з іншими, використовуючи їх уміння. Однак відповідно до поширеного підходу до ролі менеджера, він може нічого не робити для заохочення зростання всієї групи або її членів. Коли керівникові не вдається перетворити групу на кваліфікований і результативний колектив, її робота зазвичай супроводжується труднощами або не дає віддачі.

Коли не створюються сприятливий клімат або ефективні робочі механізми, ми говоримо, що менеджера обмежує низька вміння сформувати групу.

Література

1. Барко В.І. Розвиток професійних якостей управлінця. – Практична психологія та соціальна робота. – 2004. - №11. – С. 65-80.
2. Борисова Е.М., Логинова Г.П., Мдивани М.Д. Діагностика управленческих способностей. – Вопросы психологии. – 1997. - №2. – С. 112-120.
3. Динамика ценностей в социальной работе/Под ред. Стивена Шардлоу. – К., 1996 – С. 133-151
4. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты/ Пер. с англ. – М., 1994. – 254 с.
5. Дункан Д.У. Основополагающие идеи в менеджменте/Пер. с англ. – М., 1996. – 336 с.
6. Кредісов А. І., Панченко Є. Г. Менеджмент для керівників. – К.: Знання, 1999. – 188 с.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1998. – 250 с.
8. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М., 2000. – 264 с.
9. Рамон Ш. Західна і східна Європа: соціальна робота і соціальна політика// Соціальна робота в Україні: перші кроки/ За ред. Полтовця В. – К., 2000. – С. 7-27.
10. Социальный менеджмент: Учебник/Под ред.. Д.В.Валового. – М., 2000. – 392 с.
11. <http://www.elitarium.ru/>

Практичне завдання для теми 8

Мета: набути вміння оцінювати менеджерські здібності та визначати придатність до управлінської діяльності. Розглянути імідж менеджера, типи поведінки, ролі, що беруть на себе керівники. За допомогою спеціальних методик усвідомити особливості мотивації персоналу соціальних служб. Ознайомитись з методиками оцінювання персоналу і здійснити оцінювання власних можливостей. Усвідомити особливості різних стилів керівництва, їх недоліки і переваги та власну схильність до певного стилю керівництва.

Питання

1. Сутність та елементи іміджу.
2. Складові іміджу керівника.
3. Типи поведінки менеджерів.
4. Принципи формування іміджу.
5. Ефективне управління.
6. Ролі керівників.
7. Паблік релейшин як засіб управління іміджем.

8. Вправи: «Дзеркало», «Портрет», «Оцінка голосу». Міміка і жести. Перебудова іміджу. Вправи: «Розслаблення», «Що я хочу змінити? Яким я хочу стати?», «Створення сценарію поведінки в новій ролі». Вправа 1. Формування самовпевненості. Вправа 2. Самооцінка і враження інших. Вправа 3. Школа інтелігентності.
9. Мотивація особистості до успіху та мотивація уникнення невдач.
10. Ієрархія потреб А. Маслоу і їх використання в мотивації працівників соціальної сфери.
11. Екстринсивна та інтринсивна мотивація в професійній сфері: позитивне та негативне.
12. Сучасні підходи (тенденції) до мотивації персоналу у соціальній сфері.
13. Вивчіть поняття: мотивація персоналу, екстринсивна мотивація, інтринсивна мотивація.
14. Виконайте завдання:
 - 1) За літературним джерелом [3, с. 300–302] ознайомтеся з методикою визначення ступеня мотивації особистості до успіху, проведіть самообстеження, визначте власний потенціал.
 - 2) За літературним джерелом [3, с. 297–299] ознайомтеся з методикою «Ієрархія потреб» за А. Маслоу, проведіть самообстеження, визначте власний потенціал.
 - 3) За літературним джерелом [8, с. 57–63] ознайомтеся з методикою визначення спрямованості особистості (орієнтувальна анкета Б. Басса), проведіть самообстеження, визначте власний потенціал.
 - 4) За літературним джерелом [6, с. 90–95] ознайомтеся з методикою «Психогеометрія менеджера», проведіть самообстеження, визначте власний потенціал.
 - 5) Користуючись анкетною для проведення моніторингу потреб (Додаток В.), визначте потреби в певному колективі (відділі соціальної служби, серед працівників соціальних установ, узагальніть результати у вигляді таблиці або діаграми та запропонуйте на розгляд на занятті, після чого сформулюйте рекомендації керівнику колективу або підрозділу щодо мотивації персоналу установи.
15. Загальна характеристика методів оцінювання персоналу; їх класифікація.
16. Сучасні методи оцінювання в соціальній сфері.
17. Сучасні підходи (тенденції) у вимірюванні результатів праці в соціальній сфері.
18. Вивчіть поняття: оцінювання персоналу, методи оцінювання персоналу, атестація персоналу.
19. Виконайте завдання:
 - 1) За літературним джерелом [11, с. 56–82] ознайомтеся з тестовими методиками, що оцінюють ваш потенціал керівника.
 - 2) За літературним джерелом [3, с. 310–311] ознайомтеся з соціограмою керівника центру соціальних служб, угрупуйте певні характеристики за такими ознаками: а) особисті якості; б) професійна кваліфікація; в) ділові якості; г) соціальні якості.

3) За літературним джерелом [3, с. 315–317] ознайомтеся з методикою проведення ділової гри «Оцінка «менеджером» і «працівником» ступеня важливості особистісно-професійних якостей посади «соціальний працівник», визначте її мету та методичний потенціал.

4) За літературним джерелом [3, с. 317–335] ознайомтеся з методикою проведення ділової гри «Атестація», визначте її мету та методичний потенціал.

5) За літературним джерелом [6, с. 254–256] ознайомтеся з методикою визначення власних обмежень та її обґрунтуванням [6, с. 125-256].

6) Підготуйте власну комплексну методику оцінювання персоналу соціальних служб, спираючись на запропоновані методи

20. Поняття про стиль керівництва групою.

21. Види стилів керівництва та їх характеристика.

22. Реакції підлеглих, клієнтів на стиль керівництва та ефективність діяльності.

23. Теорія ситуативного управління.

24. Вивчіть поняття: стиль поведінки, стиль керівництва

25. Виконайте завдання:

1. Ознайомтеся з методиками проведення ділових ігор та вправ за матеріалами додатку Г.: ділова гра «Управління соціальною службою»; психогімнастична вправа «Стиль поведінки»; ділова гра «Жорсткий чи м'який керівник» та визначте їх методичний матеріал.

2. Проаналізуйте яскраво виражені стилі керівництва у спілкуванні серед знайомих вам людей, ситуації їх прояву та результати впливу на взаємовідносини з оточуючими і ефективність діяльності; зробіть нотатки-висновки за планом: а) назва стилю; б) характерні ознаки; в) можливості; г) обмеження.

Література

1. Барко В.І. Розвиток професійних якостей управлінця. – Практична психологія та соціальна робота. – 2004. - №11. – С. 65-80.

2. Борисова Е.М., Логинова Г. П., Мдивани М. Д. Діагностика управленческих способностей. – Вопросы психологии. – 1997. - №2. – С. 112-120.

3. Головатий М.Ф., Лукашевич М.П., Дмитренко Г.А. Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій. – К.: МАУП, 2002. – 367 с.

4. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты/ Пер. с англ. – М., 1994. – 254 с.

5. Кредісов А. І., Панченко Є. Г. Менеджмент для керівників. – К.: Знання, 1999. – 188 с.

6. Крыжко В.В., Павлюченков Е.М. Психология в практике менеджера образования. – СПб.: КАРО, 2002. – 304 с.

7. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М., 2000. – 264 с.

8. Никитина В.Б., Василенко Т.Д. Психодиагностика в системе социальной работы: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2004. – 208 с.

9. Социальный менеджмент: Учебник/Под ред.. Д.В.Валового. – М., 2000. – 392 с.

10. Шендеровський К. Менеджмент соціальної роботи: посібник – Шендеровський К. – К.: Главник, 2007. – 207 с.

11. Щебетенко А.И. Психологические тесты для лидера коллектива. – М.: ТЦ «Сфера», 2005. – 160 с.


12. <http://www.elitarium.ru/>


НАВЧАЛЬНИЙ МОДУЛЬ II. СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ

ТЕМА 9: КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

9.1. Науково-практичні підходи до підбору та розміщенню кадрів в організаціях соціальної сфери. Система кадрового менеджменту, зокрема механізм підбору кадрів включає такі поняття, як:

 *безпосередньо 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;



профдаптація – заходи спрямовані на оптимальність поєднання

індивідуально-психологічних якостей, про які йшлося вище, можливостей і зовнішніх чинників з метою досягнення професіоналізму.

Таким чином, професійний відбір в системі управління охорони здоров'я треба розглядати як комплекс психолого-педагогічних засобів, спрямованих на забезпечення даної сфери високопрофесійними і кваліфікованими управлінськими кадрами.

Ефективність функціонування системи охорони здоров'я найбільше залежить від якості управлінського персоналу і тому першочерговим завданням сьогодні в Україні стоїть визначення статусу керівників системи охорони здоров'я, усунення колізії між їх повноваженнями та відповідальністю, організування процесу управління людськими ресурсами, які забезпечуватимуть функціонування системи.

Сьогодні вимоги до керівника є настільки складними, що практика вибору за принципом «він такий хороший хірург – давайте зробимо його головним лікарем» досить сумнівна і часто не виправдана. Поглиблюється ця ситуація ще й тим, що відсутність статусу керівника здорово охорони не дозволяє новопризначеному керівникові відмовитись від практикуючої медицини через непевність у завтрашньому дні. В результаті такий керівник, працюючи у двох дуже різних за своєю суттю сферах одночасно неминуче втрачає кваліфікацію лакувальника і, на жаль, не набуває високої професійності у менеджменті.

Отже, стає очевидним необхідність центрального забезпечення керівними кадрами системи здоров'я охорони, включаючи вирішення проблем їх підготовки, удосконалення, просування по службі, матеріальне забезпечення та соціальні гарантії, тощо.



Основні функції з проблем кадрового менеджменту в здорово охороні

майже збігаються з основними функціями управління кадрами державних установ, які означають наступне:

- *забезпечення*: оголошувати та здійснювати набір і відбір;
- *розподіл*: розподіляти й доручати роботу, винагороджувати, підвищувати, переводити на іншу роботу, розподіляти працю;
- *розвиток*: навчати, оцінювати, наставляти і зацікавлювати працівників;
- *санкціонування*: дисциплінувати, забезпечувати умови праці, робота з скаргами та проханнями;
- *контроль і пристосування*: планувати систему штатного управління, визначати взаємостосунки між кадровими, фінансовими, контрольними та іншими органами влади та інших структур, забезпечувати інформаційні потоки.

Іншим важливим напрямком кадрового менеджменту є розстановка та переміщення кадрів, залежно від їх підготовки, досвіду, працездатності, вміння

керувати людьми, компетентності, беззастережного служіння народові України, тощо.



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 «служаки», багато з яких педанти, чудові виконавці і практика показує, що таких службовців досить багато. В окремих випадках їх не можна розглядати як негатив.

Проблема кадрового забезпечення охорони здоров'я є багатогранною і різноплановою. Відсутність прозорості в системі управління охороною здоров'я є чи не основною її вадою, що неминуче призведе до таких же негативних наслідків в галузі, як і в державі в цілому: непрофесіоналізму керівників, хабарництва, корупції, клановості в системі здравооохорони, відсутності чітких критеріїв щодо просування по службі. Забезпечення гласності може здійснюватися через відкриту роботу конкурсних комісій, діяльність яких теж потребує докорінної реформи. З метою запобігання таких негативних явищ при підготовці керівників слід виховувати правильну мотивацію, а при призначенні – враховувати орієнтацію на роботу, кар'єру чи матеріальну вигоду.

Гарантом ефективної діяльності охорони здоров'я в Україні є підготовка управлінських кадрів нової генерації на основі науково-обґрунтованих сучасних навчальних програм з врахуванням міжнародного досвіду. Час керівників-виконавців скінчився, і в умовах зміни соціально-економічного устою держави необхідні керівники фундаментально підготовані в галузі сучасного управління, економіки і фінансів, медичного інформаційного забезпечення, епідеміології та профілактичної медицини, тобто на часі потреба у професійних кадрах.

Стрімкі зміни зовнішнього середовища вимагають сьогодні від керівника системи охорони здоров'я міцного освоєння класичних та ряду кардинально нових функцій, які становлять невід'ємну частину управлінської діяльності

з метою досягнення головної мети діяльності системи охорони здоров'я. Сьогоднішньому керівникові необхідні нові навички, які дозволять йому:

- формулювати і реалізовувати стратегію діяльності організації, спрямовану на досягнення мети;
- підтримувати і плекати якість;
- забезпечувати організацію ресурсами;
- розвивати бази даних про основні напрямки діяльності (якість обслуговування клієнтів);
- аналізувати пройдений шлях ;
- складати проекти, які є вирішальними у майбутньому,
- ефективно адаптуватися до змін навколишнього середовища і упереджувати їх;
- покращувати комунікації в межах організації;
- налагоджувати зв'язки з громадськістю;
- забезпечувати органічну інтеграцію в політику, яку здійснює держава;
- знати і вміти раціонально використовувати юридично-правові акти, що стосуються діяльності організації;
- забезпечувати визнання та призначати винагороди;
- вміти управляти багатоплановими процесами;
- вміти доходити згоди та знаходити компроміси;
- здатність бачення перспектив;
- вміння створювати імідж своєї організації;
- розуміти соціальні потреби людини, як основа вміння керувати людьми;
- вміння надихати на активну роботу;
- вміння врівноважувати багато протилежних видів тиску;
- бачення значення і ролі діяльності організації у народногосподарському комплексі країни;
- забезпечити бачення організації в її «ідеальному стані» у майбутньому через досягнення конкретизованих цілей.

Принцип професіоналізму керівників є провідним началом в організації та функціонуванні будь-якої організації в т. ч. і в системі охорони здоров'я. Професійний розвиток управлінських кадрів характеризується певною часовою і рівнявою структурованістю. А.Рачинський виділяє кілька типів розвитку професіоналізму керівників кадрових служб, які цілком придатні для використання у підготовці управлінських кадрів в системі охорони здоров'я:



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.

9.2. 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.

Розвиток структур громадянського суспільства в Україні вимагає, у свою чергу, висококваліфікованого кадрового потенціалу, формування якого базується на науково обґрунтованій кадровій політиці держави та ефективній системі управління людськими ресурсами, а в установах соціальної роботи на ефективній системі управління персоналом. Таким чином, кадрова політика є невід'ємною складовою менеджменту соціальної роботи, запорукою ефективності його функціонування та перспектив подальшого розвитку.

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 вмінь, 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, виходячи з ієрархії потреб людини.

У вітчизняній управлінській практиці, як показує аналіз, поки що відсутня стала класифікація кадрів управління в сфері соціальної роботи. Тому є сенс, взявши за основу типову структуру управлінських кадрів, що використовується вітчизняними організаціями, здійснити порівняльний аналіз відповідних структур, створених за кордоном. Типова структура управлінського персоналу для вітчизняних підприємств і організацій включає наступні категорії управлінських працівників: 1) керівники підприємств, установ, закладів, організацій та їх заступники; 2) керівники структурних підрозділів підприємств, установ, закладів, організацій та головні спеціалісти; 3) спеціалісти, що забезпечують економічні функції (наприклад, головний бухгалтер); 4) спеціалісти з інженерно-технічного забезпечення виробництва; 5) службовці, що зайняті обліком, контролем, оформленням документів, господарським обслуговуванням тощо.



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) ловец-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»);

6) робітники соціальної інфраструктури («сірі комірці»).

На основі аналізу наукової літератури нами було обрано наступну класифікацію менеджерів соціальної роботи для вітчизняної української практики (табл. 9.1.).

Таблиця 9.1.

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 соціальної роботи
Нижній	Оперативне управління	Організатори соціальної роботи, які виконують управлінські функції, але не мають у своєму підпорядкуванні підлеглих

Кадрова політика, зорієнтована на відтворення кадрового менеджменту соціальної роботи, має будуватися на пріоритеті соціальних цінностей і соціальної політики, яка фактично виступає стратегічним рівнем менеджменту соціальної роботи. Це вимагає послідовного аналізу процесу формування кадрової політики та її можливостей при підготовці управлінських кадрів для сфери соціальної роботи. При цьому термін «політика», як відомо, характеризується як цілі, завдання, методи і засоби, за допомогою яких досягається встановлена мета, а також способи дій, що визначають відносини з людьми. Вона реалізується в межах окремих установ або організацій, регіонів, галузі або суспільства. Поняття «політика організації» включає в себе

визначену систему правил, за якими функціонує вся соціальна система, а також і люди, що входять до даної системи.



Водночас, **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.



Аналіз показує, що термін «**кадрова політика**» має широке та вузьке трактування. У **широкому розумінні** – це система правил і норм (які повинні бути усвідомлені і певним чином сформульовані), що забезпечують відповідність людських ресурсів організацій стратегії (звідси впливає, що всі заходи по роботі з кадрами: відбір, складання штатного розпису, атестація, навчання, просування – плануються та зіставляються з загальним розумінням цілей і завдань організації). У **вузькому розумінні** – це набір конкретних правил, побажань та обмежень у взаємовідносинах людей в організації.



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 орієнтацій на всіх співробітників апарату управління, а також на соціальних працівників і клієнтів установ соціальної роботи.

Поряд з цим, кадрова політика установ соціальної роботи може формуватися на підставі відповідних принципів.



Основоположними принципами формування кадрової політики в сфері

соціальної роботи є такі, як принцип *науковості*, що забезпечує використання всіх сучасних розробок у цій галузі, які дають необхідний економічний та соціальний ефект; *принцип комплексності*, завдяки якому мають бути охоплені всі сфери кадрової діяльності; *принцип системності*, тобто врахування всіх взаємозалежностей та взаємозв'язків окремих складових цієї роботи; принцип необхідності врахування економічного й соціального ефекту *на кінцевий результат* кадрової роботи; *принцип ефективності*, який передбачає, що будь-які витрати на заходи в кадровій галузі повинні повернутись через результат господарської діяльності.

Поряд з основними положеннями кадрової політики, що мають загальний характер та закріплені в нормативних актах, існують і проблеми іншого характеру, що вимагають типових методик для їх вирішення. До їх числа слід віднести методiku удосконалення організаційної структури установи соціальної роботи, методiku розробки положень про підрозділи та посадові інструкції для персоналу, методiku прийняття на роботу та розстановку прийнятих по робочих місцях, а також методiku адаптації працівників тощо.

Водночас, як засвідчує аналіз, головним у формуванні кадрової політики менеджменту соціальної роботи є цілі, завдяки яким фактично й визначається її спрямованість. Серед головних *цілей кадрової політики* слід виділити такі:

- безумовне виконання передбачених Конституцією прав та обов'язків громадян України у сфері трудових відносин;
- виконання всіма установами соціальної роботи і окремими громадянами положень законів про працю і типових правил внутрішнього розпорядку, а також інших документів, що прийняті і діють в Україні;
- підпорядкування всієї роботи з кадрами в установах соціальної роботи завданням якісного забезпечення виконання законодавчих актів щодо соціальної допомоги та соціального захисту різних категорій і верств населення, встановленого чисельністю соціальних працівників необхідного професійно-кваліфікаційного складу;
- уніфікація стандартів управління соціальною роботою з законами та іншими нормативними документами, що діють не тільки в Україні, але й в розвинутих країнах, що визначають світові соціальні стандарти і нормативи;
- раціональне використання кадрового потенціалу, що є в розпорядженні національної мережі установ соціальної роботи та інших соціальних служб;
- формування та підтримка працездатних виробничих колективів, розробка принципів організації трудового процесу;
- розвиток внутрішньовиробничої демократії, а також розробка критеріїв та методик підбору, відбору, розстановки та навчання кваліфікованих кадрів, а також підвищення кваліфікації іншої частини працюючих;

➤ розробка та впровадження ефективної системи управління персоналом, принципів визначення соціального та економічного ефекту від заходів, що входять у цей комплекс.

Проведений аналіз показує, що сьогодні кадрова політика в сфері менеджменту соціальної роботи починає охоплювати ті області, що раніше майже не враховувалися. Наприклад, міжетнічні конфлікти, міграційні процеси, процеси глобалізації, трудові конфлікти, взаємовідносини з органами місцевого самоврядування, адміністрацією підприємств і організацій, профспілками та громадянськими організаціями, зарубіжними соціальними фондами тощо.



Виходячи з цього, 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.

Поряд з основними компонентами кадрової політики в сфері соціальної роботи існують також ієрархічні рівні, що вказують на розподіл повноважень серед управлінського персоналу, задіяного у здійсненні кадрової роботи. Розглянемо ці *рівні кадрової політики* в сфері соціальної роботи більш докладно.



Загальнодержавний (або загальнонаціональний) рівень кадрової політики передбачає формування єдиної кадрової політики держави відносно державних службовців та соціальних працівників, які задіяні в різних галузях матеріального і духовного виробництва соціальної сфери. Цей рівень визначає рівень оплати праці, диференціацію державних службовців та соціальних працівників у залежності від їх освітньо-кваліфікаційної підготовки, форми спілкування з аналогічними структурами інших держав, форми державного соціального страхування, морального заохочення і пільги, а також систему державних нагород та почесних звань, пенсійне забезпечення тощо.



Галузевий рівень кадрової політики ґрунтується на визначенні пріоритетів у структурі кадрів, рівнів та форм їх підготовки та перепідготовки,

інформаційного забезпечення, теоретичного обґрунтування законів кадрової політики, кадрової роботи та технологій управління персоналом, порядок прийому на роботу та звільнення з роботи, систему ротації кадрів, специфіку галузевої системи стимулювання праці, механізми просування кадрів за рівнями галузевих структур, а також надання галузевих пільг та інших видів матеріального і морального заохочення соціальних працівників і менеджерів соціальної роботи.



Регіональний рівень кадрової політики вимагає врахування природних, ментальних, психологічних, економічних, соціальних та національних особливостей регіону. Цей рівень представляє собою специфічну форму інтеграції галузевого та територіального управління в сфері соціальної роботи, а також визначає оптимальну потребу в кадрах із спеціальною освітою та певним кваліфікаційним рівнем з метою залучення їх до праці в установах соціальної роботи.



Внутрішньофірмовий рівень кадрової політики зорієнтований на пристосування загальнодержавних, галузевих і регіональних нормативних актів та адміністративних розробок у сфері соціальної роботи до умов функціонування та розвитку конкретної установи соціальної роботи соціального закладу або соціальної служби, а також розробку на основі цих документів принципів роботи з кадрами та персоналом. На цьому рівні визначають, хто відповідає за реалізацію того чи іншого напрямку соціальної роботи, кого передбачається мати в резерві на висування, у якій послідовності буде здійснюватись планове переміщення менеджерів соціальної роботи, а також направлення їх на навчання або на підвищення кваліфікації.

При цьому головними *рисами кадрової політики* на рівні установ соціальної роботи, соціальних закладів та соціальних служб має бути: сформована певна філософія по відношенню до менеджерського корпусу; збалансована система функцій, процедур та технологій роботи з кадрами та персоналом, а також зв'язок даної системи зі стратегією розвитку установи, закладу чи служби в цілому; постійне підвищення ролі управлінського персоналу в життєдіяльності установи соціальної роботи, соціального закладу або соціальної служби.

Внутрішньофірмова кадрова політика соціальних установ, закладів і служб повинна, таким чином, системно охоплювати всі *напрямки кадрової діяльності*, а саме: визначення потреби в кадрах; залучення кадрів; використання кадрів; ротація кадрів; збереження кадрів та стимулювання їх праці; розвиток кадрів; вивільнення кадрів; організація інформації про роботу з кадрами.

При цьому *кадрова політика* соціальних установ, закладів і служб має бути активною, що означає: по-перше, забезпечення соціальної установи, закладу чи служби кваліфікованою робочою силою (менеджерами, соціальними педагогами, реабілітологами, психологами, юристами, лікарями тощо); по-друге, подальший розвиток кадрового потенціалу соціальних установ, закладів і служб в рамках фірми (спеціалізація, перепідготовка, підвищення кваліфікації); по-третє,

стабілізацію або закріплення кадрів у мережі соціальних установ, закладів і служб. Для забезпечення активної кадрової політики слід також використовувати *систему управлінських впливів* на менеджерів соціальної роботи, головні елементи якої полягають в наступному: якісне і кількісне планування персоналу; навчання персоналу; зайнятість персоналу; маркетинг персоналу; контроль за діяльністю персоналу; вивільнення персоналу; політика стимулювання персоналу; соціальна політика; інформаційно-комунікативна політика; підтримка спонсорських намагань та волонтерського руху.

Як засвідчує аналіз, *комплексний характер кадрової політики* забезпечується внутрішньою єдністю таких заходів.

По-перше, забезпечення всіх ланок соціальної роботи необхідними людськими ресурсами, з врахуванням інтересів соціальних працівників. Це стосується як вибору клієнта, змісту надання допомоги, послуг і робочих місць, так і створення умов для розвитку особистості менеджменту соціальної роботи і соціального працівника, забезпечення гідних умов праці відповідно до отриманої кваліфікації. Інструментом для вирішення цих завдань є кадрове планування. *По-друге*, створення ефективної системи мотивації персоналу на високопродуктивну професійну працю, а також передбачення умов для його кар'єрного зростання.

Таким чином, кадрова політика установ соціальної роботи – це діяльність, що пов'язана з організацією ієрархічних відносин між суб'єктами соціальної сфери, а також з визначенням форм, принципів, завдань і змісту діяльності та методів їх взаємодії.

Вирішення завдань кадрової політики на практиці є цільовим призначенням *кадрової роботи* як такої. Вона складається з планування, підбору, підготовки, розстановки, перепідготовки, оцінки, виховання та раціонального використання кадрів. За характером це організаційна робота, що направлена на підвищення інтелектуального та організаційно-кадрового потенціалу менеджерів соціальної роботи. Поняття «робота з кадрами» охоплює всі проблеми, що відносяться до компетенції менеджерів і організаторів соціальної роботи й передбачає умовний їх поділ на *три великі групи*: *перша* група включає аналіз категорій соціальних працівників та посад, питання планування та прогнозування кадрів, визначення і формування джерел задоволення кадрової потреби; *друга* – питання підбору, розстановки, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів; *третья* – питання організації та оцінки управлінської праці, формування стабільних команд, укріплення виконавчої дисципліни.

Для організації роботи з кадрами в апаратах державних органів, соціальної сфери, установ, закладів і служб соціальної роботи створюються спеціальні структурні підрозділи – *кадрові служби*, які розробляють, реалізують та контролюють річні та перспективні плани роботи з кадрами, що складаються з конкретних заходів щодо їх підбору, підготовки, перепідготовки, розстановки, підвищення кваліфікації, стимулювання діяльності, персонального обліку за продуктивністю їх праці. Очолює такі служби спеціально підготовлений фахівець – *начальник відділу кадрів*, посадові обов'язки та кваліфікаційні вимоги до якого найбільш рельєфно подають сутність та зміст кадрової роботи з менеджерами і фахівцями соціальної роботи в галузях соціальної сфери.

У випадку, коли чисельність соціальної установи, закладу чи служби є невеликою, цю роботу виконує *інспектор з кадрової роботи*, який входить до складу іншого відділу чи підрозділу, наприклад, до планово-фінансового або економічного відділу. За відсутності такого фахівця питання кадрової роботи покладаються на першу особу, тобто на керівника соціальної установи, закладу чи служби. Заходи з кадрових питань у цьому випадку включаються до щорічного плану роботи даного організаційного формування.



Таким чином, виникає необхідність у *кадровому плануванні (плануванні персоналу)*, яке становить цілеспрямовану діяльність з підготовки кадрів для соціальної роботи, забезпечення пропорційного та динамічного розвитку їх потенціалу, розрахунку його професійно-кваліфікаційної структури, визначення загальної та додаткової потреби, контролю за його використанням. Тож кадрове планування є ознакою відповідальності системи менеджменту соціальної роботи щодо свого персоналу.

При цьому на практиці застосовуються, як правило, *два підходи* до кадрового планування, а саме: плани з кадрової роботи є продовженням інших планів, що розробляються в системі менеджменту соціальної роботи, які є основою для розвитку даної системи; плани з кадрової роботи є в принципі рівноправними планами поряд з іншими, разом з якими вони набувають завершеного вигляду в рамках загального перспективного плану соціальної установи, закладу чи служби.

У цьому зв'язку *основними завданнями кадрового планування* є такі: розробка процедури кадрового планування, узгодженого з іншими його видами; ув'язка кадрового планування з плануванням соціальної роботи загалом; організація ефективної взаємодії між групою, що займається кадровим плануванням, з планово-економічними підрозділами установи соціальної роботи; проведення у життя рішень, що сприяють успішній реалізації стратегії соціальної установи, закладу чи служби; сприяння у виявленні головних кадрових проблем та потреб при стратегічному плануванні діяльності установи соціальної роботи; покращення обміну інформацією між персоналом та всіма підрозділами установи соціальної роботи.

Таким чином, кадрова робота з менеджерським складом установи соціальної роботи – це багатогранна та перспективна діяльність, що віднесена до компетенції менеджерів (фахівців) з управління персоналом.

Шляхи підвищення ефективності управління персоналом в соціальній сфері, як засвідчує аналіз, залежать від вирішення низки проблем: по-перше, проблем політичного характеру та цілеутворення, а по-друге, проблем психологічних, гносеологічних, методологічних, організаційно-економічних та соціальних.

Отже, розгляд кола проблем, пов'язаних з формуванням кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи показує, що на теоретичному рівні існує опрацьований алгоритм, який складається: на першому етапі з оцінки стану та розробки кадрової політики, якою має бути озброєна вся система соціальної роботи в Україні; на другому – кадрова політика має свій механізм реалізації у вигляді кадрової роботи, яка націлена на формування ефективного кадрового забезпечення

організаційної системи соціальної роботи; нарешті, на третьому етапі – сформована в ході здійснення соціальної роботи спеціалізована ланка менеджерів з управління персоналом має забезпечити ефективність повсякденної роботи соціальних служб на основі ефективного управління конкретними технологічними процесами надання соціальної допомоги, реабілітації, супроводу, профілактики чи обслуговування клієнтів.

При цьому чітко доведено, що для внутрішнього забезпечення сталості системи менеджменту соціальної роботи головним є висококваліфікований персонал соціальних установ, закладів і служб, а з погляду зовнішніх зв'язків – головним є клієнт. Це досить суперечливі складові, о впливають на якість функціонування та темпи розвитку менеджменту соціальної роботи, але ясно одне, що тільки висококваліфікований кадровий корпус може інтегрувати ці дві суперечливі сили у повсякденному процесі життєдіяльності цілого, що народжується на теренах України.

9.3. 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 напряму 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.).

Для більш предметного з'ясування сутності ресурсів менеджменту соціальної роботи звернемося до визначень терміну «ресурси», що представлені в сучасній літературі. Так, у словнику з соціальної роботи ресурси визначаються як «джерело й арсенал засобів та можливостей, до яких можна звернутися у разі необхідності для виконання будь-якого завдання або удосконалення певних дій, особливо коли вони мають надзвичайний характер або здійснюються в критичній ситуації». В іншому джерелі зазначається, що «ресурси (від франц.– допоміжний засіб) – це грошові кошти, цінності, запаси, можливості, джерела засобів, прибутків. А термін «забезпечення» вживається в цьому контексті як надання можливості суб'єктам управління соціальною роботою використовувати певні засоби, які відносяться до не задіяних повною мірою на досягнення позитивного результату соціального розвитку.



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 запозичати 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.

Разом з тим, світова наука і практика, починаючи з першої половини ХХ ст., стали вбачати в людині головне джерело ресурсів, що суттєво відбилося на категоріальному апараті теорії кадрової політики та управління персоналом. Спочатку англійське слово «персонал» стали замінити на французький термін «кадри», а в 70-ті роки ХХ ст. у США на зміну їм прийшло нове поняття «людські ресурси», за якими стояв новий зміст та нове розуміння ролі людини в організації виробництва та управління. Більш того, розробка та використання нових методів управління персоналом як *особливого виду управлінської технології*, що забезпечує максимальну реалізацію потенційної ефективності

людських ресурсів, залучених у сфері матеріального виробництва та сфері послуг, отримало широке запровадження у світовій управлінській практиці, у якій чітко простежується тенденція трансформації кадрової політики в систему управління людськими ресурсами. Це стосується і кадрової політики в галузі менеджменту соціальної роботи, яка теж трансформується в цьому напрямку, усе більше відчуваючи на собі дію зазначеної закономірності. Різниця між цими двома науковими підходами до використання людських ресурсів полягає у суттєвій зміні філософії управління в сторону більш широкої демократизації систем управління організаційних структур і процесів прийняття рішень (табл. 9.2.)

Таблиця 9.2.

Порівняльний аналіз різних наукових підходів до використання людських ресурсів

№ з/п	Підхід з позицій кадрової політики	Підхід з позицій управління людськими ресурсами
1	Вертикальне управління підлеглими, де персонал – це окрема функція.	Горизонтальне управління персоналом і турбота про всіх робітників, де головний акцент – це розвиток команди.
2	Централізована кадрова функція, що зосереджена в службі управління персоналом, де спеціалісти планують, мотивують і т.д., а лінійні керівники управляють працею.	Децентралізована кадрова функція, що зосереджена в лінійному управлінні, яке відповідає за управління всіма ресурсами підрозділу, спрямованими на досягнення мети, а спеціалісти служби управління персоналом надають допомогу лінійному менеджменту.
3	Кадрове планування здійснюється як наслідок виробничого планування і реакція на нього у формі одностороннього зв'язку.	Планування людських ресурсів повністю інтегроване в корпоративне планування, що забезпечує двосторонній зв'язок.
4	Цільова функція – забезпечити наявність потрібних людей, у потрібних місцях і в потрібний час, а також вивільнення непотрібних людей. Зайняті люди є фактором виробництва, яких розставляє лінійний менеджмент.	Цільова функція – суміщення наявних людських ресурсів, кваліфікацій і потенціалів зі стратегією і цілями організації. Працюючі є предметом корпоративної стратегії, конкурентної переваги, активними «гравцями команди» і значною частиною інвестицій.
5	Кадрова політика націлена на досягнення компромісу між економічними і соціальними партнерами.	Управління людськими ресурсами націлене на розвиток цілісної сильної корпоративної культури, а також на балансування поточних потреб

		інтегрованої організації з навколишнім діловим середовищем.
--	--	---



Сутність управління людськими ресурсами полягає насамперед у

тому, що люди розглядаються як найголовніший ресурс і конкурентне багатство будь-якої організації, яке треба постійно розвивати і розміщати, а також мотивувати, стимулювати і спрямовувати, разом з іншими ресурсами для досягнення стратегічної мети організації.



Ідеологічні ресурси в системі менеджменту соціальної роботи

визначають основні напрямки еволюції суб'єктів управління шляхом пошуку та формалізації певних семантичних фільтрів, завдяки яким соціальні працівники формують своє ставлення до світу, соціальної роботи та клієнтів. Сучасний етап вітчизняної практики соціальної роботи показує, що менеджерам соціальної роботи і соціальним працівникам необхідно поступово відходити від ідеології надання соціальної допомоги клієнтам і переходити до такої ідеологічної доктрини, де головною місією соціального працівника є розробка та здійснення відповідних соціальних змін та формування готовності до них у клієнтів. Суть зміни ідеологічної доктрини полягає передусім у зміні базових принципів організації менеджменту соціальної роботи і переході від орієнтації на функції (тобто умовно «надати кожному клієнтові по рибині») до орієнтації на процеси (тобто «забезпечити кожного клієнта вудкою і навчити його самостійно ловити рибу»).

Тому **ідеологічні ресурси** якраз і «націлені на формування необхідних настанов, семантичних фільтрів, що висвітлюють в якісно новому світлі усю життєдіяльність установ соціальної роботи. А механізми дії ідеологічного ресурсу полягають в тому, що він виступає в якості сучасного імперативу, наприклад, інформатизації, індивідуалізації, інтенсифікації або глобалізації сучасного соціального розвитку. З огляду, наприклад, на такий імператив, як інформатизація, менеджмент соціальної роботи повинен зосередитись на створенні інформаційно-технічної бази інформаційного суспільства, що сприяє створенню необхідних умов для самоорганізації соціальної роботи. Для менеджменту соціальної роботи це принципова ідеологічна настанова, оскільки саме в розвиненому інформаційному середовищі майже кожен клієнт соціальної роботи може отримати простір для повноцінного особистого і громадського життя, самореалізації та саморозвитку в суспільстві.

Клієнти соціальної роботи є особливими споживачами, інформаційного ресурсу, оскільки інформатизація – це майже єдиний та 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. Інформатизація сфери соціальної роботи передбачає процес інтенсивного проникнення знань у життєдіяльність як окремої особи, так і суспільства в цілому на основі перетворення знань на інформаційний ресурс як інформаційно-опредмечені знання. Взагалі цей вид

ресурсів в системі менеджменту соціальної роботи є унікальним, зважаючи на те, що розвиток світової спільноти все більше й більше втягується в інформаційну фазу розвитку, а ідеологічні ресурси таким чином все більшою мірою починають залежати від інформаційних ресурсів.



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.

Інформація, особливо її автоматизована обробка, – важливі фактори підвищення якості менеджменту соціальної роботи. Тут виключну роль відіграють засоби її реєстрації, обробки, накопичення та передачі; систематизоване зберігання і видача інформації у потрібній формі; виробництво нової числової, графічної та іншої інформації. У 80-ті роки ХХ ст. відбувся перехід від окремих управлінських інформаційних мереж до утворення єдиних внутрішньофірмових систем збирання, обробки, зберігання та подання інформації. Відбулася таким чином переорієнтація усієї управлінської діяльності в сфері обробки інформації на забезпечення її кінцевої мети: задоволення потреб керівників усіх рівнів внутрішньофірмового управління в інформації. У зв'язку з цим, головна увага має приділятися точному формулюванню питань, що виникають у сфері оперативного управління, і отриманню інформації у найкоротші терміни для прийняття необхідних рішень. Залежно від характеру та змісту інформації, яку потребує суб'єкт управління, визначаються й відповідні засоби та методи її обробки.

Аналіз показує, що в сучасних умовах потужними промисловими фірмами створені й ефективно функціонують інформаційні управляючі системи, що обслуговують процес підготовки та прийняття управлінських рішень й вирішують завдання обробки інформації та реалізації інтелектуальної діяльності суб'єктів управління. Автоматизовані управляючі інформаційні системи покликані на основі швидкої обробки даних видавати вищому керівництву компаній і фірм інформацію про відхилення від запланованих показників.

Зрозуміло, що вищевикладене є актуальним і для сфери соціальної роботи, оскільки процес управління соціальною сферою майже аналогічний

виробничому процесу в сфері матеріального виробництва. Інформаційний ресурс, таким чином, є досить потужним засобом підвищення якості менеджменту не тільки на рівні окремої соціальної установи, закладу чи служби, але й регіону та усієї галузі соціальної роботи взагалі. Отже, тільки шляхом створення специфічного інформаційно-аналітичного середовища та очищення каналів комунікації від недостовірної і спотвореної інформації можна забезпечити стає функціонування системи менеджменту соціальної роботи, а подальше накопичення «критичної маси» знань про зміст та технології соціальної роботи прямо спонукатиме дану систему до ефективного функціонування та подальшого стратегічного розвитку.



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.

У цьому зв'язку розглянемо більш докладно варіант прийняття рішень для системи менеджменту соціальної роботи на основі пропозицій І.Герчикової. На *стадії підготовки* управлінського рішення проводиться економічний аналіз ситуації на мікро- і макрорівні, що включає пошук, збирання та обробку інформації, а також виявлення та формування соціальних проблем, що вимагають вирішення. На *стадії прийняття* управлінського рішення здійснюється розробка та оцінка альтернативних рішень та курсу дій, що вибираються на основі багатоваріантних розрахунків: обґрунтування критеріїв вибору оптимального рішення; вибір та прийняття найкращого рішення. На *стадії реалізації рішення* приймаються відповідні заходи щодо конкретизації рішення і доведення його до виконавців, а також запроваджуються заходи контролю за ходом його виконання (тобто вносяться необхідні корективи, здійснюється необхідна корекція рішення і дається оцінка отриманого результату).

Адже мета управлінської діяльності полягає в пошуку таких форм, методів, засобів та інструментів, що забезпечуватимуть досягнення оптимального результату соціальної роботи в конкретних умовах.

При цьому технологічний ресурс, який використовується менеджментом соціальної роботи у ході прийняття управлінського рішення, приховується в методах виконання керівниками (менеджерами) своїх професійних функцій або посадових обов'язків, а саме – в методах прийняття рішень. В теорії менеджменту виокремлюються, як правило, три основних методи прийняття рішень: метод, що заснований на інтуїції керівника, зумовлений головним чином наявністю раніше накопиченої інформації або суми знань у сфері соціальної роботи; метод, що заснований на «здоровому глузді», зумовлений доказами, зміст яких спирається на накопичений практичний досвід; метод, що заснований на

науковому підході, передбачає вибір оптимальних рішень на основі опрацювання великого обсягу інформації.

І хоча більш «економним» та швидким здається інтуїтивний метод прийняття рішень або метод «здорового глузду», все ж таки на практиці ці методи містять у собі велику вірогідність помилок та невизначеності. Найбільш відповідальні або перспективні рішення менеджменту соціальної роботи є сенс приймати на системній і науковій основі. Тому менеджерам соціальної роботи, особливо вищої ланки, необхідно звернути особливу увагу на алгоритм формування управлінських рішень, викладений у відомій роботі С.Янга «Системне управління організацією», який складається з десяти етапів:

- 1) визначення мети організації;
- 2) виявлення проблем у процесі реалізації мети;
- 3) дослідження проблем та постановка діагнозу;
- 4) пошук варіантів вирішення проблеми;
- 5) оцінка всіх альтернатив та вибір з них найкращого варіанту;
- 6) узгодження рішень в організації;
- 7) затвердження рішення;
- 8) підготовка рішення до введення в дію;
- 9) організація контролю за виконанням рішення;
- 10) перевірка ефективності рішення.

Кожний менеджер соціальної роботи може знайти для себе у цій моделі додаткові джерела для прийняття рішень, а саме: використання ієрархічної структури організації та можливостей цільових міжфункціональних груп; використання формальних правил та процедур, що діють в організації; використання стратегічних планів розвитку організаційних формувань, а також безпосередніх (прямих) горизонтальних зв'язків тощо.

Поряд з цим, значні резерви в поліпшенні якості менеджменту соціальної роботи має, наприклад, сучасний комплексний ресурс, що існує на рівні робочих місць керівників усіх ієрархічних рівнів та окремих спеціалістів. У цьому випадку йдеться про використання в управлінській діяльності сучасного комп'ютерного ресурсу шляхом створення та запровадження автоматизованих робочих місць для менеджерів соціальної роботи та соціальних працівників.



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. Обтяжлива система управління є схильною до бюрократизації і гальмування розвитку внутрішніх та зовнішніх зв'язків, а також до зайвого та невиправданого збільшення чисельності управлінського персоналу (різних замів, референтів, помічників тощо), особливо середньої ланки. Однак своєчасно віддана перевага профільним групам фахівців, підтримці ідей соціальних працівників, полегшеній формі управління, суттєвій децентралізації влади в процесі прийняття рішень та інші кроки можуть суттєво запобігти бюрократизації

управління соціальною роботою, а також сприяти підвищенню його якості та ефективності.

Головними засобами оптимізації організаційної структури є, насамперед, рівні управління або ієрархія підрозділів в системі управління соціальними процесами. Однак існуюча національна мережа установ соціальної роботи поки ще копіює систему адміністративно-територіального устрою України, з огляду на «керівні» вказівки з боку централізованої системи державного управління. У майбутньому, оскільки інформаційна фаза розвитку не потребує жорстких структур, система управління соціальною роботою має стати більш гнучкою та специфічною з огляду на принципово новий соціально-економічний устрій нашого життя, а також усе більше залучати для цього морфологічний ресурс менеджменту соціальної роботи.



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. До основних чинників організаційних резервів, як правило, належать такі: вибір найбільш ефективної схеми побудови систем управління, що мають підвищені мотиваційні характеристики; створення принципово нової системи управління фінансовими потоками, що забезпечує економне використання обмежених ресурсів шляхом підвищення якості їх обліку, а також ефективного використання і зниження інфляційних втрат; створення ефективної системи управління персоналом, що забезпечує його підбір, навчання та переміщення відповідно до обраної організаційної стратегії.

Специфічним джерелом ефективності управлінської діяльності є сформована організаційна культура керівника-менеджера, а також цілеспрямована організаційна поведінка кожного соціального працівника й позитивний організаційний клімат, що сформований в установі соціальної роботи. Організаційна культура, зазвичай, розуміється як набір найбільш важливих уявлень, які сприймаються персоналом організації і отримують відбиття в цінностях організації, що задають людям певні орієнтири їх поведінки та дій. Такі цінності й уподобання передаються індивідам через «символічні засоби духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного оточення».

Аналіз показує, що успішним установам соціальної роботи з розвинутою організаційною культурою притаманні такі риси: вони швидко прилаштовуються до нових ідей, як того вимагають зовнішні умови; їх члени добре співпрацюють між собою та оперативно управляють змінами, випереджуючи їх руйнівний вплив на організацію; у них завжди є простір для кар'єрного зростання персоналу; для них притаманне творче й незаангажоване спілкування, а також взаємодовіра між соціальними працівниками та волонтерами, тому будь-які суперечності вирішуються дуже швидко; в них участь соціальних працівників щодо постановки мети та прийняття найважливіших рішень є правилом, усі

співробітники відчувають свою причетність до планування та управління змінами.



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.

Процес створення глобальних інформаційних комп'ютерних систем набуває поширення з кожним роком і в Україні. Позитивним прикладом є введення в дію у 2002 році Єдиної інформаційно-аналітичної системи (ЄІАС) державної служби зайнятості України. Впровадження ЄІАС автоматизує процес пошуку роботи. У персональній картці кожного клієнта служби зайнятості фіксуються дані, котрі людина подає (як основні) для підбору роботи, а також професійні навички (підтверджені досвідом роботи і відповідною освітою) та додаткові можливості й вимоги до роботи, яку вона шукає. Запровадження зазначеної системи якісно змінює результати роботи при формуванні єдиної бази даних про підприємства, що організують громадські роботи або приймають на роботу працівників за квотою. Крім того, ця система значно уніфікує форму заявки роботодавця на працівника, яка формується на підставі вимог щодо наявності у претендента на робоче місце певних професійних навичок і додаткових вимог, а також визначає умови роботи. В результаті зіставлення даних, заявлених роботодавцем і безробітним, стає можливим здійснювати підбір роботи як за присутності людини на прийомі в службі зайнятості, так і в разі її відсутності.

Запровадження інформаційно-аналітичної системи як технічного ресурсу підвищення якості менеджменту соціальної роботи дозволяє, поперше, скоротити терміни та підвищити якість обслуговування громадян, що звертаються до служби зайнятості; по-друге, уникнути використання недостовірних даних при призначенні різних видів соціальної допомоги, а також запобігти нецільовому використанню коштів.

Водночас, вона дає змогу без збільшення чисельності працівників державної служби зайнятості обслуговувати значно більшу кількість її клієнтів, безробітних громадян і роботодавців.



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. При цьому термін «правові ресурси» є сенс розглядати значно ширше, ніж законодавчо-нормативні акти, що виробляються та втілюються в

життя верхніми ешелонами системи управління соціальною роботою. Сюди треба відносити, на нашу думку, не тільки стандарти та нормативи, що розробляються та затверджуються зусиллями менеджменту соціальної роботи, але й нормування праці та нормування чисельності персоналу установ і закладів соціальної роботи.

Формування правових ресурсів менеджменту соціальної роботи в Україні потребує розв'язання *проблеми нормування*, яка є важливим чинником для налагодження ефективного функціонування установ і закладів соціальної роботи. Суть її полягає в тому, що чисельність персоналу цих установ та витрати часу на надання певних видів соціальних послуг повинні бути науково обґрунтованими і єдиними для різних регіонів країни. У галузі соціальної роботи, як і в інших галузях народно-господарського комплексу, для розробки чисельності працюючих повинні застосовуватись відповідні нормативи, зокрема, такі як час, обсяг, види та тривалість послуг, час на обслуговування клієнтів, нормативна чисельність соціальних працівників тощо.

Окремою проблемою є формування на основі раціональних норм витрат робочого часу органів управління установ соціальної роботи. Тут нормування праці лінійних та функціональних менеджерів здійснюється за допомогою *норм керованості*, під якими розуміють чисельність соціальних працівників або підрозділів, якими повинен керувати один менеджер. Крім цього, в системі менеджменту соціальної роботи слід виділяти й *норми співвідношення*, які є різновидом норм керованості. Під нормою співвідношення розуміється чисельність соціальних працівників тієї чи іншої кваліфікації або посади, що повинна припадати на одного працівника іншої кваліфікації або посади. До норм співвідношення можна віднести також чисельність соціальних установ, закладів і соціальних служб або чисельність соціальних працівників, що припадає на чисельність населення регіону або на 1000 громадян тощо.



Політичні ресурси визначають темпи розвитку менеджменту

соціальної роботи, рівень його підтримки з боку системи державного управління вписують систему соціальної роботи в соціальний організм країни.

В сучасних умовах розбудови української державності соціальна робота отримала значну підтримку саме з боку політичного ресурсу завдяки тому, що українська держава прийняла політичне рішення стати соціальною державою. Цей ресурс досить ефективно сьогодні працює на менеджмент соціальної роботи, про що свідчить низка державних актів, що приймаються Президентом України, Верховною Радою України і Кабінетом Міністрів України. Це з одного боку, а з іншого, – соціальний розвиток країни завжди стає суттєвим елементом політики суб'єктів політичного процесу. Кожна політична партія в Україні (яка бореться за владу) повинна виробляти власні шляхи і напрями удосконалення організації та змісту соціальної роботи. При цьому менеджмент соціальної роботи має, у свою чергу, ініціювати стратегічні ініціативи відповідно до спрямування політичних партій. Саме висока маневровість у політичній сфері надасть йому великі можливості для удосконалення соціальної роботи. Таким чином, менеджмент соціальної роботи має стати активним гравцем у політичній

сфері, захищаючи інтереси соціального розвитку, а також найбільш уразливих груп населення.



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. У той же час загальний менеджмент відпрацьовує механізми включення культурологічних ресурсів до інструментального комплексу управління соціальними процесами. Його місце знаходиться в організаційній культурі, яка стала останнім часом найбільш важливим інструментом підвищення загальної ефективності менеджменту. Справа тут полягає у тому, що невивченими залишаються культурологічні відносини, які є, на нашу думку, аналогічними виробничим відносинам у сфері матеріального виробництва. Тобто, якщо розглядати смисли як онтологічний компонент нашого соціального буття, то культурологічні відносини пов'язані з виробництвом, розподілом, обміном та вживанням смислів. Ця робоча гіпотеза має право на існування, оскільки людина здатна для продукування смислів і саме цим вона відрізняється від інших мешканців планети.

Даний вид ресурсу містить у собі ту потужність, яка вимірюється енергетикою ментальності того чи іншого етносу, народу, а це завжди дуже потужні джерела соціального розвитку. Носієм енергетичного потенціалу тут є мова, яка має виключне значення для соціальної роботи, оскільки добре відомо, яке значення для клієнта має доброзичливе слово.

Отже, менеджмент соціальної роботи не може скидати з рахунку культурологічні ресурси, а, навпаки, повинен звернути на них особливу увагу з двох причин: по-перше, смисл, що міститься у слові, є головним інструментом впливу на клієнта соціальної роботи, а по-друге, чим глибше ми будемо занурюватись у глибини інформаційної цивілізації, тим чіткіше буде виявлятися міцність та ефективність культурологічних ресурсів.



Економічні ресурси менеджменту соціальної роботи пов'язані зі

способами включення соціального працівника в соціальну роботу. По-перше, це оплата його професійної праці та інші види стимулювання його виробничої діяльності. Менеджмент соціальної роботи працює, як відомо, в руслі існуючого трудового законодавства. Використання резервів економічного спрямування в соціальній роботі – це поточна практика менеджменту соціальної роботи. У той же час внесення пропозицій до зміни правил гри, відповідно до специфіки соціальної сфери, є важливими завданнями менеджменту соціальної роботи, який має забезпечити створення наступних умов: посилення регулюючої функції держави; збереження наявних матеріальних, людських та фінансових ресурсів, зменшення рівня їх розпорошення та нераціонального використання; створення дієвого механізму державного прогнозування щодо забезпечення концентрації існуючих ресурсів на реалізацію ключових завдань вітчизняної економіки,

утвердження її конкурентних переваг, а також зміцнення та подальшого розвитку, передусім, наукоємних галузей виробництва й технологій, науково-технічного прогресу в цілому.



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. Саме обсяги фінансування соціальної сфери визначають соціальний розвиток країни або окремих її регіонів. Це один з тих видів ресурсів, що не потребує теоретичних доказів свого впливу на соціальну роботу і який завжди є у центрі уваги її менеджменту. Однак він вимагає зваженості щодо розподілу коштів та їх використання з огляду на практичні наслідки управлінських рішень. Крім того, не можна забувати про те, що соціальна робота, по-перше, має потужні недержавні джерела фінансування, а по-друге, в цій сфері багато роботи виконується на громадських і волонтерських засадах.

Аналіз показує, що існує кілька систем фінансового забезпечення соціальної сфери в цілому, так і окремих її галузей. У спадок від адміністративно-командної економіки Україні дісталася не тільки система бюджетного забезпечення соціальної сфери, але й застарілі адміністративні стереотипи вирішення соціальних проблем. В основі такої системи лежали теоретичні постулати щодо поділу економічної системи на дві сфери – виробничу й невиробничу. За логікою цієї теорії ВВП створювався тільки у виробничій сфері, а перерозподіл певної його частини у невиробничу сферу здійснювався через бюджет. Із переходом до ринкових відносин стрімко почався процес поширення платних послуг у соціальній сфері на противагу бюджетним. Але через несистемний та непослідовний характер реформування бюджетної сфери це не тільки не зменшує навантаження на бюджет, але й підвищує соціальне напруження в суспільстві, оскільки введення платних послуг не завжди супроводжується відповідним реформуванням системи оплати праці.

У пошуках економічних ресурсів менеджмент соціальної сфери в умовах ринку має виходити з того, що держава є гарантом дотримання певних правил (наприклад, сплати частки внесків за обов'язкове державне соціальне страхування працівника). Ось як пропонує використовувати цей ресурс Г.Пастернак-Таранушенко, який вважає, що за таких умов кожній людині за її вибором слід відкрити рахунок у банку, на який перераховувалися б усі внески, що стосуються соціального захисту. Гроші з цього рахунку може брати лише сам працівник не раніше, ніж через 3 роки з моменту відкриття рахунку. Таким чином, він сам вирішуватиме, витратити їх на оздоровлення, або заощаджувати на випадок хвороби чи тримати для використання при виході на пенсію; застосовувати для створення власної справи або для оплати за фахову освіту в приватному вищому навчальному закладі. З цією пропозицією, що веде до зниження напруги в соціальній сфері, важко не погодитись, а реалізувати її та знайти дещо ефективні механізми – це й означає на практиці задіяти економічні ресурси менеджменту соціальної роботи.



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. Менеджмент соціальної роботи має використовувати цей ресурс завдяки психологічним методам управління та за рахунок більш ефективної організації роботи соціальних психологів і консультантів, що працюють в установах соціальної роботи. Крім того, є ще один аспект даної проблеми, який пов'язаний з психологічним ставленням пересічної особи та фахівців до інформації, яка є важливим чинником задоволення потреб людини. На це особливу увагу звернув український вчений О.Білорус, який зазначив, що "інформація, як система знаків, зокрема як грошовий знак, сама по собі несамоорухома і не може активно взаємодіяти із середовищем. Вона починає діяти тільки в органічній єдності з людською свідомістю і відповідно налаштованою психікою. Відповідний лад в соціально-психологічному стані людей надає якість інформації – її об'єктивність і достовірність ... без урахування відповідного психічного стану людей, без їх довіри до життєво важливої інформації, в першу чергу до грошей, принципово не можна одержати позитивного результату».

Іншими чинниками психологічного впливу, які менеджмент соціальної роботи може ефективно використовувати для здійснення впливу на особистість, є психологія спілкування, психологічний клімат у трудовому колективі установи соціальної роботи, моральна атмосфера в сім'ї, громадська думка тощо.



Педагогічний ресурс менеджменту соціальної роботи залучається

завдяки сумлінній праці соціальних педагогів та методам виховання, соціалізації та індивідуалізації клієнтів. Оскільки добре відомо, що сьогодні соціальна робота в Україні виростає під наглядом соціальної педагогіки, то вона, природно, багато чого перейняла з її арсеналу. Однак це зовсім не означає, що тут немає суттєвих резервів для удосконалення менеджменту соціальної роботи. По-перше, через велике навантаження та молодість соціальної роботи головна увага її була сконцентрована, головним чином, на тих, хто потерпає сьогодні від реформаторських негараздів, а талановита молодь залишається поза увагою. По-друге, головна увага соціальних педагогів нині приділяється соціалізації особистості клієнта, що є нагальним першим кроком у розвитку особистості людини. У той же час, входження нашого суспільства в інформаційну фазу свого розвитку потребує приділяти головну увагу індивідуалізації соціального розвитку особистості. Це досить потужний та перспективний резерв соціального розвитку країни і тому менеджмент соціальної роботи повинен це постійно враховувати у своїй практичній діяльності з надання відповідних соціальних послуг.



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. Енергетика біосфери повинна підтримувати розвиток особистості клієнтів соціальної роботи. Але сьогодні існують численні приклади, коли вона працює проти людини, і в цьому є частка непрофесійності менеджменту соціальної роботи. Проекти у біосфері, що пропонуються та реалізуються на теренах України, мають проходити ретельну соціальну експертизу з боку менеджерів соціальної роботи. З іншого боку, менеджмент соціальної роботи має також передбачати певні заходи з формування екологічної культури у кожного соціального працівника, волонтера або клієнта. Суть екологічної культури полягає, як відомо, у тому, що вона включає широке коло питань, пов'язаних з використанням людиною природи, перетворенням її у власних інтересах, а також з наслідками такої діяльності. Настав уже час зворотнього переведення людини зі статусу «царя природи» в «громадянина природи». Менеджмент соціальної роботи не може не враховувати цього у ході професійної діяльності на порозі XXI століття.

Це актуально й тому, що значно зростають сучасні можливості втручання в фізичний організм людини з метою її оздоровлення або запобігання захворюванням, наслідки якого ми ще не навчилися передбачати.

Аналізуючи головні причини екологічних кризових явищ в Україні, слід вказати й на деякі специфічні обставини. Як правило, це грубі помилки в розміщенні виробничих об'єктів; тяжіння до гігантоманії та концентрації виробничих об'єктів; велика ресурсовитратність економіки; ізольованість розгляду проблем розвитку виробництва і охорони природи; відсутність або неефективна робота очисних споруд; відсутність екологічної (незалежної) експертизи; відомчість і необґрунтованість прийнятих рішень; недосконале законодавство; незадовільна матеріально-технічна база; відсутність матеріальної зацікавленості і, нарешті, відсутність чіткої програми екологічного оздоровлення України, де були б визначені цілі і пріоритети державної екологічної політики.

З цього випливає маловтішний висновок про те, що менеджмент соціальної сфери поставлений у важке становище – екологічною безграмотністю або невідповідністю менеджменту інших галузей народно-господарського комплексу країни, і сам по собі використати в повній мірі екологічний ресурс не зможе. Він вимушений компенсувати негативні наслідки діяльності і рішень менеджерського корпусу інших галузей виробництва. Прикладом тут може бути генезис та розвиток соціальних проблем в українському суспільстві, що утворився внаслідок найсуворішої технологічної катастрофи – аварії на Чорнобильській АЕС.

Нарешті, у розпорядженні менеджменту соціальної роботи є ще один оригінальний вид ресурсів – це так званий *мультиплікаційний ефект*, суть якого полягає у тому, що менеджмент соціальної роботи може у вирішенні своїх

проблем використовувати енергію інших суспільних систем, наприклад, економіки, політики, науки, освіти тощо. Це також й нова постановка питання про резерви менеджменту соціальної роботи, що потребують свого подальшого дослідження. Саме на нього наголошують політики і урядовці, коли стверджують, що вирішення проблем економічного розвитку автоматично призведе до покращення стану в соціальній сфері.

Таким чином, більш детальна розробка технологій оптимізації ресурсів менеджменту соціальної роботи ще попереду. В цій роботі лише зазначені елементи ресурсної бази з тим, щоб у наступному колективними зусиллями науковців і практиків менеджменту соціальної роботи розробити сучасні технології діагностики сприйняття тих чи інших джерел подальшого розвитку та шляхів залучення окремих видів ресурсів в практику управління соціальною роботою з урахуванням стратегії суспільного розвитку, оперативних обставин та тактичної вигідності.

Однак, потенційно невичерпними ресурсами в розгортанні соціальної роботи, які менеджери можуть ввести в дію сьогодні, є ресурси особистості та технологічно залучена інформація, що підтримується сучасною комп'ютерною мережею.

Інші джерела, хоча й мають певний потенціал, але вони більш «вузького» спрямування і на них слід розраховувати лише в певній ситуації. Складність проблеми тут полягає у відсутності надійного технологічного вирішення проблеми ресурсного забезпечення менеджменту соціальної роботи, яка ще чекає своїх дослідників. Таким чином, проблема ресурсного забезпечення менеджменту соціальної роботи сама по собі теж є ресурсом підвищення якості його функціонування та подальшого розвитку.

Література

1. Безпека економічних трансформацій: 36. матеріалів «круглого столу» /Під ред. Я.А.Жаліла. - К.: НІСД: «Альтерпрес», 2000. - С.320.
2. Беляков К.И. Управление и право в период информатизации: Монография. - К.: КВІЦ, 2001. -С.90.
3. Бех В.П. Человек и Вселенная. - Запорожье. - Просвіта, 2000. - 148с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.:Гардарика, 2000. - С.-457-465.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. -3-е изд. перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - С.122-142 та ін.
6. Глобалізація і безпека розвитку: Монографія/ О.Г.Білорус, Д.Г.Лук'яненко, М.О.Гончаренко та ін. - К.:КНЕУ, 2001. - 733с.
7. Закон України «Про Національну програму інформатизації» від 04.02.98 //Закони України/ Верховна Рада України; Ін-т законодавства. - К.: Книга, 1998. -Т.15.- С. 134-145.
8. Крисаченко В., Хилько М. Екологія. Культура. Політика. - К.: Знання України, 2001. - С.5.
9. Лукашевич Н.П. Теория и практика самоменеджмента: Учеб. пособие. - 2-е изд., испр. - К.: МАУП, 2002. - 360с.

10. Лукашевич М.П., Туленков М.В. Менеджмент соціальної роботи: Теорія і практика: Навч. посіб.- К.: аравела, 2007. – 296с.
11. Мастяниця Й.У., Соснін О.В., Шиманський Л.Є. Інформаційні ресурси України: проблеми державного регулювання: Монографія / За заг. ред. О.В.Сосніна. - К.: НІСД, 2002. - С.62.
12. Нові технології прискорюють повернення людей на ринок праці //Соціальний захист, 2002. -№4. -С.12-14.
13. Советский энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия, 1980. –1133с.
14. Соціальна робота: Короткий енциклопедичний словник. – К.: ДЦССМ, 2002. – 536с // Соціальна робота. Книга 4. – С. 387.
15. Туленков М.В. Вступ до теорії та практики менеджменту: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1998. – С. 130
16. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики/ Под науч. ред.Р.Марра и Г.Шмидта. - М.:МГУ, 1997. - С.38-53.
17. Янг С. Системное управление организацией. — М.: «Советское радио», 1972. - С.60.

Практичне завдання для теми 9

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. Ознайомитись з методикою тестування претендентів на роботу в соціальних службах, провести самооцінювання власних потенційних професійних можливостей, скласти план подальшої роботи із вдосконалення власних можливостей.

Питання

1. Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи.
2. Професійно-кваліфікаційні характеристики позадержавних службовців.
3. Специфіка кадрового потенціалу соціального менеджменту.
4. Професіоналізм керівника як висока кваліфікація у сфері управління.
5. Категорії управлінського персоналу.
6. Кадрова політика соціального закладу.
7. Процес добору та відбору кадрів.
8. Напрямок кадрової стратегії в системі соціальної роботи.
9. Методи оцінювання кадрового потенціалу соціальної сфери.
10. Планування та координація кадрової роботи.
11. Атестація працівників соціальної сфери.
12. Мотивація персоналу соціальної сфери.
13. Характеристика ресурсів менеджменту соціальної роботи.
14. «Фандрейзінг» як спосіб залучення зовнішніх ресурсів. Робота з внутрішніми ресурсами.
15. Джерела підвищення ефективності управлінської діяльності.
16. Особистісні характеристики соціального працівника.

17. Професійні характеристики соціального працівника.
18. Вимоги до працівника соціальної сфери.
19. Вивчіть поняття: професійні характеристики, відбір персоналу, набір персоналу.
20. Виконайте завдання: проведіть тестування (тест для претендентів на роботу в соціальних службах), й ознайомившись з його результатами, складіть план подальшої діяльності та підберіть відповідні методики розвитку чи корекції певних значущих професійних характеристик.

Література

1. Беляков К.И. Управление и право в период информатизации: Монография. - К.: КВІЦ, 2001. -С.90.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.:Гардарика, 2000. - С.-457-465.
3. Глобалізація і безпека розвитку: Монографія/ О.Г.Білорус, Д.Г.Лук'яненко, М.О.Гончаренко та ін. - К.:КНЕУ, 2001. - 733с.
4. Закон України «Про Національну програму інформатизації» від 04.02.98 //Закони України/ Верховна Рада України; Ін-т законодавства. - К.: Книга, 1998. -Т.15.- С. 134-145.
5. Лукашевич Н.П. Теория и практика самоменеджмента: Учеб. пособие. - 2-е изд., испр. - К.: МАУП, 2002. - 360с.
6. Лукашевич М.П., Туленков М.В. Менелдмент соціальної роботи: Теорія і практика: Навч.посіб.- К.: аравела, 2007. – 296с.
7. Мастяниця Й.У., Соснін О.В., Шиманський Л.Є. Інформаційні ресурси України: проблеми державного регулювання: Монографія / За заг. ред. О.В.Сосніна. - К.: НІСД, 2002. - С.62.
8. Нові технології прискорюють повернення людей на ринок праці //Соціальний захист, 2002. -№4. -С.12-14.
9. Туленков М.В. Вступ до теорії та практики менеджменту: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1998. – С. 130.
10. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред.Р.Марра и Г.Шмидта. - М.:МГУ, 1997. - С.38-53.

ТЕМА 10. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

10.1. Психологічні особливості 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 установлення 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 загально визнаним 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 - 3,6 м) – ділові переговори, візити до вищих чиновників.

Загальнодоступна або публічна зона (більше 3,6 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. У діловому спілкуванні вироблені такі найбільш прийнятні правила:

- слід дотримуватись міри у дистанціюванні (не треба надмірно віддалятися і не надто наближатись до партнера);
- дистанція між партнерами повинна відповідати ситуації;
- не варто починати спілкування з відстані більш ніж 4 м. Найбільш прийнятними на такій дистанції може бути посмішка чи кивок головою на знак привітання;
- перші фрази краще говорити на відстані соціальної зони (залежно від близькості відносин з партнером);
- найбільш головними, важливими ідеями, інформацією з партнером обмінюються в особистій зоні;
- відстань треба долати поступово, а не перескакувати через одну чи дві зони. У такому разі легше досягти згоди, виважено розв'язати проблему;
- не порушати визначену зону, особливо інтимну, в ділових стосунках це є неприйнятним.

Нерідко ділове спілкування порівнюють з грою в шахи, де неможливо «закреслити» непродуманий хід. Якщо хід вже зроблено, ситуація змінюється, і наступні ходи необхідно робити за нових умов.

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.

Змістом взаємодії між людьми є певна і специфічна для соціальної структури суспільства сукупність економічних, правових, політичних відносин, які реалізуються у спілкуванні.

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, самотність, 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.

Стратегія і тактика спілкування:

Стратегія ділового спілкування передбачає постановку певної цілі, яка стимулює волю учасника спілкування, заставляє його діяти усвідомлено, інтенсивно, мобілізувати свої здібності, знання, досвід, уміти підпорядковувати свої сили досягненню цієї мети.

Тактика ділового спілкування передбачає вибір певної моделі поведінки, яка в конкретній ситуації буде найбільш сприятливою у досягненні поставленої мети. Ґрунтується тактика спілкування на певних засадах, найважливішими з яких є:

- наявність декількох варіантів поведінки в однотипній ситуації і вміння оперативно ними скористатись;
- недопущення конфронтації чи конфліктів з діловим партнером;

- вміле використання механізмів людської взаємодії (прихильності, симпатії, антипатії, довіри, поваги і т.п.);
- уважне ставлення до нових, хоч і незвичних на перший погляд ідей, думок;
- освоєння тих моделей поведінки, які приносять успіх у ділових стосунках;
- вміння подати себе, правильно оцінювати реакцію партнерів, вловлювати найменші зміни в ситуації.

Рівні ділового спілкування.

Психологи, що займаються проблемами спілкування, напрацювали і пропонують чимало корисних порад і рекомендацій. Ці поради іноді бувають універсальними. Наприклад, однією з відомих є порада «привертати увагу людини посмішкою». Ця рекомендація малокорисна для конкретної людини в конкретних обставинах. Якщо я посміхаюсь від душі, то не потребую, нічиїх порад; якщо співрозмовник мені приємний, то і посмішка щира, привітна.

Ще одна рекомендація – «вміння глибоко зрозуміти кожную людину». Психологічні дослідження довели, що глибоко знати і розуміти ми можемо лише двох-трьох людей, а більш-менш успішно орієнтуватися в поведінці приблизно десяти осіб. Звичайно, кількісний склад таких груп може змінюватися залежно від особистих властивостей людини і соціальних умов.

Народившись, кожен попадає не тільки в природний світ що склався, але і в світ установлених і регламентованих людських відносин. Вступаючи в контакти, частину цих відносин людина порівняно активно перебудовує з урахуванням особистих взаємин. Через це можна умовно виділити три рівні спілкування: соціально-рольовий, діловий, інтимно-особистий.



Соціально-рольовий рівень.

Основний принцип взаємин на цьому рівні – соціабельність (знання, засвоєння і реалізація норм і вимог соціальної сфери). Наприклад, у громадському транспорті необхідно дати місце старшим людям і пасажиром із дітьми, терпляче ставитись до постійних прохань передати гроші на квиток і т. ін.



Другий рівень спілкування – діловий.

На цьому рівні людей об'єднують інтереси справи і спільна діяльність, направлена на досягнення мети. У ділові відносини ми вступаємо з колегами на роботі, а також з людьми, які розділяють наші захоплення в різних об'єднаннях, неформальних групах у громадському житті. Основний принцип ділових відносин – раціональність (підвищення ефективності співробітництва).



Третій рівень спілкування – інтимно-особистий.

Характеризується особливою психологічною близькістю, переживаннями, проникненням у внутрішній світ інших людей, перш за все близьких (членів сім'ї, друзів). Основний принцип такого спілкування – емпатія. У сімейному

житті певні взаємини підпорядковуються законам ділового спілкування (наприклад, виконання сімейних функцій).

10.2. Загальні правила поведінки з керівником.



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 просунути по службі, часом пробують одягатися так, як люди, які знаходяться однією сходинкою вище. Це може бути корисним, але, як правило, ви не повинні одягатися краще, ніж начальник;
- не годиться демонструвати повагу підлабузництвом, подарунками, занадто тихою розмовою, опусканням голови, стоянням далеко позаду або дуже офіційною розмовою;
- при врученні подарунка роботодавцю працівники можуть подумати, що ви прагнете викликати до себе особливе ставлення;
- якщо ваші колеги називають начальника на перше ймення, то й ви також робіть так;
- якщо ваш начальник виправляє вас або дає догану, то не йдіть з роботи і не зліться. Спробуйте зрозуміти, в чому справа, і виправитися.



Стосунки із співробітниками, загальні правила поведінки з колегами по роботі:



Будьте приязними, ввічливими і привітними зі своїми співробітниками. Спробуйте не виділятися і бути природною частиною групи.



Вітайтеся потиском руки при зустрічі (чоловіка чи жінки) вперше або коли ви не бачили когось тривалий час. Рукоштовпання, 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 в США 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!

10.3. 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:

1. керівник не вбачав у своєму заступникові ту особу, котра обов'язково прагне посісти його місце;
2. у заступника не виникала спокуса посісти місце свого прямого начальника;
3. заступник мав реальні автономні права по управлінню персоналом.

Виходячи з того, що сама посада заступника необхідна й уникнути її наявності часом неможливо, необхідно, щоб мали місце певні об'єктивні критерії, які б опосередковано регулювали ці взаємини. Звичайно, при психологічній сумісності осіб цих категорій, яка теж, у свою чергу, дещо опосередкована об'єктивними обставинами.

Деякі рекомендації

▫ Бажано, щоб заступник був не один, а декілька – за основними напрямками діяльності; щоб кожен із заступників був керівником підрозділу.

▫ Заступник повинен мати право першого підпису на документах, які виходять з його підрозділу, зокрема й фінансових.

▫ Прийом на роботу в один із підрозділів чи відділень має узгоджуватись із заступником, який керує цим підрозділом. Якщо у керівника тільки один заступник – то з ним. Це впливає з того, що у керівника представницькі функції можуть часом переважати над виробничими або займати значну частку в його діяльності. На заступника покладені в основному виробничі функції.

▫ Якщо заступник матиме більшу життєву перспективу, наприклад, буде молодшим від свого начальника і є автором більшої кількості винаходів, книг, має більше зв'язків, вищий вчений ступінь і т.д., – конфлікт неминучий. Краще, щоб було навпаки, тоді можлива стабільність в організації.

▫ Як і в одязі не рекомендується одягатися краще від начальника, так і заступник не повинен мати більш презентабельний вигляд, аніж директор (зріст, постава, погляд тощо). Може виникнути ситуація, коли вони стоятимуть удвох, і хтось скерує до них відвідувача, той звернеться як до директора – до заступника, оскільки він більш статечний. Зрозуміло, що кілька таких випадків можуть викликати антипатію у директора до свого заступника.

▫ Заступник не повинен показувати при начальникові, особливо «на людях», гостріший розум, вищу компетентність, аби не зашкодити авторитетові свого начальника і не викликати його ревність і заздрість.

10.4. «Тяжкі боси» і стратегія поведінки з ними. «Тяжкі боси» мають кілька характерних спільних рис.

Перша: більшість службовців згодні з тим, що ці керівники насправді «тяжкі».

Друга: ці боси стабільні в своїй тяжкій поведінці; їхні підлеглі знають, що вони збираються зробити, ще до того, як вони це зроблять.

Третя: їхнє фірмене гасло – «Це не моя вина»; з цієї причини хтось інший звинувачується у всьому, що коїться неправильно.

Четверта: спілкування з ними забирає час і сили підлеглих їм службовців.

П'ята: енергія, яку витрачають їхні службовці при контакті з ними, звичайно не відповідає дійсній проблемі, яка розглядається.

В американській діловій культурі виділяють такі типи «тяжких босів» і рекомендують стратегію поведінки з ними.

1. ЗАДАВАКА. Задавака голосний, стійкий, грізний, відлякуючий, і про нього подекують (часто задавака це робить сам), що він має впливових друзів у високих інстанціях. Задаваки мають сильне бажання контролювати інших; для них життя – це одна безперервна боротьба за владу.

Задаваки бояться двох речей: їхньої власної недосконалості і будь-якої близькості.

Коли ви маєте справу з цим типом боса, стійте прямо, дивіться і говоріть відкрито, називайте його по імені (щоб привернути його увагу, не приймаючи бойової стійки), і спробуйте вирішити проблему.

Спробуйте контролювати свій власний страх, бо страх тільки підбурює цей тип боса. Стійте спокійно, не показуючи ніякого хвилювання, і дайте Задаваці час, аби вилити його гнів.

Коли атака Задаваки починає втрачати наступальний порив, ваша черга взяти ініціативу.

Уникайте лобового зіткнення.

Будьте дружелюбними, але непохитними.

Усміхайтесь, якщо це здається доцільним, але не будьте налякані. Зосередьтесь на проблемах і ваших потребах. Якщо ви скоріше проявите повагу, ніж страх. Задавака шукатиме жертву десь в іншому місці.

2. ПОВІЛЬНИЙ БОС. Повільні боси, як правило, дружелюбні, милі і доброзичливі. Однак вони мають два основних недоліки:

- вони відставляють рішення будь-якою ціною і обходяться твердженнями загального характеру, уникаючи бути конкретними;
- повільні боси фактично є жертвами вимогливого, педантичного виховання; вони відставляють виконання завдань, щоб уникнути біди, і ходять коло за колом, уникаючи бути відвертим і вразити чиїсь почуття.

Повільні боси бояться припуститися помилки, яка відкриває їхню непридатність і невдалість. Якщо ваш бос повільний, спробуйте віднайти це в ситуації «прихований бар'єр». Будьте впевненими, дайте йому знати, що помилятися – це в порядку речей, коли навчаєшся.

Спитайте, що він має на увазі, коли використовує двозначні слова, і домовтесь про точні терміни для всієї роботи.

Будьте гнучкими, але не погоджуйтесь на менше, ніж на тверді факти.

Використовуйте позитивні прийоми й уникайте пригнічень: повільний бос і так досить невпевнений.

Спробуйте вирішити проблему за допомогою розташованих в ряд альтернатив. Надайте підтримку після того, як він прийняв рішення; поясніть, як це допомагає вам, коли він приймає рішення, і збільшіть вашу відповідальність, запропонувавши прийняти від нього деякі завдання.

3. БОЄЦЬ. Палаючи бездимно стриманою люттю, *боєць* – це ходяча бомба з годинниковим механізмом. Його або її гнів лежить не на поверхні. Потім несподівано боєць вибухає: він багато кричить, атакує і вихлюпує свій сарказм; йому подобається стріляти без розбору, швидко і часто.

Коли його спалах роздратування закінчується, він вповзає назад в своє похмуре мовчання.

Для бійця відновлення справедливості (реальної чи уявної) є метою, помста – зброєю.

Боєць боїться свого власного гніву і прояву своїх емоцій; він також боїться штучності в будь-якій формі.

Коли ви звертаєтесь до такого боса, спробуйте протистояти йому конструктивно. Ви можете навіть сказати йому, як це тяжко – мати справу з його, «який заводиться з півоберту», гнівом.

Попросіть особистої зустрічі з ним; не дозволяйте відхилень або зривів. Потім покажіть ваші серйозні наміри, зосередившись на проблемі; спробуйте скерувати його енергію в русло вирішення. Зробіть це викликом для нього: адже йому подобаються виклики.

4. УЛЕСЛИВЕЦЬ. Улесливці постійно посміхаються, дружелюбні, корисливі, гумористичні. Вони кажуть людям те, що ті хочуть чути. Спроба приперти улесливців до стінки нагадує спробу зібрати ртуть виделкою.

Улесливці більше вірять у форму і вплив, аніж у сутність і компетентність. Необхідність в ухваленні робить їх фахівцями з хитрощів.

Улесливець боїться прямої розмови і прямої дії, які в окремих випадках створюють ворогів.

Він потребує схвалення – так дайте йому його! Смійтесь, коли він жартує, і насолоджуйтесь його розповідями.

З іншого боку, не дозволяйте йому брати нереалістичні зобов'язання. Підтримуйте його відповідальність і вимагайте факти – прізвища, місця і підтвердження істинності. Дайте йому зрозуміти, що чесність – це найкраща політика.

5. ПЕСИМІСТ. Песимісти нещасливі від життя, від самих себе, від вас, їм, очевидно, треба було б працювати десь в іншому місці, але будь-яка інша організація також не може їх надто привабити.

Песиміст звинувачує, рюмсає, жаліє себе і прагне позбутися свого важкого становища. У нього глибоке переконання, що все, що не в його власних руках, закінчиться неуспіхом, оскільки він вірить, що інші зовсім не турбуються про те, що від них залежить.

Песимісти, як правило, ретельно приховують свої власні недогляди; вони також відчайдушно бояться, що хтось десь непогано проводить час.

Якщо ви працюєте з песимістом, дотримуйтеся таких «можна» і «не можна».

Не можна сперечатися з ним, це тільки закріпить його в його негативних поглядах, і не можна поділяти таких негативних поглядів – це тільки підживить його песимізм.

Не поспішайте з рішеннями. Вислухайте його, підправте, якщо це необхідно, і поставтесь до його турбот конструктивно.

Викладіть факти і встановіть «межу жаху» (тобто сценарій найгіршого кінця). Якщо вам це потрібно, енергійно візьміться за проблему самі.

6. ВСЕЗНАЙКА. Всезнайка знає багато, але його проблема в тому, що він діє так, начебто він знає все.

Він (чи вона) дуже нетерплячі, що виявляється в їх нездатності слухати.

Якщо він стикається з поганими фактами, то звинувачує інших, бо сам мало потребує поради інших людей і ненавидить працювати в групах.

Всезнайка гадає, що його власний розум і знання – єдине мірило для оцінки виконання роботи іншими людьми.

Всезнайка боїться не догодити іншим, а також різкого падіння його власних стандартів досконалості.

Не воюйте, не звинувачуйте і не конфронтуйте з босом цього типу, уникайте спроб бути «протиекспертом» (заперечувати в тому, в чому всезнайка вважає себе знавцем). Навпаки, підведіть його до вирішення проблеми.

Запитуйте, слухайте і висловлюйте вдячність; потім дайте протилежну думку і запропонуйте альтернативи.

7. ІНТРОВЕРТ (людина, зосереджена на своїх переживаннях). Інтроверт прихований і з нього важко щось витягнути, якщо вам потрібна інформація.

Він або вона чутливі і бояться розкриватися. Він може багато запропонувати, але не може висловити свої думки. Інтроверт боїться зачепити почуття інших людей і виглядати «людиною, яка тисне».

Якщо ваш бос потрапляє під цю категорію, спробуйте домогтися, щоб він говорив якомога більше. Прийміть дружню мовчазну позицію і задавайте питання, які не вимагають обов'язкової відповіді; дайте можливість або говорити, або спокійно мовчати. Поясніть, що ви відчуваєте, і спробуйте домогтися його реакції (відповіді).

8. НЕКОМПЕТЕНТНИЙ БОС. Некомпетентний бос багато чого не розуміє; він претендує на те, що знає набагато більше, ніж насправді.

Він може украсти ваші ідеї і видати за свої. Він найбільше боїться виявити свої недоліки.

Якщо ви працюєте з некомпетентним босом, детально і точно враховуйте як його некомпетентність, так і ваші власні цілі.

Коли ви розмовляєте, використовуйте більше факти, ніж емоції. Щоб довести свою думку, допоможіть йому або стати компетентним, або знайти альтернативну (іншу) кар'єру. (І дійте обережно в другому випадку!)

Документально підтверджуйте ваш власний внесок у справу фірми.

Спробуйте в розмові підкинути непомітно босові потрібну вам ідею, а потім «обіграти» її так, начебто цю ідею висунув ваш бос. І обережно похваліть при цьому: яка, мовляв, це чудова ідея і який бос проникливий!

9. ЛІНИВЕЦЬ (ЛЕДАЩО). Особисті звички (схильності) лінивця межують з відразою; нехлюйство і хаос виявляються як в її чи його роботі, так і в особистому житті.

Лінивці не можуть знайти речі і «визначити пріоритети» завдань, їх одяг постійно пом'ята, вимазана або порвана. Вони можуть занадто багато їсти, палити, поширювати запах алкоголю або залишати половину ленчу на власних вусах.

Ліновець не хоче визнавати, що він є дорослим, який повинен нести відповідальність за свої дії.

Якщо ви зустрічаєте Лінивця на роботі, підтримайте його, якщо він випадково проявить охайність у своїй поведінці, і допоможіть йому досягнути більшого порядку в його особистому і професійному житті.

10. «НЕНОРМАЛЬНИЙ» («з відхиленнями») БОС. «Ненормальний» бос – як передбачає його ім'я – проявляє аномальну (яка відхиляється від норми) поведінку.

Ненормальність виявляє себе або в сексуальних заграваннях, частих прогулах, або в постійній брехні.

«Ненормальні» боси прагнуть відкараскатися від чогось і сподіваються, що їхні люди будуть «прикривати» їх.

Вони занадто стривожені, щоб бути ефективними, і важко зрозуміти, чи це почуття збудження є причиною, чи наслідком їхніх проблем.

«Ненормальний» бос боїться відповідальності – і, можливо, навіть у разі досягнення успіху.

Його аномальність треба ретельно задокументувати, щоб мати «надійне свідоцтво» для отримання перемоги на випадок, якщо він спробує брехати, аби захистити себе.

Деяким службовцям необхідно зберігати свої власні незалежні комплекти документів з таких дій; такі документи можуть забезпечити переконливі докази на випадок конфронтації.

Важкими в спілкуванні можуть бути не тільки боси, але і колеги по роботі, яких ви змушені бачити щодня. Трапляється так, що від деяких людей начебто відходить від'ємний заряд.

Американська дослідниця Д. Скотт рекомендує в таких випадках створити навколо себе уявний енергетичний бар'єр, який перешкоджатиме впливу на вас негативного заряду.

Один із способів, який дозволяє це здійснити, полягає в тому, щоб уявити собі біле світіння чистої позитивної енергії навколо себе, або уявити, що ви перебуваєте в захисній оболонці, або навіть уявити себе у вигляді матер'яного намету, з країв якого негативна енергія стікає, як вода.

Ви можете використати різні прийоми візуалізації. Важливо, щоб у вашій уяві ви створили навколо себе захисну зону. Коли ви відчуєте, що вам загрожує дія якоїсь негативної енергії, підніміть цей «щит» і навіть відсуньте його ближче до того, хто її випромінює. Ви відчуєте себе стійкішим і врівноваженішим і зможете спокійніше і комфортніше робити те, що вам потрібно.

10.5. 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 – «закручуйте 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 схилиєтесь 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 прогали.

10.6. 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 вкласти в цей ліміт важко, але ця модель реальна.

Правила етикету ділової телефонної розмови

◆ Найбільш оптимальний час для телефонних розмов з 9.30 до 21.30. У виняткових і екстремальних випадках можна телефонувати в будь-який час.

◆ Телефонна розмова, як вид ділового спілкування, дуже залежить від емоційного забарвлення, в якому вона відбувається. Не випадково у підручниках для підготовки секретарів є така фраза: «При відповіді на телефонний дзвінок тон вашого голосу повинен бути таким, ніби ви хочете сказати: «Який я щасливий, що 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.

10.7. Мистецтво слухати і схилитися до своєї думки. Ви, напевно, помічали, що існує певна категорія людей, яким інші люди довіряють свої проблеми і таємниці. І це не тому, що ті люди, яким розповідають про свої проблеми, можуть допомогти, виручити, заступитися. Часто це малопомітні й маловпливові працівники, але навколо них є певна «клієнтура», яка постійно прибігає або порадитися, або пожалітися.

Так в чому ж секрет того, що певним людям, інколи майже нічого не знаючи про них, інші люди в буквальному розумінні відкривають закутки своєї душі?

Відповідь може бути така: секрет полягає в мистецтві, або навіть у таланті слухати.

На основі досвіду багатьох людей, які вміють слухати, а також тих, які довіряли свої проблеми іншим, можна дати деякі рекомендації тим, хто прагне оволодіти мистецтвом слухати.

1. Якщо хтось звернувся до вас зі своєю проблемою або просить поради, вираз вашого обличчя повинен бути абсолютно щирим (зрозуміло, що слово «абсолютно» тут вжите як метафора, прозаїчно треба сказати «якомога щирішим»).

2. Слухаючи, ви не повинні відволікатися, адже, як правило, той, хто розповідає, зазирає вам у вічі і шукає підтримки або співчуття (інакше, чого б він вам розповідав?). І тому ви повинні повністю зосередитись на тій людині, яка розповідає.

3. Співпереживайте разом із розповідаючим, а щоб вам повірили, – це співпереживання повинно бути «написане» на обличчі. Для цього поставте себе на місце того, хто розповідає, уявіть собі на мить, що його проблеми – ваші.

4. Проявіть зацікавленість до чужої проблеми, щоб ця зацікавленість не була формальною даниною ввічливості. Адже ті, хто розповідають, ревниві, як закохані. Помітивши вашу формальну зацікавленість, вони відчують себе ображеними: «Я відкриваю йому те, про що не сказав би нікому, а він киває головою і зиркає у вікно». Доказом неформальної зацікавленості є розуміння суті чужої проблеми. А прикладом розуміння є наведення подібного факту зі свого життя чи своєї діяльності.

5. «Підігруйте» розповідаючому, тобто підтримуйте розмову в тому емоційному ключі, який він вибрав. Адже рішення проблеми чи ставлення до чогось або когось він уже «вибрав» сам. Йому тільки потрібно (це може бути підсвідоме) «обіграти» цю ідею, віддзеркалити на комусь – отримати незацікавлену (об'єктивну) підтримку і оцінку зі сторони.

6. Пробуйте обережно підказувати розповідаючому варіанти вирішення проблеми. Якщо він категорично відкидає якийсь варіант, – «не ставайте в позу». Замкніться і очікуйте. Не виключено, що в цьому вашому варіанті є моменти, які висвітлюють розповідаючого не з кращого боку. Адже він, як правило, розповідає «зі своєї дзвіниці», тобто зацікавлено і, можливо, деякі суттєві факти замовчує.

7. Легка конструктивна критика з вашого боку не завадить розмові, а навпаки – доведе, що ви людина об'єктивна. Ця критика має не руйнувати концепцію розповідаючого, а навіть майстерно «цементувати» її.

8. Менше говоріть, а більше слухайте. Адже той, хто прийшов поділитися з вами своїми проблемами, зацікавлений розділити їх з вами (підсвідоме), тобто перекласти частину своєї ноші на вашу свідомість, а не навпаки – навантажити себе вашими проблемами. Напевно, ви помічали, як часом дві молодичі наввипередки одна одній щось розповідають, не вникаючи в те, що говорить співрозмовниця. На підсвідомому рівні це можна трактувати як своєрідну гонку – хто кому скоріше «навантажить» свої проблеми і якомога більше.

9. Розповідаючий повинен бути певним, що ви – «могила», що його інформація від вас не пошириться далі. Отже, не підведіть його. Але це в тому випадку, якщо вам розповідають щиро, без стратегічного задуму. Бо може бути і таке, що вам розповідають із певною метою – щоб ви цю інформацію мимоволі «донесли у вуха» тому, кому задумав ваш співрозмовник. Наведену концепцію активного слухання в кожному конкретному випадку необхідно трансформувати залежно від того, КОГО слухаєте, ЩО слухаєте, ДЕ слухаєте, ДЛЯ ЧОГО слухаєте.

Тією чи іншою мірою ми вже торкалися питання, як схилити співрозмовника до своєї думки. Доповнимо наші дані деякими рекомендаціями Дейла Карнегі, які загалом універсальні, хоча їх також треба адаптувати до конкретної ситуації.

1. Єдиний спосіб домогтися найкращого результату в суперечці – це ухилитися від суперечки.

2. Виявляйте повагу до думки інших, ніколи не говоріть людині, що вона неправа.

3. Якщо ви неправі, то зізнайтеся відразу і щиросердо.

4. Спочатку покажіть своє дружнє ставлення.

5. Нехай ваш співрозмовник із самого початку буде змушений відповідати вам «так», «так».

6. Чесно спробуйте стати на точку зору іншого.

7. Закликайте до благородних почуттів.

8. Надайте своїм ідеям наочність, інсценуйте їх.

9. Кидайте виклик!

10.8. Створення сприятливого психологічного клімату. Для створення сприятливого психологічного клімату в діловому спілкуванні необхідно виконувати такі дії:

Зменшуйте фізичну і соціальну дистанцію. Починаючи з першого контакту, привітайте партнера щирою усмішкою, доброзичливим поглядом і міцним рукоштовкуванням, встаньте йому назустріч, зверніться по імені та по батькові з легким поклоном убік.

Постійно показуйте ваше бажання зрозуміти позицію партнера. Уясніть, що він хоче, і після цього викладайте свої докази і пропозиції з позиції його інтересів, розкривайте їх на користь саме йому.

Намагайтесь виявити якості свого партнера, виражайте свою зацікавленість у перспективах розвитку ваших взаємовідносин, ставтесь із розумінням до думок і бажань співбесідника.

Виражаючи власні почуття, враховуйте емоційний стан партнера. Дотримуйтесь дружнєлюбного тону.

Підкресліть рівність позицій, шукайте спільне в інтересах і думках, поведіться спокійно і доброзичливо, але без небажаних поступок.

Емоційно підтримуйте розмову, активно і уважно слухайте. Партнер буде бачити ваше бажання його слухати й співпереживати і тому проникнеться за це почуттям вдячності.

Драматизуйте свої ідеї, подавайте їх ефективно.

Кидайте виклик, зачіпайте свого партнера за живе.

Отже, підсумовуючи означену тему можна зробити такий висновок, що спілкування – це складний багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми (міжособистісне спілкування) і групами (групове спілкування), в якому здійснюється обмін інформацією; обмін діями; сприйняття і розуміння партнера.

Спілкування – одна із граней способу життя людини, не менш суттєва, ніж діяльність. А спосіб життя – це не тільки те, що і як робить людина, але і з ким, і як вона спілкується.

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 загальноновизнаним 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.

До основних видів ділового спілкування належить: публічний виступ, ділова бесіда, службова нарада, переговори.

Залежно від змісту у діловому спілкуванні можуть проявлятися такі його взаємозв'язані види: товариське, приятельське, робоче, випадкове, професійне, формально-поверхове.

Зрозуміло, що від виду ділового спілкування залежить зміст та відповідна поведінка сторін. Справжньою культурою ділового спілкування є уникнення приниження та образи партнера.

Література

1. Андреева Г. М. Социальная психология: Учебник для вузов. -М.: Изд-во МГУ, 1988. -429 с.
2. Ануфриева Н.М. Социальная психология: Курс лекций. -К.: МАУП, 1995. -86, с.
3. Грехнев В. С. Социально-психологический фактор в системе общественных отношений: -М.: Изд-во МГУ, 1985. - 184 с.
4. Джонсон, Девид. Соціальна психологія: Тренінг міжособистісного спілкування. -К.: КМ Академія, 2003. -285, с.
5. Ділове спілкування: Підручник. -К., 1998. - 122 с.
6. Дороніна М. С.Культура спілкування ділових людей. -К.: Вид. дім "КМ Academia", 1997. - 191 с.
7. Коваль А. П. Ділове спілкування: Навч. посібник. -К.: Либідь, 1992. -280с.
8. Корнев М. Н.Соціальна психологія. -К.: Б.в., 1995. -303 с.
9. Мікелі, Дена. Як досягти успіху у спілкуванні. -К., 2000. -96 с.

10. Омаров А. М. Управление: искусство общения. -М.: Сов. Россия, 1983. -237 с.
11. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: У двох книгах: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. -К.: Либідь, 2004 - Кн. 1: Соціальна психологія особистості і спілкування. -2004. -573, с.
12. Орбан-Лембрик Л. Е.Соціальна психологія. -К.: Академвидав, 2003. - 446 с.
13. Пашко Л. Ділове спілкування як необхідний та неминучий процес пізнання особистості співрозмовників // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. -2000. -№ 3. - С. 433-440.
14. Сорокина Е. Деловая беседа как форма делового общения //Справочник кадровика. -2004. -№ 7. - С. 83-86.
15. Теоретическая и прикладная социальная психология. -М.: Мысль, 1988. -333 с.
16. Трухін І. О. Соціальна психологія спілкування: Навчальний посібник. -К.: Центр навчальної літератури, 2005. -335 с.
17. Циба В. Т. Системна соціальна психологія: Навчальний посібник. -К.: Центр навчальної літератури, 2006. -327 с.
18. Шевчук С. Культура усного ділового спілкування //Секретарь-референт. -2004. -№ 9. - С. 40-42.

Практичне завдання для теми 10

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.

Питання

1. Значення і сутність ділового спілкування.
2. Основні функції ділового спілкування.
3. Стили спілкування.
4. Структура ділового спілкування.
5. Форми ділового спілкування.
6. Розробити за вибором, одну із форм ділового спілкування.
7. Робота в групах: інсценування ситуацій, їх аналіз.
8. Поняття про бесіду, її функції і види.
9. Характеристика та етапи індивідуальної бесіди.
10. Психологічні правила формулювання прохання, звертання, розпорядження.
11. Підготовка до бесіди як умова її результативності.
12. Встановлення контакту та вихід з нього в бесіді.
13. Особливості бесіди по телефону.

14. Правила етикету, яких треба дотримуватись під час бесід з клієнтами.
15. Вивчіть поняття: індивідуальна бесіда, прохання, звернення, розпорядження.
16. Виконайте завдання:
 - 1) Ознайомтесь із психогімнастичними вправами та іграми на розвиток навичок проведення індивідуальної бесіди (додаток Е): вправа «Прогнозування висловлювання»; вправа «Я-повідомлення»; рольова гра «Індивідуальна бесіда соціального працівника з людьми різного типу».
 - 2) Наведіть приклади бесід людей, за якими ви спостерігаєте. Проаналізуйте побачені типи, конструктивні прийоми та промахи в бесідах.
 - 3) Наведіть приклади власних індивідуальних бесід з людьми з критичним аналізом виходу з них, або розробіть сценарій можливої бесіди.

Література

1. Джонсон, Девид. Соціальна психологія: Тренінг міжособистісного спілкування. -К.: КМ Академія, 2003. -285, с.
2. Ділове спілкування: Підручник. -К., 1998. - 122 с.
3. Дороніна М. С.Культура спілкування ділових людей. -К.: Вид. дім "КМ Academia", 1997. - 191 с.
4. Коваль А. П. Ділове спілкування: Навч. посібник. -К.: Либідь, 1992. -280с.
5. Мікелі, Дена. Як досягти успіху у спілкуванні. -К., 2000. -96 с.
6. Омаров А. М. Управление: искусство общения. -М.: Сов. Россия, 1983. -237 с.
7. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: У двох книгах: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. -К.: Либідь, 2004 - Кн. 1: Соціальна психологія особистості і спілкування. -2004. -573 с.
8. Орбан-Лембрик Л. Е.Соціальна психологія. - К.: Академвидав, 2003. - 446 с.
9. Пашко Л. Ділове спілкування як необхідний та неминучий процес пізнання особистості співрозмовників // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. -2000. -№ 3. - С. 433-440.
10. Сорокіна Е. Деловая беседа как форма делового общения //Справочник кадровика. -2004. -№ 7. - С. 83-86.
11. Трухін І. О. Соціальна психологія спілкування: Навчальний посібник. -К.: Центр навчальної літератури, 2005. -335 с.
12. Циба В. Т. Системна соціальна психологія: Навчальний посібник. -К.: Центр навчальної літератури, 2006. -327 с.
13. Шевчук С. Культура усного ділового спілкування //Секретарь-референт. -2004. -№ 9. - С. 40-42.

ТЕМА 11. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

11.1. 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;
- третя 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.

У менеджменті комерційні переговори розглядають як окремий вид ділового спілкування за формою і змістом. За формою вони подібні до індивідуальної бесіди, разом з тим вони проводяться між делегаціями партнерів, яким необхідно володіти навичками впливу на групу людей, що мають свою чітку мету. Таким чином, комерційні переговори є складовою управлінської діяльності і служать налагодженню корпоративних зв'язків.

Переговори – це не просто розв'язання проблеми або прийняття рішень, а й знаходження різних умов, які сприяють досягненню мети кожного.



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:

1. Підготовка до переговорів.
2. Безпосереднє ведення переговорів.
3. Аналіз (обговорення) результатів переговорів.

Підготовка, проведення та аналіз результатів переговорів – це складна форма роботи бізнесменів, підприємців та керівників. Вона значно більш ефективна

при груповій роботі, і відповідно існують спеціальні правила щодо організації та техніки її проведення. На різних етапах форми та способи групової роботи істотно відрізняються і вимагають застосування спеціальних організаційно-управлінських дій.



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:

- визначення позиційних інтересів;
- 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.

Ігнорування такої роботи призводить до того, що більшість наших бізнесменів виходить на переговори, взагалі не маючи хоч би то якихось чітких цілей.

Результатом самовизначення є не абстрактне ствердження власних цілей, а конкретне розуміння того, хто та навіщо мені потрібен.

Саме з цієї точки зору ми можемо відповісти на питання: «Якими є можливі інтереси та цілі майбутнього партнера?». Для цього нам потрібна максимально повна інформація про майбутніх партнерів, зокрема:

- найменування, адреса, телефон, телефакс, марка;
- рік заснування;
- сфера діяльності;
- банки, через які здійснюють операції;
- власник фірми;
- склад керівних органів;

- кількість та наявність дочірніх структур;
- кількість зайнятих (працюючих);
- головні виробничі показники;
- персональні або інші зв'язки з партнерами;
- біографічні відомості про керівників.

Спираючись на зібрану інформацію про партнера, необхідно «програти» за нього процедуру самовизначення (ту ж, яку ми здійснювали стосовно самих себе) і скласти кілька ймовірних переліків його інтересів та цілей. Відповідно до цього ми можемо гіпотетично визначити загальну позицію майбутнього партнера, з якою він найімовірніше виступатиме на переговорах і яка включає:

- а) вихідні установки (приклад наведено в табл. 11.2.);
- б) тактики, яким віддається перевага;
- в) головні засоби, що використовуються для посилення власної позиції в ході переговорів.

Таблиця 11.2.

Приклад вихідних установок Замовника та Виконавця

Вихідні установки Замовника:	Вихідні установки Виконавця
отримання гарантій реалістичності виконання замовлення в термін та за встановленими параметрами	демонстрування своїх потенційних можливостей як виробника
мінімізація витрат на виконання робіт	отримання максимально високої оплати за майбутню роботу
подальше використання продукту діяльності виконавця	мінімізація власних витрат (інтелектуальних, енергетичних, часових тощо) при виконанні робіт

Б) 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. Але реально ми при цьому демонструємо тільки власне невміння готуватися до переговорів та проводити їх;

3) готовність до зміни власних позицій та вимог і заздалегідь підготовлені межі таких змін. Дуже важливим моментом підготовки переговорів є програвання різних варіантів (навіть таких, коли ці переговори завершаться невдачею). Одне з правил бізнесмена: «Ніколи не кладіть усі яйця в один кошик!». Готуючись до переговорів, потрібно завжди мати шляхи для відступу. Всі зарубіжні рекомендації щодо переговорів радять: «Не маючи альтернатив, не сідайте за стіл переговорів!».

Найкраща реалістична альтернатива (абревіатура BATNA – The Best Alternative to Negotiation Achievement) – це не просто щось, що можна робити у випадку провалу; це – варіант, добре виважений, реальний, який нічим не поступається своїми перевагами тому, чого ми добивалися у цих переговорах.

Опрацювавши варіанти переговорних стратегій, можна переходити до наступного, другого кроку змістовної підготовки.

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.

Один з найжорстокіших варіантів «закритої» тактики – подавати свої пропозиції як остаточні, що не підлягають обговоренню. Це має певні переваги (створює репутацію рішучого та надійного партнера і дає шанси на успіх, якщо ви знаєте «нижню межу поступок» опонента, надпоступки можуть бути виграні, оскільки інша сторона не бажає йти на ризик провалу переговорів). Але, з іншого боку, така тактика є небезпечною, тому що ускладнює шлях до відступу без серйозної «втрати обличчя», а якщо між сторонами дуже формальні відносини, то взагалі призводить до ескалації конфлікту.



II 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. Але при підготовці необхідно враховувати наступне:

1) *В команді обов'язково повинна бути людина, компетентна у тому питанні, з приводу якого організуються переговори* (наприклад, якщо

предметом переговорів є торговельна угода на закупівлю товару, то в команді має бути людина, яка досить добре знається на цьому товарі). Порухення цього принципу призводить до того, що команда виявляється нездатною до обговорення при щонайменшій зміні умов або відхилення від розробленої лінії. Команда-профан у професійному плані приречена на невдачу.

2) Укладання угоди передбачає *врахування низки додаткових чинників*. Їх кількість теж може варіювати у дуже широких межах, але три з них зустрічаються в ході практично всіх переговорів. Це – *юридичні, економічні та організаційні питання*. Навіть найдетальніше опрацювання цих питань на стадії підготовки до переговорів не може гарантовано врятувати від несподіваних поворотів та пропозицій. Команда повинна бути готова і мати можливість у мінімальні строки отримати *необхідну консультацію з цих питань*. Найкраще, якщо в складі команди будуть відповідні фахівці, принаймні на фазі підготовки рішення та підписання угод у ході самих переговорів.

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.

Крок 1. Демонстрування власної компетентності та поінформованості.

а) Демонстрування дуже високого рівня компетентності з усіх питань та аспектів, обговорюваних на переговорах є вкрай небезпечним. Така позиція не залишає партнерові простору для демонстрування його компетентності. Крім того у партнера обов'язково виникає негативне відчуття, що його «мають за дурня», а ви в його очах автоматично набуваєте вигляду зарозумілого «всезнавця».

б) Типовою помилкою є демонстрування надмірної поінформованості - тобто кількості та якості інформації про партнера (його цілі, плани, ресурси, стан справ тощо) та про можливих конкурентів. Необхідно враховувати, що будь-яка інформація є таємниця підприємницької діяльності партнера, а тому це може бути засобом тиску на нього та посилення нашої власної позиції.

Поінформованість – це та козирна карта, яку треба розігрувати з великою обережністю. Якщо один з переговорників виказує надмірну поінформованість, то у його партнера виникають підозри, що його хтось «продав». Це питання стає у цю мить для нього більш значимим, ніж самі переговори, тому відповідно ймовірність їх успішного завершення починає знижуватися до нуля.

Перевищення міри демонстрованої компетентності та поінформованості призводить до негативних результатів, які виявляються або одразу, або відстрочено. Тому треба пам'ятати золоте правило політиків: «Ніколи не кажи більше, ніж вимагає питання».

Крок 2. 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.

Коло повноважень, у першу чергу, визначається загальними цілями конкретних переговорів (прояснення ситуації, угода про наміри, підписання угоди, укладання контракту тощо), але реалізація цих цілей багато в чому залежить від того, наскільки ми можемо точно вирахувати цілі партнера по переговорах та рівень тих повноважень, якими він наділений (всі бізнесмени та політики неодноразово зустрічалися із ситуацією, коли, здавалося б, успішні переговори нічим не завершувалися тільки тому, що партнер не був уповноважений підписувати документ).

Крок 3. 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.

Рекомендації англійських фахівців з цього приводу наведені в таблиці 11.3

Таблиця 11.3

Загальні правила поведінки на переговорах

Потрібно	Не можна
Запитувати	Говорити надто багато
Слухати	Пом'якшувати доводи
Узагальнювати	Робити надто багато зустрічних пропозицій
Грунтуватися на їхніх ідеях	Підкреслювати розбіжності
Знайти спільні інтереси і ґрунтуватися на них	Сперечатися, глузувати, мудрувати, нападати (захищатися, загрожувати, звинувачувати)
Вести себе недвозначно	Виявляти розбіжності
Виразити свої почуття	Вживати такі слівця, як «За всієї моєї поваги до Вас», «Щиро кажучи» тощо

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.

II етап: Безпосереднє 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).

Зняття бар'єрів сприяє вибір нейтральної теми для вступної бесіди. Кілька хвилин необхідно для того, щоб познайомитися, розпитати про здоров'я, про те, як відбулася поїздка. Вважають добрим тоном поцікавитися про справи фірми-партнера. У процесі входження в бесіду доцільно показати свою поінформованість про цінності, позиції, погляди партнера. Розмову слід почати в рідше інтересів опонента, враховуючи, що найголовніший інтерес для багатьох людей становлять вони самі. Таким чином, учасники діалогу повинні налаштуватися на певну «хвилю», знайти «спільну мову». Це у переговорній практиці називають «розминкою».

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.

Це не просто непорозуміння. В літературі наводиться випадок, який призвів до припинення ділових контактів. Представник молодих пострадянських бізнесових кіл під час чайної церемонії в стародавній японській столиці Кіото навмисно вголос заперхав, відставив убік чашку (із старанно приготовленим для нього зеленим чаєм) і пожартував: «Чай – не горілка, багато не вип'єш». У буквальному перекладі на японську це пролунало жахливо і приголомшило гостинних господарів.

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 переговірники, 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: переговірники пояснюють свої інтереси і з'ясовують інтереси партнера по переговорах, обмінюються вступними позиціями.

Під час з'ясування позицій необхідно:

- чітко, стисло висловлювати свої позиції;
- стежити за тим, як вас розуміє партнер (якщо є потреба – повторювати);
- позиції партнерів слухати уважно, подавати сигнали про те, що ви розумієте; ставити питання – просити роз'яснень.
- якщо висловлена неприйнятна позиція, то дати інформацію щодо свого уявлення про «реалістичну зону згоди»;
- не говорити категоричні «так» чи «ні». Слід вживати такі фрази, як «це цікаво...», «можливо ...», «ми подумаємо», – вони дають можливість не змінювати цілі та залишають шлях до продовження обговорення.

Головні завдання, з якими доводиться стикатися в процесі першої фази переговорів, зведені в таблицю 11.4.

Таблиця 11.4

Головні завдання першої фази переговорів

Завдання	Прийоми, що сприяють розв'язанню поставлених завдань	Форми поведінки, що перешкоджають проведенню бесіди
Встановлення контакту	Контакт очима, звернення по імені, відкрита поза	Відсутність контакту очей, реакції на слова партнера; «відвернута» поза
Спонування та	Уважне слухання, підтакування «Так, так», емоційне	Відсутність контакту очей, наявність дистанції, закрита

підтримання контакту	супроводження промови співбесідника «Чудово!», контакт очей, «уважна» поза, «відлуння», емоційний тон, пряме звертання, уточнювальні запитання	поза, запитання не за темою, оцінювання змісту та співрозмовника
<i>Продовження табл. 11.4</i>		
Зняття напруження	Функціональні запитання, об'єктивація стану співрозмовника, свого стану, ситуації, приписування позитивних ролей, намірів та рис співрозмовнику, «відкрита» поза та поведінка, посмішка, спокійний тон промови, ідентифікація із співрозмовником, прийняття відповідальності та розподіл ініціативи	«Жорстка» поза, взаємне розташування партнерів навпроти один одного, емоційний тон, оцінка змісту висловлювань та співрозмовника, приписування йому негативних ролей, цілей та рис, неприйняття співрозмовника загалом або його позицій, «закрита» поведінка, покладання провини або відповідальності
Утримання розмови	«Дзеркало», «перекладання», уточнюючі питання, розмова в термінах та уявленнях співрозмовника	Ігнорування інтересів та уявлень співрозмовника, нав'язування власного рішення, відсутність роботи із зворотним зв'язком
Уточнення, прояснення позицій	Фіксація позицій, головної теми, мети бесіди	Те саме
Фіксування точки зору співрозмовника	«Перекладання»	Використання висловлювань типу «Я зрозумів», «Так, усе ясно» тощо

▫ **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.

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» (див. таблицю 11.5).

Таблиця 11.5

Реакції на маніпулятивну поведінку та захист від неї під час переговорів

Маніпулятивна поведінка	Передбачувані реакції опонента	Способи захисту
Вказати опонентові 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 розтрощені	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	Не відповідати, а зауважити, що інша сторона некоректно задає питання

	почуття слабкості	
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

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.

Таблиця 11.6

Маніпулювання «благопристойністю» та справедливістю

Маніпуляційна поведінка	Передбачувані реакції опонента	Способи захисту
«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	Боязнь видатися несерйозним і неконструктивним	Стверджувати, що кілька важливих аспектів були упущені,

«очевидних» та конструктивних ідейх		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; намагайтесь 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...»; поступайтесь 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 неухважність 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 непорозуміннь 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:

- 1) рамки для обговорення;
- 2) досягнення порівняно з метою та межею;
- 3) процес – як ми впоралися: планування; стратегія; фази; тактика; ролі в колективі тощо;
- 4) посилатися на протокол (на нотатки);
- 5) задавати запитання;
- 6) слухати;
- 7) навчатися на невдачах: з'ясувати, що не вийшло; точність; докладний опис; без звинувачень один одного;
- 8) 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.

Сучасні прогресивні організації складають власні моральні та етичні кодекси, які є обов'язковою вимогою до поведінки членів організації, зокрема на переговорах. Моральний кодекс переговорів спрямований на досягнення певної міри одностунності, спільності оцінки, компромісу, консенсусу. Знаходження оптимального шляху до угоди – це певна гарантія, що дозволяє уникнути небезпечних, неконтрольованих і незворотних шляхів розвитку подій.

Прикладом подібних документів є моральні постулати переговорів, сформульовані професором Ростовського державного університету В.Курбатовим:

1. **«Res inter alios acta»**. Нормальна практика переговорів – це обговорення двома сторонами деякого спірного питання з метою знаходження узгодженого рішення, що виробляється шляхом з'ясування різних позицій з даного питання. Якщо ж ведеться збиткова акція двох проти третього, то це вважається аморальним.

2. **«Презумпція щирості»**. Це свідома відмова від підозр щодо злої волі партнера (якщо остання однозначно не встановлена і не доведена). Звичайно, кожний може підозрювати і потрапити під підозру, але подібні ігри не будуть переговорами.

3. **«Конкретність істини»**. Цей постулат має три експозиції:

... жодна сторона не може вважати свою позицію остаточно істинною, поки вона не пройшла експертизу взаємного узгодження в процесі переговорів;

... не існує апріорної істинності будь-якого твердження, кому б воно не належало;

... жодна сторона не може вважати своє судження єдиною вірним варіантом рішення спірної проблеми.

4. **«Категоричний імператив істини»** найбільш адекватне втілення знаходить у принципі, що вимагає говорити тільки правду. Переговори – це не тільки узгодження позицій зі спірного питання, але і тактична гра на виграш, тому допускаються хитрості, але в них заборонено моральним кодексом навмисно вводити партнера в оману.

5. **«Всяка обіцянка повинна бути виконана»**. Обіцянка в переговорах означає поступку, і якщо вона виявляється не реалізована, переговори можна вважати зірваними. Адже, як сказано в Євангеліє від Луки: «Хто не вірний у малому, той не вірний і у великому».

6. **«Стаття регламенту – закон переговорів»**. Регламент, який прийнятий переговорними сторонами, – формула погодженого зобов'язання чітко дотримуватися процедури і протоколу обговорення спірного положення. В іншому випадку переговори можуть набути форми деструктивного конфлікту.

7. **«Симетричність намірів і дій»**. Щоб надії на лояльне відношення до тебе партнера по переговорам виправдалися, сам поведься лояльно стосовно нього.

8. **«Cursum tenere»**. Цей принцип у дослівному перекладі означає «триматися призначеного шляху». Тут є кілька моментів:

- неухильно дотримуватися обраних принципів.

- обравши тему для обговорення, не можна відходити від неї, підмінювати іншими темами.

Постійна зміна диспозиції породжує сумнів у надійності партнера, адже мати справу з непередбаченою людиною – безперспективно і небезпечно.

9. **«Принцип справи чи справа принципу»**. На основі цього постулату може виникнути моральна дилема: уперто відстоювати принципи, що не відбулися, і ігнорувати справу, або в основу поставити примат фактів. Але ж це теж принцип!

І тут кожний вирішує для себе: важливіше честь мундира, заради якого будь-який принцип гарний, чи справа насамперед.

10. «*Abdere artem mersedem at que quas-tum*». У буквальному значенні це означає: «Не зводити мистецтво до заробітку».

Цей постулат має характер морального принципу, що пропонує кожному вирішувати, в ім'я чого йде гра.

11. «*Utrum hos verum an falsum est...*». Буквально цей вираз перекладається: «Вірно це, чи не вірно, але це так». Даний критерій дозволяє розрізнити моральну та аморальну сторони переговорів.

Література

1. Адаир Дж. Эффективная коммуникация: Обязательное условие для успешного ведения бизнеса / Ю. Гольдберг (пер.). - М. : Эксмо, 2003. – 237 с.
2. Бизнес-дипломатия. Искусство делового общения и творчество в переговорах / В.И. Муравейник, В.В. Малый. - Д.: АП «Днепропетр. книж. тип.», 2001. - 280 с.
3. Возный Т. С. Этика деловых отношений (для деловых людей и бизнесменов) / Т.С. Пархоменко (ред.). - К. : УкрИНТЭИ, 2001. - 106с.
4. Ділові контакти з іноземними партнерами: Навч.-практ. посіб. для бізнесмена / Європейський ун-т / І.І. Тимошенко (заг.ред.) Юрій Іванович Палеха (уклад.) - К. : Видавництво Європейського університету, 2004. - 283с.
5. Доронина М. С. Культура общения деловых партнеров: Учеб. пособие / Харьковский гос. экономический ун-т. - Х. : ИД «ИНЖЭК», 2003. - 186с.
6. Коэн Стивен. Искусство переговоров для менеджеров / А. Успенский (пер.с англ.). - М. : ФАИР-ПРЕСС, 2003. - 285с.
7. Паттерсон К., Гренни Дж., Мак-Миллан Р., Свитцлер С., Стивен Р., Ведение переговоров в экстремальных ситуациях: что и как говорить, когда ставки высоки. – Кови, 2007 - 240 с.

Практичне завдання для теми 11

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

Питання

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. Ділові наради. Наради. Збори. Засідання.
7. Різновиди ділових нарад.
8. Показники ефективності ділових нарад.
9. Організація і проведення ділових нарад.
10. Протоколи нарад.
11. Розробіть алгоритм проведення ділових переговорів (тематика визначається студентами). Робота в групах. Аналіз проблемних ситуацій.

Література

1. Бизнес-дипломатия. Искусство делового общения и творчество в переговорах / В.И. Муравейник, В.В. Малый. - Д.: АП «Днепропетр. книж. тип.», 2001. - 280 с.
2. Возный Т. С. Этика деловых отношений (для деловых людей и бизнесменов) / Т.С. Пархоменко (ред.). - К. : УкрИНТЭИ, 2001. - 106с.
3. Ділові контакти з іноземними партнерами: Навч.-практ. посіб. для бізнесмена / Європейський ун-т / І.І. Тимошенко (заг.ред.) Юрій Іванович Палеха (уклад.) - К.: Видавництво Європейського університету, 2004. - 283с.
4. Доронина М. С. Культура общения деловых партнеров: Учеб. пособие / Харьковський гос. економічний ун-т. - Х.: ІД «ИНЖЭК», 2003. - 186с.
5. Коэн Стивен. Искусство переговоров для менеджеров / А. Успенский (пер.с англ.). - М. : ФАИР-ПРЕСС, 2003. - 285с.
6. Паттерсон К., Гренни Дж., Мак-Миллан Р., Свитцлер С., Стивен Р., Ведение переговоров в экстремальных ситуациях: что и как говорить, когда ставки высоки. – Кови, 2007 - 240 с.

ТЕМА 12. ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ РЕКЛАМНИХ КОМПАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЯМИ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

(Теоретичний матеріал для самостійного опрацювання)

12.1. Характеристика соціальної рекламно-інформаційної кампанії. На сьогодні рекламні технології є невід'ємною складовою діяльності державних та громадських організацій і установ. Успішна діяльність будь-якої організації напряму залежить від використання комунікаційних можливостей, які, в першу чергу, виявляються у здатності інформувати різні групи населення про існування організації та її структуру, рекламувати окремі напрями роботи, послуги, що надаються. Завдяки використанню рекламно-інформаційних технологій поширюється контактна інформація. На сьогодні рекламні технології є невід'ємною складовою діяльності державних та громадських організацій і установ. Успішна діяльність будь-якої організації напряму залежить від використання комунікаційних можливостей, які, в першу чергу, виявляються у здатності інформувати різні групи населення про існування організації та її структуру, рекламувати окремі напрями роботи, послуги, що надаються. Завдяки використанню рекламно-інформаційних технологій поширюється контактна інформація про місце знаходження організації/установи, досягається тісний зворотній зв'язок як із потенційними клієнтами, так і з партнерами та спонсорами, що в цілому справляє позитивний ефект як на розвиток самої організації, так і на різні групи населення.

Якщо комерційні структури використовують рекламні та маркетингові комунікації з метою отримання прибутку, то організації громадського сектору інформують про свою діяльність, як правило, засобами соціальної реклами.

121.1. Поняття соціальної реклами. Соціальна реклама як сфера комунікацій має свою перед історію. Її функціональними аналогами в

радянський час можна назвати пропаганду й агітацію. Саме за допомогою цих інструментів впливу населення закликали мити руки перед їжею, берегти природу, стерегтися інфекційних захворювань, дбайливо ставитися до використання комунальних ресурсів («Бережіть воду!», «Бережіть тепло!») тощо.

Зі зміною ситуації в суспільстві і трансформуються й **цілі соціальних комунікацій**.

Ціла низка завдань, у вирішенні яких використовується сучасна соціальна реклама, в умовах СРСР взагалі перед пропагандою не ставилась. Прикладом можуть бути популяризація загальнолюдських цінностей (наприклад, добро, милосердя, повага й любов до ближнього).

Серед «нових» тем соціальної реклами – гендерні питання (відстоювання рівних із чоловіками прав жінок), боротьба з бідністю, захист безпритульних, заклики до толерантності стосовно різних соціальних груп (від релігійної й національної терпимості до толерантного ставлення до окремих меншостей), профілактика ВІЛ/СНІДу та ін.

Значна увага дослідників нині звернена на ідентифікацію поняття «соціальна реклама», аналіз його особливостей, визначення критеріїв якості та ефективності, компаративний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду. За твердженням багатьох науковців, з допомогою соціальної реклами можна досягти різноманітних цілей: по-перше, створити у кожного відповідне особисте ставлення до проблеми, по-друге, донести достовірну інформацію про проблему і, по-третє, сформувати навички і моделі позитивно спрямованої поведінки.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку суспільних комунікацій показує: свідомо чи ні, спеціалісти в цій галузі все частіше звертаються до такого інструменту, як **соціальна реклама**. Проте в Україні до феномену соціальної реклами наразі існує неоднозначне ставлення. З одного боку, при розробці рекламних послань використовуються соціальні підходи і технології.

З іншого боку, в колах професійних рекламистів вона вважається «чимось несерйозним та безкоштовним... певна розминка для креативних здібностей дизайнерів і self-promotion для рекламних агентств».

Серед дослідників не існує єдиної думки щодо визначення **поняття «соціальної реклами»**.

Так, наприклад, Л. Федотова розуміє під даним поняттям розміщений рекламний ролик, макет тощо. Більш широке визначення подає О. Антипенко: «Соціальна реклама є суспільно спрямованою рекламою, яка не ставить на меті отримання прибутку». Схоже за змістом визначення соціальної реклами подає Б. Обритько. Ним зазначається, що **«Соціальна реклама – це некомерційна інформація державних органів і громадських організацій з питань здорового способу життя, охорони природи, збереження і раціонального використання енергоресурсів, профілактики правопорушень, соціального захисту та безпеки населення. У такій рекламі не згадується ні конкретна продукція, ні її виробник»**.

Вчені С. Андріяшкін і Д. Кола визначають соціальну рекламу як різновид усвідомленого впливу суб'єкту, який характеризується невизначеністю цільової аудиторії, зверненням рекламного повідомлення до важливих соціальних проблем і його підвищеною емоційністю. Л. Гейдар і Г. Довбах ототожнюють соціальну рекламу з ефективним освітнім засобом, який дає змогу досягти і мотивувати велику аудиторію.

На думку Г. Ніколайшвілі соціальна реклама – вид комунікації, орієнтований на залучення уваги до найбільш актуальних проблем суспільства і його моральних цінностей, орієнтований на актуалізацію проблем суспільства. Призначення її – гуманізація суспільства й формування його моральних цінностей. Місія соціальної реклами – зміна поведінкової моделі суспільства.

Т. Євгенєва й Г. Федорова пропонують своє розуміння даного поняття. На їхню думку, соціальна реклама демонструє «правильну модель» поведінки людини й «правильний образ» життя в цілому. Перший рівень: реклама, покликана впроваджувати / закріплювати конкретні правила й норми (що пов'язані з набором дій).

Другий рівень: реклама, що малює «образ миру», який покликаний легітимувати ті норми, що існують/ пропонуються.

Так, реклама другого рівня, наприклад, не просто закликає користуватися презервативами або не кидати сміття повз урну, а дає ідеальну картинку «стратегічного» ставлення до життя, у яку передбачувані правильні дії «вбудовуються» як логічний елемент.

На думку Є. Ромата, соціальна реклама являє собою один із типів некомерційної реклами, метою якої є формування певних психологічних установок, які сприяють досягненню суспільно значимих цілей на різних рівнях: від окремих соціальних груп до масштабу суспільства в цілому.

Широке коло визначень поняття соціальної реклами вказує на те, що наразі не існує єдиного системного підходу до аналізу феномену соціальної реклами в

Україні. Разом з тим в світовій науковій спільноті побутує думка про те, що соціальну рекламу слід розглядати саме як різновид реклами. Мається на увазі, що вона повинна підкорятися всім «законам жанру» – тобто обов'язковим є проведення відповідних досліджень, належним чином мають використовуватися рекламоносії: якісна поліграфія, найкращий для певно ї аудиторії час телеефіру тощо.

Соціальна реклама має бути оплачувана, а для стимулювання її ініціаторів необхідно застосовувати пільгове оподаткування.

Узагальнюючи зміст наведених вище визначень, можна зробити висновок, що практично всі автори справедливо вказують на специфіку цілей соціальної реклами, спрямованих на рішення значимих суспільних проблем. У якості її замовників найчастіше виступають суспільні неприбуткові організації й державні інститути. Необхідно звернути увагу на констатацію деякими фахівцями близькості прийомів комерційної й соціальної реклами в окремих визначеннях.

12.2. Класифікація соціальної реклами. Як і будь-який тип реклами, соціальна реклама класифікується за певними *критеріями та ознаками*. Автори пропонують такий підхід до систематизації соціальної реклами:

1) За типом суб'єкта (рекламодавця) соціальної реклами:

1.1. Державна (в тому числі муніципальна) соціальна реклама.

1.2. Соціальна реклама від імені громадських організацій.

1.3. Конфесійна реклама.

1.4. Соціальна реклама від імені суб'єктів підприємницької діяльності.

1.5. Соціальна реклама від імені конкретної особи.

2) За характером цілей, що переслідуються соціальною рекламою:

2.1. Рішення проблем взаємин між окремими соціальними групами (наприклад, реклама, що закликає до расової, міжнаціональної, міжетнічної терпимості; послання, що стосуються гендерних питань).

2.2. Взаємини суспільства (соціальної групи) і індивідуума (наприклад, толерантне ставлення населення до ВІЛ-інфікованих).

2.3. Взаємини суспільства й державних інститутів (наприклад, соціальна реклама з попередження й запобігання наслідків «дідівщини» в армії).

2.4. Взаємини особи й суспільства (наприклад, реклама патріотизму; соціальна реклама пацифістської проблематики).

2.5. Взаємини особи й держави (наприклад, рекламні заклики виконати свій військовий обов'язок; реклама необхідності сплати податків і т.п.)

2.5. Міжособистісні відносини (наприклад, реклама загальнолюдських цінностей: добра, любові, взаємодопомоги; теми підтримки сімейних цінностей).

2.6. Суспільство й навколишнє середовище (екологічна проблематика).

2.7. Ставлення особи до охорони навколишнього середовища (реклама із закликами про необхідність дбайливого ставлення до природи; у цьому ж сенсі – гуманне ставлення людини до диких і свійських тварин).

2.8. Ставлення людини до самої себе, проблеми безпеки й самобереження (наприклад, реклама здорового способу життя, відмови від згубних звичок; необхідності вживання заходів безпеки на роботі, у побуті, на дорогах і т.п.; заклики до підвищення самооцінки й самоповаги).

3) За типом предмету рекламування:

3.1. Реклама соціально значимої ідеї (наприклад, антиалкогольна кампанія).

3.2. Реклама певних стандартів поведінки в суспільстві (наприклад, реклама здорового способу життя; реклама відмови від використання хутра тварин в одязі й т.п.).

3.3. Реклама соціальних проектів (наприклад, кампанії в підтримку збору коштів на будівництво лікарні; підтримка різних соціальних фондів і т.п.).

3.4. Реклама конкретних соціально значимих акцій (наприклад, реклама участі в конкретних масових пробігах соціальної спрямованості; реклама соціальних фестивалів і т.п.).

4) За критерієм сплачуваності:

4.1. Соціальна реклама, яка розміщується безкоштовно.

4.2. Оплачувана соціальна реклама.

Підсумовуючи сказане, зазначимо, що соціальна реклама поступово стає незамінним засобом впливу на суспільну свідомість, що використовується у роботі державних та громадських організацій. Водночас варто пам'ятати, що соціальна реклама – усього лише один із інструментів суспільних комунікацій. Без системної продуманої роботи з досягнення суспільно значимих цілей соціальна реклама є малоефективною і такою, що «не спрацьовує». У більшості випадків через свою непродуманість соціально-рекламним кампаніям справити жодного ефекту не вдається.

12.3. Особливості соціальної реклами в системі рекламно-інформаційної кампанії. Ефективні підходи застосування соціальної реклами в зарубіжній практиці, що існують сьогодні, вказують на необхідність використання соціальної реклами в системі **рекламно-інформаційної кампанії (РІК)** – комплексної системи заходів впливу на визначені групи населення за допомогою різних засобів та каналів масового й індивідуального інформування і навчання.

Метою соціальної рекламно-інформаційної кампанії є спонукання населення до прийняття нових, корисних для них самих і для суспільства, моделей поведінки у визначеній сфері життя.

Дослідники у галузі реклами виділяють **характерні особливості** соціальної рекламно-інформаційної кампанії (в подальшому РІК або кампанія), які відрізняють її від звичайного рекламування та різноманітних профілактичних програм.

До них вчені відносять такі: кампанія обмежена часом; результати кампанії оцінюються відповідно до заздалегідь визначених показників; широкий захват цільової групи в межах кампанії забезпечується за рахунок використання різноманітних засобів та каналів передачі повідомлення; кампанія складається із декількох елементів, пов'язаних однією загальною ідеєю та повідомленням кампанії; всі елементи кампанії (відео-, аудіо-продукція, брошури, плакати, листівки тощо) мають єдине дизайнерське рішення і звуковий супровід, з метою кращого упізнавання й поєднання в єдине ціле.

Кампанія складається з комплексу взаємопов'язаних заходів, які реалізуються у певній послідовності і підсилюють один одного. В ході кампанії використовуються різноманітні рекламні носії і канали передачі обраного повідомлення.

Організована інформаційна кампанія має бути ретельно спланована в рамках чітко визначеного бюджету і кваліфіковано реалізована.

Налагодження стосунків зі ЗМІ і зусилля щодо висвітлення діяльності організації соціального спрямування, які здійснюються несистематично та непродумано, тільки в разі нагальної потреби, не мають довготривалої дії і не завжди позитивно впливають на імідж роботи.

Ретельно запланована та вміло реалізована соціальна рекламно-інформаційна кампанія може справляти значний вплив на різні групи населення. Однак, це потребує точних і послідовних концептуальних

припущень, які лежатимуть в основі кампанії, так само як і чітких рішень щодо її компонентів і співвідношень між ними.

Підсумовуючи сказане, зазначимо, що соціальна реклама поступово стає незамінним засобом впливу на суспільну свідомість, що використовується у роботі державних та громадських організацій. Водночас варто пам'ятати, що соціальна реклама – усього лише один із інструментів суспільних комунікацій. Без системної продуманої роботи з досягнення суспільно значимих цілей соціальна реклама є малоефективною і такою, що «не спрацьовує».

12.4. Етапи організації соціальної рекламно-інформаційної кампанії. Говорячи про технології соціальної рекламно-інформаційної кампанії, вчені-дослідники схиляються до думки, що РІК повинна складатися з декількох послідовних етапів, а саме:

ЕТАП І. ПІДГОТОВЧИЙ

1. Формулювання загальної мети кампанії.

Мета має бути чітко сформульованою та досяжною.

2. Аналіз існуючої ситуації шляхом збору необхідної інформації та середовища.

Перш ніж приступати до реалізації поставленої мети та остаточного формулювання завдань, необхідно мати повну інформацію щодо різних аспектів майбутньої кампанії.

Необхідно зазначити, що при плануванні соціальних рекламно-інформаційних кампаній необхідно враховувати нові тенденції та зміни, що відбуваються у суспільстві. Тому проведення подібних соціологічних досліджень, метою яких є аналіз ситуації, передбачає періодичність. Мета та завдання соціологічних досліджень можуть бути різними залежно від стратегії запланованої рекламної кампанії.

3. Оцінка ресурсів. Слід пам'ятати про бюджет кампанії. Якщо ресурсів не вистачає, краще відкласти реалізацію кампанії. Ресурси можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними.

Матеріальні ресурси – це грошові кошти, роздаткові матеріали, оргтехніка, приміщення/будинки, транспорт.

Нематеріальні ресурси – це знання, уміння, навички співробітників організації, репутація організації, час і т.д.). Часто ефективним нематеріальним ресурсом виступають волонтери. Як правило, група волонтерів формується з числа зацікавленої молоді.

При плануванні бюджету кампанії необхідно враховувати витрати на телефонні переговори, відправлення факсів, оренду приміщення для проведення прес-конференцій, засідань круглих столів, зустрічей з партнерами та обговорення з ними спільних питань тощо.

4. Вибір цільової групи і визначення її основних характеристик.

Важливим кроком у підготовці РІК є визначення цільової групи (аудиторії) та складання її характерних особливостей.

На думку вчених, ***цільова аудиторія*** – це група людей, що відокремлюється за визначеними параметрами (ознаками), на яку планується вплинути за допомогою інформації. Цільові групи прийнято розділяти на первинні і вторинні.

Первинну цільову аудиторію складають люди, поведінку яких планується змінити за допомогою інформаційної кампанії, тобто це ті люди, на яких ми хочемо вплинути в першу чергу.

До **вторинної цільової аудиторії** належать люди, що мають вплив на первинну аудиторію. Це – ті, хто впливає на здатність первинної групи зрозуміти, прийняти і практикувати більш безпечні форми поведінки. При цьому передбачається, що поведінку вторинної цільової групи також потрібно змінити. Помилково при визначенні цільової групи вдаватися до генералізації, тобто узагальнення різних груп населення.

Від того, наскільки чітко визначена цільова аудиторія, залежить ефективність майбутнього рекламного повідомлення. Не доцільно розробляти повідомлення «для всіх», оскільки бажана цільова аудиторія не буде сприймати рекламу «як свою».

4.1. Географічна характеристика.

При сегментації визначеної цільової групи усього населення описуються географічні рамки (місце розташування цільової групи), у яких вона буде знаходитися на момент проведення кампанії. Наприклад, при роботі з молоддю (учнями шкіл, студентами) необхідно вирішити, де найзручніше з ними працювати: за місцем навчання, за місцем проживання, за місцем проведення дозвілля або в декількох місцях одночасно.

4.2. Демографічна характеристика.

Згідно з нею при сегментації цільової групи необхідно враховувати: вік; стать; рід занять; рівень доходу і його джерела; склад родини.

В залежності від цих параметрів буде змінюватися характер і сутність кампанії. Чітке розуміння демографічних характеристик цільової групи допоможе більш ефективно сформулювати послання, вибрати канали інформації і т.д.

4.3. Законодавче поле.

Необхідно добре орієнтуватися у законах, що регламентують ті або інші сторони життя і діяльності представників цільової групи, а також визначають рамки профілактичної роботи.

Потрібно знати, чи захищена обрана цільова група законами, або ж законних прав у неї немає (наприклад, Закон України «Про заборону куріння у громадських місцях» до сих пір не набув чинності).

4.4. Соціально-психологічні особливості, цінності, уявлення і поведінка цільової групи.

Психологічні особливості цільової групи можуть визначатися багатьма факторами, які необхідно уважно вивчити.

До них належать:

- коло спілкування;
- навчальний заклад або місце роботи;
- дозвілля, захоплення, інтереси (у тому числі — які книги, журнали читають, яку музику люблять слухати тощо);

➤ мова (наприклад, у молодіжному середовищі існує своя субкультура, що виявляється, у тому числі, і в особливій мові, якою розмовляють її представники);

➤ кумири – люди, яких цільова група прагне наслідувати.

При роботі з цільовими групами, які, як правило, складатимуть різні категорії населення, варто пам'ятати, що більшість з них може нічого не знати про суть даної проблеми, а тому їхнє ставлення може бути байдужим або навіть негативним. Отже, на етапі реалізації кампанії доцільно ретельно інформувати цільову аудиторію про цілі та наміри як кампанії, так і її організаторів, розповідати детально про те, чому саме організація (установа) взялася за розв'язання тієї чи іншої проблеми.

У ході планування інформаційної кампанії важливо визначити **кількісний показник цільової аудиторії**. Вкрай необхідною є інформація про кількість людей, на яку буде здійснюватися вплив у ході реалізації кампанії. В подальшому це дасть змогу визначити динаміку позитивних змін у ставленні та поведінці цільової аудиторії та оцінити ефективність проведеної кампанії.

ЕТАП II. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ РЕКЛАМНО-ІНФОРМАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ

5. Постановка конкретних цілей і завдань РІК.

Фахівці з галузі реклами визначають цілі, що сприяють зміні знань, ставлення, поведінки тощо; надзвичайно важливо, щоб поставлені цілі були досяжними та вимірюваними; при їхньому формулюванні доцільно враховувати результати аналізу ситуації та наявні ресурси.

На думку дослідників, ціль у сфері реклами повинна:

– точно описувати бажаний результат (наприклад, підвищити поінформованість, змінити ставлення (установку) тощо);

– точно визначати одну або кілька цільових аудиторій;

– бути вимірюваною;

– спиратися на «результат», а не на «процес». Якщо сформульована мета опису є засоби, за допомогою яких можна щось зробити, це – стратегія, а не мета;

– передбачати терміни досягнення мети.

Прикладом визначених завдань при реалізації соціальної рекламної інформаційної кампанії щодо популяризації різних форм сімейної опіки може бути:

1. Залучення кандидатів для створення прийомних сімей та дитячих будинків сімейного типу (ДБСТ).

2. Інформування населення:

➤ щодо необхідності сімейного виховання дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування;

➤ щодо специфіки різних форм сімейного влаштування дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування;

➤ формування позитивної громадської думки щодо сімейного влаштування.

3. Залучення до співпраці державних службовців і спеціалістів різних галузей:

- лобіювання створення сімейних форм влаштування на різних рівнях;
- залучення до взаємодії спеціалістів різних галузей;
- інформування спеціалістів щодо специфіки діяльності прийомних сімей та ДБСТ.
- залучення додаткових коштів.
- залучення партнерів: громадських благодійних, релігійних організацій, приватного бізнесу.

6. Аналіз значимого оточення й розробка тактики роботи з ним.

Дуже часто важливу роль у реалізації кампанії відіграють потенційні партнери, групи людей і організації, здатні вплинути як на хід, так і на результати кампанії. Ці групи й організації складають так зване *значиме оточення*. До них належать особи, що приймають важливі рішення або можуть вплинути на їхнє прийняття, і які, відповідно, можуть допомогти або перешкодити в проведенні кампанії.

Тому перед початком РІК важливо правильно оцінити своїх союзників і виробити стратегію роботи з ними.

Необхідно проаналізувати та налагодити партнерські відносини з місцевими органами влади, іншими громадськими організаціями або державними установами, підприємствами, що небайдужі до соціальних проблем, з журналістами. Така взаємодія сприятиме ефективнішій реалізації кампанії.

7. Визначення індикаторів успіху та очікуваних результатів РІК.

Необхідно чітко знати, яких результатів потрібно досягти після закінчення кампанії:

скажімо, на 10% збільшити кількість сімей з толерантним ставленням до вашої організації, або на 20% збільшити рівень поінформованості серед дорослого населення певного регіону про форми влаштування дітей-сиріт і т.д.

На сьогодні не існує стандартів ефективності впливу соціальної реклами на адресата. В першу чергу показники ефективності залежать від багатьох факторів – тривалості кампанії, інтенсивності подачі рекламних матеріалів, рейтингу обраних каналів комунікації тощо. Вчені висловлюють різні думки з приводу того, який показник динаміки у змінах поінформованості, ставлень, поведінки цільової аудиторії є достатньо ефективним.

8. Розробка ідеї РІК, формулювання послання.

Послання в рекламі – це коротке гасло, що відображає ідею кампанії, яку необхідно донести до громадськості.

Воно має бути влучним, зрозумілим і прийматися цільовою аудиторією «як своє».

9. Тестування розробленого послання й інформаційних матеріалів.

З метою виготовлення ефективних соціальних рекламних матеріалів, а також для того, щоб переконатися в ефективності розробленого рекламного

повідомлення для цільової групи, проводиться попереднє тестування пілотних зразків рекламної продукції.

Як правило, для цього вдаються до методу фокус-груп – обговорення у групі учасників пілотної рекламної продукції з метою її удосконалення.

10. Виготовлення рекламно-інформаційних матеріалів.

Для отримання якісного продукту доцільно замовляти виготовлення соціальної реклами професійним дизайнерам, рекламним агентствам або виробникам поліграфічно і продукції. Самостійне виготовлення реклами може призвести до її низької якості.

ЕТАП ІІІ. ПРОВЕДЕННЯ РЕКЛАМНО-ІНФОРМАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ

11. Планування заходів.

Варто пам'ятати, що соціальна реклама є лише одним із багатьох засобів донесення ідеї кампанії до населення.

Крім розповсюдження рекламних матеріалів, слід організовувати особисті зустрічі з населенням, круглі столи, семінари, прес-конференції, давати публікації у пресі, виступати на радіо та телебаченні тощо.

12. Реалізація інформаційної кампанії.

Доцільно скласти план заходів: «Що? Коли? І Де?» планується зробити. Чіткий план допоможе скласти список усіх заходів, необхідних для виконання поставлених задач, розподілити обов'язки серед організаторів і виконавців, дозволивши не лише раціонально використати бюджетні гроші, але й ефективно розмістити соціальну рекламу так, щоб максимально досягти бажану цільову аудиторію та успішно виконати поставлені завдання.

13. Проведення моніторингу та оцінки інформаційної кампанії.

Для того, щоб порівняти заплановану діяльність із фактичними результатами протягом усього періоду реалізації РК, проводиться моніторинг.

Отриману інформацію використовують для поліпшення роботи в ході реалізації кампанії та досягнення максимально ефективних результатів. Оцінка ефективності інформаційної кампанії вимірює досягнуті результати для того, щоб проаналізувати, наскільки успішно були виконані поставлені раніше завдання щодо зміни поведінки.

Для проведення моніторингу й оцінки застосовують, переважно, якісні та кількісні методи дослідження, залежно від рівня їх складності і затратності.

14. Планування наступної роботи.

Після того як кампанія здійснена, а її результати оцінені, потрібно приступати до наступного етапу реалізації загальної мети запланованої роботи.

Слідом за проведеною кампанією можна запланувати іншу кампанію або використовувати інші форми профілактичної роботи, з огляду на зміни, що відбулися в поведінці цільових груп.

12.5. Виготовлення та розміщення соціальних рекламних матеріалів кампанії. Як відомо, найголовнішим параметром, який забезпечує ефективне сприйняття рекламної інформації, є вдало розроблена концепція. Окрім цього, важливо ще й знати і використовувати психологічні особливості людини, її можливі реакції на те чи іншерекламне звернення. Розробка рекламного послання, виготовлення соціальних рекламних матеріалів та їх ефективне

розміщення – ось ті наступні важливі кроки на шляху реалізації кампанії. Їх детальний зміст ми розглянемо в цьому розділі.

12.5.1. Психологія соціальної реклами. Мистецтво створення ефективно ї соціальної реклами полягає в умілому використанні законів сприйняття, мислення, пам'яті, почуттів людини та у передбаченні впливу різних мотивів реклами на цільову аудиторію.

Тому при розробці рекламного макету, теле- або радіоролику важливо знати і використовувати психологічні особливості людини, її реакції на повідомлення, закладені в рекламі. Особливо це стосується соціально ї реклами, де мова йде не про товар, а про важливі соціальні проблеми, що потребують нагального вирішення. Психологічно непродуманна і неправдива соціальна реклама може відвернути цільову аудиторію від пропонованої рекламної кампанії.

Вивчення психологічної проблематики соціальної реклами є новим та водночас надзвичайно актуальним напрямом.

Відомо, що реакція людини на форму, зміст та ідею реклами буває різною і, насамперед, залежить від цілісного відображення предметів і явищ, пов'язаних із джерелом рекламної інформації, під безпосереднім впливом рекламного тексту, художнього оформлення, кольорової гами, мови, музичного супроводу, шрифту і т. ін. Вплив на людину засобів масової інформації, до яких належить і соціальна реклама, може створювати у неї соціально-психологічну установку – *атитюд* (від англ. *attitude* – позиція, ставлення до чогось). Під цим поняттям розуміється внутрішня психологічна готовність людини до певних дій, в основі якої лежать, як мінімум, три компоненти: **когнітивний, емоційний і конативний (поведінковий)**.

З огляду на це, явища, що здійснюють соціальнопсихологічний вплив, розглядаються з точки зору зазначених компонентів.

В структурі **когнітивної діяльності** людини психологи виділяють відчуття, сприймання, увагу, пам'ять, мислення.

Відчуття – це відображення в корі головного мозку окремих властивостей предметів, що безпосередньо впливають на наші органи почуттів. До головних груп відчуттів належать зорові, слухові, тактильні, кінестетичні.

Сприймання є надзвичайно важливим для психології реклами, адже за допомогою цього психічного процесу відбувається впорядкування і об'єднання окремих відчуттів у цілісні образи подій і речей.

На відміну від відчуттів, сприймання відображає предмет в цілому, враховуючи сукупність його властивостей.

Тому великого значення набуває загальний образ реклами як такої та комплексне сприйняття особою всіх її елементів.

Сприймання соціальної реклами має свої межі і залежить від особливостей механізмів нервової системи людини.

Важливо, щоб зміст соціально ї реклами не суперечив потребам та цінностям цільово ї групи, якій адресовано рекламне звернення.

Увага. Перш ніж сподобатися та зацікавити, ефективна реклама має привернути до себе увагу людини. Найважливішою особливістю протікання пізнавальних процесів є їх вибірковий, спрямований характер. Основними

способами залучення уваги людини до реклами є яскравість кольорової гамми, контраст, виділення фігури на тлі і т.д. Увага є своєрідним фільтром, який відкидає нецікаву і непотрібну для людини інформацію, щоб не перенавантажувати психіку людини.

Виділяють 4 основні *причини звернення уваги* на інформаційні повідомлення, а саме:

- одержання інформації, яка буде потрібною;
- одержання інформації, яка підтверджує думку особи з того чи іншого питання;
- одержання інформації, яка стимулює;
- одержання інформації, яка цікавить особистість.

Слід пам'ятати, що людина має схильність до підтверджувальної інформації і відхиляє неперевірену або суперечливу інформацію. Практики рекламної галузі вважають, що вибіркоче сприймання інформації посилюється, коли людина опиняється під впливом нав'язливого показу протилежної інформації.

У процесі сприйняття соціальної реклами важливе значення має об'єм уваги.

Стійка зосередженість уваги на рекламному зверненні глядача – одна із умов ефективності соціальної реклами.

Пам'ять є психічним процесом, що має прямий стосунок до проблеми ефективності реклами. Багато психологів відзначають вплив зацікавленості людини на процес запам'ятовування.

Вивчаючи запам'ятовуваність інформації, вчені встановили, що найкраще запам'ятовуються ті повідомлення, які відповідають потребам і запитам людини. Інша інформація частково залишається в підсвідомості і надалі може несвідомо зберігатися в пам'яті досить довго.

Залежно від того, як зміст соціальної реклами зацікавив людину, розрізняють певні типи реагування цільових груп на рекламні звернення, а саме:

- Особа, що сприйняла рекламу, може більш-менш точно запам'ятати зміст звернення, але не зробити з цього жодних висновків і дій;
- Рекламне звернення може підкріпити вже сформоване ставлення особистості до тієї чи іншої соціальної проблеми та підтвердити вже прийняте рішення щодо способу поведінки;
- Рекламне звернення може активно вплинути на поведінку всієї цільової групи. Це виявлятиметься у здійсненні перших спроб нової поведінки аудиторії, або у збільшенні кількості телефонних та особистих звернень до відповідних організацій та установ, задіяних у кампанії.

Взагалі, говорячи про пам'ять людини, треба обов'язково враховувати, що значна частина цільової аудиторії взагалі не помітить звернення.

Отже, ініціатори соціальної рекламної інформаційної кампанії не повинні обмежуватися лише одним показом соціальної реклами. Крім того, потрібно зважати на фактор забування, властивий всім людям. Тому доцільно робити кілька показів соціальної реклами, використовуючи при цьому різні засоби масової інформації.

Мислення. Пізнавальна діяльність починається з відчуттів і сприймання, і тільки потім може відбутися перехід до мислення. Через відчуття і сприймання

процес мислення безпосередньо пов'язаний із зовнішнім світом та є його відображенням. Мислення тісно пов'язане з мовою, тобто має соціальну природу.

Науково доведеним є факт наявності мови навіть у глухонімих людей, у якій замість слів використовуються жести.

Вчені-психологи зазначають, що існують різні типи мислення: наочно-образне, наочнодійове, асоціативне, теоретичне, практичне і т.д. Ця типологія є досить умовною, тому доцільно говорити насамперед про асоціативне мислення як найбільш важливе для аналізу проблеми ефективності сприйняття реклами.

Характерною помилкою при створенні реклами є використання сюжетів, рекламних звернень, піктограм, що асоціативно не пов'язані з рекламованим продуктом. Очевидно, що реклама буде ефективнішою за умови встановлення асоціативних зв'язків із самого початку рекламної кампанії. У цьому випадку якість запам'ятовування і впізнавання реклами збільшиться.

Наведемо й *інші приклади психологічних прийомів*, що доцільно використовувати при створенні соціальної реклами:

- прийом новизни – надання інформації цільовій аудиторії про абсолютно нове явище, до якого у цільового сегменту впливу ще не склалося певне ставлення;
- прийом проблемної ситуації. У даному випадку перед аудиторією ставиться проблема – як бути? Така постановка питання спонукає до роздумів, викликає потребу краще розібратися в сутності проблеми. Залучення фактів, пов'язаних з проблемою, що відображена у соціальній рекламі;
- акцентування уваги цільової аудиторії на перевагах нових моделей поведінки, що пропагується в рекламі;
 - застосування заголовків, «що інтригують»;
 - переконливість тексту;
 - розміщення в ритмічному порядку елементів соціальної реклами від менш суттєвих до більш значимих;
- акцентування уваги людини на тому чи іншому рекламному повідомленні за допомогою фактури шрифту та кольору;
- використання несподіваного початку в тексті слогана;
- інформація в макеті соціальної реклами має бути компактною за формою і змістом, щоб її можна було засвоїти максимум за 3 секунди;
- слоган має бути коротким: максимум – 3-4 слова;
- в макеті доцільно використовувати 1-2 зображення, не можна перенавантажувати зображення і текст дрібними непотрібними деталями;
- ідея соціальної реклами має бути зрозумілою з першого погляду.

Наступним компонентом рекламного впливу є *афективний (емоційний)*.

Емоції тісно пов'язані з іншими психічними процесами, зокрема, з пам'яттю.

Завдання рекламіста (рекламіста-психолога) полягає в тому, щоб знайти такі форми подачі рекламного тексту, які сприяли б його образному запам'ятовуванню.

Крім того, легко запам'ятовується та інформація, у якій простежується внутрішній зв'язок між потребами людини і тим, що демонструється, повідомляється в соціальній рекламі. Чим більше в рекламному повідомленні людина виявляє цих зв'язків, які мають значення, тим легше вона запам'ятовує його зміст.

Варто відзначити, що на емоційну пам'ять людини значний вплив справляє яскравість вражень, проте багато вчених зазначають, що при цьому варто уникати емоційних перевантажень. Емотивний компонент має бути домінуючим при створенні соціальної реклами. Тому одне із головних завдань соціальної реклами – домогтися максимального ототожнення цільової аудиторії із зображенням і текстовим закликом реклами, викликати в кінцевому рахунку сильні емоційні відгуки, відчуття тепла, радості, турботи, щастя, прощення. Для посилення емоцій можна використовувати контраст: до і після, було–стало, погано–добре тощо.

Третім компонентом установки є **конативний (поведінковий)** компонент. Сюди можуть бути включені питання, пов'язані з вивченням **мотивації, потреб, волі особистості**.

Будь-яка соціальна реклама звертається до загальнолюдських мотивів, які можна умовно поділити на три групи: емоційні мотиви, моральні мотиви та соціальні мотиви.

До **емоційних мотивів**, які використовуються в соціальній рекламі, належать мотиви страху, значимості і самореалізації, свободи, відкриттів, патріотизму, любові та кохання, радощів.

Моральні мотиви апелюють до почуття справедливості і порядності. Досить часто в зверненнях соціальної реклами підкреслюється необхідність вирішення гострих соціальних проблем. До них, зокрема, належать: мотиви справедливості; захист доквілля; мотив порядності.

Щодо **соціальних мотивів**, то можна зазначити, що їх використання, як правило, пов'язане із загостренням міжнаціональних конфліктів, зростанням напруженості в суспільстві, підвищенням рівня злочинності і т. д.

Перераховані мотиви дають підстави стверджувати, що у сучасній практиці від їх адекватного використання у соціальній рекламі великою мірою залежить її здатність впливати на цінності та поведінкові установки особистості.

Перед використанням будь-яких мотивів у посланні, необхідно переконатися, що вони є домінуючими для цільової аудиторії.

Загалом механізм психологічного впливу реклами можна зобразити у вигляді певної послідовності етапів реакції споживача:

- 1) привертання уваги;
- 2) підтримка зацікавленості;
- 3) емоційна реакція;
- 4) переконання;
- 5) прийняття рішення;
- 6) дія.

У практиці використовуються наступні **принципи роботи з рекламним текстом**:

- добре надруковане рекламне звернення допомагає людям прочитати його, а погано надруковане – заважає;
- помилкою є друкування заголовка великими літерами, бо вони заважають швидкому читанню, текст доводиться читати літера за літерою;
- ускладнюється читання тексту, якщо його розмістити на тлі ілюстрації;
- не можна ставити крапку на заголовку;
- такі крапки називають повною зупинкою, тобто читач припиняє проглядати рекламу взагалі;
- помилковим є друкування тексту рекламного звернення дуже великими або дуже малими літерами – людина звикла читати газети, де на рядок припадає 40 літер;
- чим незвичніший шрифт, тим складніше його прочитати, особливо важко читати літери з візерунками, їх надмірна кількість дратує читача;
- майже неможливо читати білі літери на чорному.

При розробці рекламних звернень друкованої соціальної реклами важливу роль відіграє поєднання кольорової гами.

Доцільно враховувати основи психології кольорових асоціацій людини.

Рекомендується використовувати такі кольорові поєднання:

- синій на білому;
- чорний на жовтому;
- зелений на білому;
- чорний на білому;
- зелений на червоному;
- червоний на білому;
- помаранчевий на чорному;
- помаранчевий на білому;
- червоний на зеленому.

Наприклад, зелений колір заспокоює нервову систему, зменшує біль, нормалізує кров'яний тиск; блакитний – знімає біль при невралгіях і запаленнях; помаранчевий – стимулює почуття і прискорює серцебиття, створює атмосферу благополуччя і веселого настрою; жовтий – допомагає зосередитися, загострює сприйняття і сприяє розв'язанню складних життєвих проблем; червоний колір – теплий, але дратівливий, стимулює мозок, поліпшує настрій; фіолетовий – діє на серце та кровоносні судини.

Таким чином, підсумовуючи сказане, зазначимо, що мистецтво створення ефективної соціальної реклами полягає в умілому використанні законів сприйняття, мислення, пам'яті, почуттів людини та у передбаченні впливу різних мотивів реклами на цільову аудиторію.

12.6. Розробка рекламного повідомлення. Основні структурні складові будь-якої реклами, в тому числі і соціальної, – це текст (інформаційна частина), заголовок і його різновиди (слоган, підзаголовок), ілюстративно-графічний матеріал (фотографії, малюнки, колажі), шрифтове вирішення заголовка й

тексту, декоративні елементи (рамки, лінійки), колір, композиція (внутрішня й зовнішня) (для друкованої реклами). Якщо мова йде про телерекламу, наголошують на дії та динаміці кожної сцени.

Для радіореклами важливим є тембр голосу диктора та музичний фон.

Головна ідея або тема РІК правомірно вважається творчим ядром інформаційної кампанії. Це – здебільшого стала думка, що має бути привабливою і такою, що запам'ятовується.

Вдало підібрана та сформульована ідея є обов'язковою складовою РІК, що найбільше запам'ятовується людьми.

Творчим виявом ідеї є рекламне послання – головна думка соціальної рекламно-інформаційної кампанії, яку необхідно донести до цільової аудиторії. Розглянемо деякі особливості побудови послання соціальної реклами.

Послання/повідомлення – це заклик до дії звернений до цільової групи. Мається на увазі, що рекламно-інформаційні кампанії впливають на поведінку цільової групи, пропагуючи бажані моделі або норми поведінки. Обравши норму поведінки, необхідно сформулювати її таким чином, щоб вона перетворилась у заклик до дії.

Повідомлення можна зробити за допомогою різноманітних засобів комунікації: промови, статті, прес-релізу, прес-конференції, радіорепортажу, телевиступу, зустрічі віч-навіч тощо. Але зміст повідомлення (message) цим невичерпується. Повідомлення має комплексний характер.

У соціальній рекламно-інформаційній кампанії зміст повідомлень є надзвичайно важливий, оскільки передає головну мету кампанії до цільової аудиторії. Головними вимогами до повідомлення є його незмінність та повторюваність. Найчастіше зміст повідомлення втілюють у **слогані** соціальних рекламних матеріалів.

Слоган – важливий елемент рекламного послання, який стисло передає його зміст.

Повідомлення соціальної рекламно-інформаційної кампанії своїм змістом мають охоплювати її ціль та бути ретельно складеними й узгодженими з кожною планованою акцією або спеціально організованою подією.

Щоб досягти бажаного результату, повідомлення мають складатися з урахуванням ситуації, часу, місця та аудиторії. Разом з тим для плідного спілкування потрібно вибирати відповідні прийоми та засоби інформації.

Незважаючи на те, яким чином буде прийнято рішення про розділ цільової аудиторії, необхідно враховувати вікові та статусні особливості різних цільових підгруп у ході виготовлення, проведення та розповсюдження рекламного звернення.

Наведемо деякі **правила, які можуть зробити повідомлення більш ефективним:**

Підходьте до всього з урахуванням інтересів аудиторії, враховуйте думки цільової групи і – яке це має значення для неї.

Надавайте аудиторії можливість відчувати причетність до комунікаційного процесу, до того, що відбувається.

Використання принципу «Говоріть з людьми, а не людям».

Комунікація, яка поводить з людьми як із мішенню, викликає у них опір.

Приземляйте теми: будьте якомога ближчі до місцевих проблем, говоріть про те, що турбує кожну людину.

Одночасно використовуйте якомога більше каналів комунікації. Вплив стане набагато ефективнішим, якщо ви будете виходити на людей, користуючись різними формами спілкування.

Дотримуйтеся послідовності. Тема повідомлення має залишатися незмінною. Однак кожного разу змінюйте форму повідомлень, максимально враховуючи особливості аудиторії.

Не займайтесь пропагандою, а висловлюйте точку зору.

Думайте про довіру до ініціативної групи кампанії. Це підвищить ефективність дії усіх перелічених правил комунікації.

Вимоги до ефективного послання:

- зрозуміле для всіх представників цільової групи;
- сформульоване таким чином, що представники цільової групи відчують – воно звернено до них;
- мотивує і спонукає до визначеної дії;
- використовує мову цільової групи;
- доцільне;
- легко запам'ятовується;
- привертає увагу і викликає довіру;
- вказує на переваги нової позитивно спрямованої поведінки;
- впливає на почуття і логіку;
- людина, що зацікавилася посланням, зможе звернутися за відповідними послугами;
- передбачає альтернативи.

Щодо **звернення радіореклами**, варто враховувати такі фактори:

- доцільно повторювати рекламне звернення якомога частіше;
- давати рекламне звернення на початку програми.

Вибір форми послання повинен узгоджуватися з думкою цільової аудиторії.

Важливим елементом рекламних матеріалів кампанії є розроблений **логотип**. Це – символ кампанії або організації, що її ініціює. Він відіграє значну роль для посилення впливу рекламного послання та сприяє формуванню позитивного ставлення до РІК.

Логотип кампанії має бути таким, який легко розпізнати.

Його потрібно розміщувати на всіх друкованих матеріалах організації – від візитівок до газет.

Окрім усього зазначеного для створення максимально ефективного послання проводиться **попереднє тестування** зразків послання. Цільовій аудиторії пропонується обрати найбільш вдалий варіант послання, уточнити та вдосконалити його.

Зазначимо, що для визначення ефективності розробленої соціальної реклами на цільову аудиторію в практиці рекламної діяльності використовується **модель «рекламної привабливості» «A-ad» та інформаційна модель «AIDA»**.

Обидві моделі широко застосовуються світовою рекламною практикою. Так, *модель «рекламної привабливості»* заснована на визначенні якостей рекламного звернення за наступними критеріями:

- чи переконливою є реклама;
- чи дає реклама об'єктивну інформацію про товар;
- чи сподобалася реклама;
- чи цікавою є реклама;
- чи змінила реклама думку респондента про проблему.

Модель AIDA широко застосовується у рекламній діяльності та є традиційною інформаційною моделлю сприйняття реклами.

В її основі лежать методи виміру ступеня вмотивованості респондента.

Модель AIDA пояснює, якою повинна бути форма реклами, її сюжетний зміст, які мотиви вона повинна викликати у споживача тощо.

12.7. Медіапланування. Медіапланування – технологія розрахунку при розповсюдженні реклами. Це – вибір оптимальних каналів розміщення реклами (засобів масової інформації) для досягнення максимальної ефективності рекламної кампанії.

Медіапланування включає:

- аналіз ситуації, цільової аудиторії;
- постановку цілей рекламної кампанії;
- визначення пріоритетних категорій ЗМІ;
- визначення оптимальних значень показників ефективності;
- планування етапів рекламної кампанії в часі;
- розподіл бюджету по категоріях ЗМІ.

У процесі медіа планування складається медіаплан, який, виходячи з аналізу великої кількості факторів, дозволяє відповісти на цілий ряд питань.

До таких питань вчені-рекламісти відносять наступні:

1. Яку кількість цільової аудиторії варто охопити рекламним повідомленням?
2. У яких конкретних засобах масової інформації варто розмістити рекламні повідомлення?
3. Скільки разів на місяць цільова група повинна їх бачити?
4. Коли рекламі найкраще з'явитися?
5. Який регіон або район доцільно охопити рекламою?
6. Скільки грошей варто асигнувати на кожен засіб поширення рекламної інформації (за умови, що розміщення соціальної реклами є платним).

Для створення оптимального медіаплану необхідно володіти певною сумою знань.

Насамперед, необхідно мати інформацію про те, які існують засоби масової інформації, знати характеристики кожного з них: технічні можливості радіо- і телеканалів, типи і тиражі газет, журналів і т.д. Потрібно також знати результати соціологічних і психологічних досліджень аудиторії того чи іншого каналу, читачької аудиторії тієї або іншої газети й т.ін.

При складанні плану соціальної рекламної кампанії, якщо бюджет дозволяє задіяти всі можливі ЗМІ, традиційно на найбільш довготривалий період передбачається використання зовнішньої реклами (біг-борди, сіті-лайти), через деякий час включається реклама на телебаченні, а вже тільки після цього розміщують рекламу в пресі. Все це відбувається на фоні радіо реклами та роздаткової рекламної продукції (листівки, буклети, візитівки тощо).

Дана схема рекламного розміщення є як найбільш традиційною, так і найбільш ефективною.

Основними поняттями медіа планування є рейтинг (rating), гросс рейтинг поинт (GRP), частка (share), частота сприйняття (reach) та інші. Розглянемо зміст зазначених понять детальніше.

Рейтинг – основна характеристика, проте не самого звернення, а носія такого рекламного звернення. Під рейтингом розуміють кількість осіб, що складають цільову аудиторію даного рекламного звернення, які дивляться (слухають) даний носій у визначений період часу, по відношенню до загальної кількості людей, що мають технічну можливість (телевізор, радіо) дивитися або слухати рекламне звернення.

GRP – це сума всіх рейтингів. Даний показник, як правило, визначають, коли рекламні звернення розміщені одночасно на 2-3 або більше телеканалах, радіо-хвилях, періодичних виданнях.

Частка аудиторії передачі – не менш важлива характеристика носія реклами. Це – аудиторія конкретно визначено ї передачі по відношенню до загальної аудиторії, що є телеглядачами, радіослухачами в даний період часу.

Знання про частку аудиторії тієї чи іншої передачі дає можливість розмістити рекламу дійсно там, де її побачить цільова аудиторія. Наприклад, соціальну рекламу, розміщену під час показів телесеріалів, побачить переважна більшість жінок-домогосподарок, а в передачах молодіжного спрямування – молодь та підлітки.

Частота сприйняття – величина, що характеризує аудиторію, яка в ході рекламної кампанії бачила/чула звернення соціальної реклами певну кількість разів. Вище вже було зазначено, що для збільшення ефективності впливу соціальної реклами на цільову аудиторію інформацію доцільно розміщати неодноразово.

В першу чергу, кількість показів соціальної реклами буде залежати від того, наскільки новою є соціальна проблема, що висвітлюється в інформаційній кампанії, яким є початкове ставлення населення до організації, що ініціює кампанію, від форми і від змісту самого рекламного оголошення, від видань, у яких оголошення публікується, від часу публікації і багато чого іншого.

Таким чином, медіа планування є необхідним етапом при розробці соціальної рекламно-інформаційної кампанії, який дозволяє не лише раціонально використати бюджетні гроші, але й ефективно розмістити соціальну рекламу так, щоб максимально досягти бажану цільову аудиторію.

12.8. Розміщення та ефективні способи поширення соціальної реклами. В залежності від місця розташування і засобів розповсюдження соціальна реклама може бути таких видів:

- реклама на телебаченні і радіо;
- реклама в друкованих ЗМІ;
- зовнішня реклама;
- внутрішня реклама;
- реклама на транспорті;
- реклама на лайт-боксах;
- реклама на сіті-лайтах;
- реклама на троллах;
- інтернет-реклама;
- сувенірна рекламна продукція.

Розміщення соціальної реклами в періодичних друкованих ЗМІ (в газетах, журналах), на радіо і телебаченні потребують точних розрахунків та системності.

Слід пам'ятати, що в одному номері газети можуть бути розміщені рекламні повідомлення, різнорідні по тематиці, таке різноманіття утруднює їхнє сприйняття, необхідно домагатися ритмічного й акцентного членування інформації, стильової відповідності форми змістові. Залучення уваги до окремих повідомлень соціальної реклами досягається не тільки засобами графіки, але і шляхом адресного звертання до різних соціальних груп читачів (молодь, пенсіонери, домогосподарки, радіоаматори, студенти і т.д.).

Практики рекламної сфери рекомендують враховувати деякі ***правила при розміщенні соціальної реклами.***

Так, одна-єдина експозиція соціальної реклами (показ), якщо і дає який-небудь ефект, то він близький до нульового. За різними спостереженнями в більшості випадків споживач прочитає і запам'ятовує рекламне оголошення тільки після третьої зустрічі з ним. Відповідно і рішення може бути прийнято не раніше, ніж після третього контакту.

За однією з версій, людина приймає рішення після сьомого контакту (спочатку не звертає уваги, потім прочитає, потім задумується і т.д.). За іншою версією, рішення приймається після п'ятнадцятого контакту. Однак точно на це питання відповісти неможливо, тому що універсальних формул у даному випадку не існує. Зазвичай, щонайменше рекомендується триразовий вплив на споживача.

У загальному ж, очевидно, що для забезпечення мінімальної кількості трьох контактів число виходів соціальної реклами повинно бути більше трьох: чотири, п'ять, шість, сім і т.д.

Ефективність повторів інформації проявляється не тільки через їхню кількість, але й через їх інтенсивність.

З одного боку, реклама повинна розміщуватися досить інтенсивно, для того, щоб запам'ятися новою цільовою аудиторією, з іншого – щоб ця ж реклама не забулася «старою» цільовою аудиторією.

Слід пам'ятати, що повтори, які йдуть з меншими інтервалами, – ефективніші у порівнянні з більшими. Тобто два оголошення, що потрапили на

очі людині в один день, матимуть більшу ефективність, ніж ті ж самі два повідомлення, розділені показом на 2-3 дні, або тим більше – тижні.

Побутує думка, що для того, аби оголошення по-справжньому проникло у свідомість слухачів, його необхідно повторити від 3 до 6 разів у 4-тижневий термін. Однак на практиці ця схема не обов'язково спрацьовує, оскільки інтенсивність розміщення залежить від багатьох згаданих вище факторів.

Оптимальна кількість повторних публікацій рекламного повідомлення визначається в залежності від тимчасових інтервалів, що утворюються від моменту першої подачі і до завершення всього рекламного циклу. Психологи пропонують, наприклад, використовувати наступний **графік експозиції (поширення) друкованої соціальної реклами:**

- друга публікація – через 2 дні після першої;
- третя публікація – через 5 днів після першої;
- четверта публікація – через 10 днів після першої;
- п'ята публікація – через 20 днів після першої;

Наступні публікації – через 20 днів після попередньої.

Подібна циклічність у публікаціях пояснюється тим, що процес осмислення і запам'ятовування рекламного тексту має проходити поступово.

Наприклад, у щоденних газетах реклама активно «живе» біля двох-чотирьох днів. На п'ятий день після публікації прямі звертання клієнтів поній практично припиняються.

Обираючи **місце для розміщення реклами**, важливим є врахування психологічних особливостей сприйняття людиною рекламної інформації, розташованої на тому чи іншому рекламному носіїві.

Для більш ефективного сприймання індивідом реклами, розміщеної у **друкованих ЗМІ**, та її запам'ятовування, необхідно велику увагу приділяти таким факторам:

- розташування самого тексту на сторінці;
- врахування тиражу видання;
- повторюваність виходу газети/журналу (щотижня, щомісяця);
- спосіб і зона розповсюдження видання.

Ефективна **радіореклама** повинна враховувати особливості оформлення звукового ролика, використовувати цікавий текст, що добре запам'ятовується, звуковий фон, музичний супровід. Найефективнішою вважається **реклама на телебаченні**.

Унікальна особливість телевізійної реклами полягає в тому, що для неї характерні, поперше, поєднання звукового і зорового впливу і, по-друге, велика, у порівнянні з будь-яким іншим рекламним засобом, аудиторія. З психологічної точки зору, найголовніше в телерекламі – динамічність і природність. За відсутності динамічності ролик перестає бути цікавим, стає нав'язливим і набридливим; якщо немає природності – реклама втрачає довіру з боку глядачів.

Для реклами, розміщеної **на вуличних щитах (біг-бордах)**, необхідним є врахування співвідношення зображення і тексту, відстані між словами тексту, якості різноманітних шрифтів, ширини штриха, застосування кольорової гами та ін.

В залежності від носіїв інформації існують свої правила розміщення соціальної реклами.

Так, плакат, розміщений на біг-борді повинен містити мінімум текстової інформації – максимум 8 слів у слогані, та просту і зрозумілу всім ідею.

Тому з даного плакату необхідно забрати все зайве. Залишити основний слоган і телефон.

Внутрішня реклама (в метро, у транспорті, плакатна реклама) повинна містити максимум адресної інформації (можна розташовувати і додаткові текстові послання).

Плакати краще за все розміщувати у стінах державних установ: лікарні, поліклініки, школи, центри зайнятості, ССМ тощо.

Якщо мова йде про рекламу із закликом створення прийомної сім'ї, то для молодих пар таку інформацію доцільно розміщувати в центрах планування сім'ї – державних і комерційних – та надавати їм відповідні рекламні матеріали. Людям, яким лікар оголосив такий страшний вирок – «ви не можете мати Дітей» – дуже допомогла б поліграфія про усиновлення або інститут прийомної сім'ї.

Для вікової групи потенційних батьків 41-50 років доцільне розміщення інформації в місцях, де вони найчастіше бувають: школах, магазинах, на підприємствах та ін.

Розміщуючи **рекламні наліпки** на дошці оголошень, слід враховувати зміст інформаційного матеріалу, який знаходиться поряд. Часто-густо соціальна реклама, розміщена поруч із різнотипними оголошеннями комерційного характеру, цільовою аудиторією не сприймається, оскільки увага людини «розпорошується». Характерні особливості при розміщенні має **соціальна реклама у транспорті**. Як правило, найвдалішим місцем для розташування інформаційного матеріалу є спинка сидіння водія – у такий спосіб пасажери мають можливість без перешкод ознайомитись із змістом реклами та записати необхідну контактну інформацію. **Не рекомендується** розміщувати рекламу на стелі та на дверях транспорту, оскільки це утруднює сприйняття рекламного повідомлення, а часто така реклама взагалі залишається непоміченою. Інформувати потрібно як широкий загал, так і конкретну цільову аудиторію. Найчастіше рекламне повідомлення відразу ж після його сприйняття забувається.

Тому в початковий період кампанії необхідно за одиницю часу передавати велику кількість інформації у такій формі, яка би засвоювалася емоційно легко. Згодом інтенсивність подачі реклами можна знизити до визначеного оптимального рівня.

Разом з тим, варто мати на увазі, що рекламне повідомлення може відразу і не потрапити в сферу уваги людини, тим більше якщо мова йде про соціальну рекламу.

Дослідження психологів показують, що перше повідомлення потрапляє в сферу уваги 30-50% адресатів. Рекламу необхідно опублікувати, принаймні, тричі, щоб її помітила переважна більшість цільової аудиторії.

На сьогодні недоступність безкоштовних та гарантованих законом України каналів передачі соціальної рекламної інформації створюють чи не найбільші проблеми для розвитку соціальної реклами в Україні. Аналіз результатів проведеного фахівцями ДІРСМ дослідження показав, що **найбільші труднощі виникають при розміщенні соціальної реклами**.

Як правило, представники ЗМІ, під соціальною рекламою розуміють:

- інформацію суспільного значення, де немає посилання на логотип рекламодавця;
- інформацію суспільного значення, де є посилання на логотип рекламодавця.

На думку експертів, представники ЗМІ, особливо ті, що фінансуються не з державного бюджету, не зацікавлені в розміщенні соціальної реклами. Особливо складним є розміщення соціальної реклами на телебаченні.

Можливими **«офіційними» підставами для відмови** у розміщенні соціальної реклами на телебаченні можуть стати такі:

- ця реклама не відповідає політиці нашого телеканалу;
- медіа-план вже розроблено на півроку вперед – немає вільного ефірного часу;
- ми вже розмістили соціальну рекламу в цьому місяці (при цьому через нечіткість визначення поняття, за соціальну рекламу видається інформація застережливого характеру: «надмірне вживання алкоголю шкодить здоров'ю» тощо).

Найбільший відсоток соціальної реклами розміщується на біг-бордах, особливо у так звані «мертві сезони». Власники рекламних носіїв з охотою надають площі для розміщення соціальної реклами, навіть на безоплатній основі, щоб рекламний щит «не втратив свою привабливість».

12.9. Особливості реалізації основних заходів соціальної рекламної кампанії. Вибір заходів реалізації соціальної рекламної інформаційної кампанії напряму залежить від можливих каналів комунікації. Щоб розробити конкретний **план дій** щодо реалізації заходів кампанії, потрібно:

- скласти список усіх заходів, необхідних для успішного виконання поставлених задач;
- згрупувати їх за функціональною ознакою (наприклад, управління, реклама і т.д.);
- розподілити обов'язки і призначити відповідальних;
- визначити терміни реалізації намічених заходів;
- визначити необхідні ресурси і фінансові витрати;
- визначити критерії, за якими можна оцінити якість виконання кожного заходу.

Як правило, будь-яка соціальна рекламно-інформаційна кампанія розпочинається з **прес-конференції (або презентації) кампанії**.

Перед прес-конференцією обов'язковим є врахування таких рекомендацій:

1. Планування. Визначте час та місце, зручне для журналістів. Пам'ятайте, що час до обіду і відразу після обіду є найзручнішим. Уникайте скликання прес-

конференції на той час, який співпадає із заходами державних установ, що не дозволить журналістам прийти до вас.

2. Повідомте засоби масової інформації. Якщо не виникло якихось надзвичайних вин, повідомляйте пресу про скликання прес-конференції принаймні за 24 години до її проведення. Таке повідомлення можна зробити за допомогою телефону, попередньо ї заяви про головні деталі прес-конференції (хто, що, де, коли, чому) або того й іншого одночасно. Переконайтесь, що журналісти зрозуміли інформацію про актуальність прес-конференції та чому вона буде важливою для читачів і слухачів.

Зв'яжіться з усіма каналами ЗМІ, які могли б зацікавитись вашим заходом. Не обмежуйтеся лише великими агентствами новин. Невеликі газети або станції хоча й мають малочисленну аудиторію, проте вони швидше можуть повідомити деталі вашої пресконференції саме тим колам громадськості, яка є важливою для організації.

3. Готуйтеся. Переконайтесь в тому, що доповідачі та модератор прес-конференції добре підготувалися. Спробуйте передбачити, які можливі і запитання будуть поставлені журналістами та підготуйте добре продумані відповіді на них.

4. Прийдіть раніше. Журналістів та гостей, що прийшли, потрібно зареєструвати і роздати їм інформаційні матеріали.

5. Пакет для преси. Пакет з інформацією, переданий журналістам перед прес-конференцією, посилить наголос на основну тему, надасть їм корисну інформацію про підстави заходу, допоможе ставити запитання по суті справи та підготувати більш точні репортажі. У преспакеті має міститися лише найбільш суттєва інформація.

Не примушуйте зайнятих журналістів ритися в занадто деталізованих матеріалах у пошуках ключової інформації.

6. Озвучення. Потурбуйтеся про радіо- і телерепортерів, щоб вони мали змогу зробити якісні відео- та аудіо записи для своїх репортажів. Передбачте можливість для того, щоб вони могли поставити свої мікрофони перед промовцями.

7. Обмежте число доповідачів. Під час прес-конференції має виступати якомога менше промовців (як правило, один або два, не рахуючи модератора). Якщо виникає потреба збільшити кількість промовців, виберіть серед них найбільш авторитетних, що мають відношення до теми прес-конференції. Велика кількість промовців відверне увагу присутніх від головної теми. Для кожного доповідача приготуйте окрему табличку, де великими літерами написані повністю прізвище, ім'я та по батькові. Посаду писати не треба.

8. Логотип. На стіні (за спинами доповідачів та модератора) обов'язково належить повісити великий кольоровий логотип організації, що проводить прес-конференцію.

Набір матеріалів для преси – це спеціальний пакет інформації, пов'язаної із подією чи завданнями прес-конференції або іншого прес-заходу.

Цей перелік має містити повну інформацію про організацію, що влаштовує рекламно-інформаційну кампанію та її послуги.

Головна мета набору – допомогти журналістам підготувати матеріал на запропоновану тему. При проведенні заходів, на які запрошується преса, обов'язково готувати такі набори і розповсюджувати їх. Це додаткова можливість для громадської організації стати відомою та почутою. Потрібно зробити набори для преси якомога привабливішими.

Найкращий варіант – виготовити спеціальні папки із логотипом та контактами організації.

Коштує це не так дорого, як ви думаєте. Пізніше їх можна буде використовувати і в інших випадках: на семінарах та зустрічах. Більший тираж папок зменшить вартість кожної окремої папки. Набір має містити такий обсяг інформації, який буде корисний для адресата. Найважливішими **деталлями інформаційного набору** є назва організації, адреса й номер телефону, ваше ім'я (як контактної особи) та номер телефону (якщо він відрізняється від вищезазначеного). У внутрішню кишеньку деяких наборів вкладають візитки. Інформацію про організацію можна друкувати й на обкладинці.

Фахівці радять вкладати у набір для преси **наступні матеріали:**

1. Прес-реліз – найпоширеніша форма спілкування із пресою, стандартна форма надання інформації.

Не варто вносити в нього експериментальні ідеї, для цього краще обирати матеріали, які можна вкласти до пакету інформаційних матеріалів.

Структура прес-релізу повинна будуватися таким чином: спочатку найголовніше, далі – подробиці. Готуючи прес-реліз, бажано дотримуватися газетного стилю, пам'ятаючи при цьому, що прес-реліз не є статтею, а лише матеріалом для неї. Тому в авторському тексті слід уникати суб'єктивних оцінок та емоційних висловлювань.

Прес-реліз повинен мати достатню кількість цитат, які журналісти люблять використовувати у своїх статтях.

Ще декілька стислих **порад щодо написання прес-релізів:**

- Особливу бути чіткою та ясною;
- не треба зловживати технічними подробицями та цифрами;
- речення та абзаци повинні бути короткими;
- заголовок прес-релізу повинен розкривати його зміст;
- текст подається лише на одному боці аркуша;
- у прес-релізі не бажано робити підкреслень, навіть якщо вони здаються дуже важливими;
- прес-реліз бажано подавати з логотипом, назвою організації, адресою, телефоном тощо;
- прес-реліз не може побачити світ без дати;
- абрєвіатури, що вживаються у прес-релізі, хоча б один раз треба розшифрувати;
- числівники від одного до дев'яти пишуться прописом, якщо речення починається з числівника, давайте його прописом;
- у прес-релізі бажаніше вживати слово «відсоток», ніж користуватися знаком «%».

Треба чітко усвідомлювати, журналісти яких видань зацікавлені в отриманні цієї інформації. Важливою є також і та обставина, яким чином можна передати в редакцію прес-реліз. Не можна забувати й про те, що в кожному ЗМІ є свій графік підготовки матеріалів і при передачі прес-релізу його треба враховувати.

2. Інформаційну довідку – історію організації. Коротко викладіть основні дані про організацію, що відтворюють її позитивну репутацію та свідчать про міцні здобутки в тій чи іншій галузі.

3. Перелік цитат – один із засобів надати своєрідну інформацію. Їх репортер може використати у статті.

4. Біографії керівників організації (ініціаторів кампанії), згадка про яких можлива у повідомленні про певну подію. Біографії мають бути короткими й містити лише конкретну інформацію, яка може бути використана у статті.

Якщо повідомлення висвітлює подію, в якій брали участь доповідачі, набір має включати їхню біографію й текст кожного виступу. До кожної біографії можна додати фотографію. Кожну фотографію має супроводжувати підпис на той випадок, якщо загубиться біографія.

5. Інші публікації, наприклад, звіти, аналітичні доповіді, результати соціологічних досліджень тощо.

6. Копію логотипу організації.

7. Фотографії та огляди щодо послуг та функцій організації, примірники раніше розповсюджуваних випусків на цю тему.

8. Копії раніше надрукованих статей.

9. Рекламу вашого вебсайту.

10. Дискету або CD із електронною версією всіх матеріалів набору (обов'язково перевірте дискету на віруси).

11. Прес-бюлетень – це друковане видання, призначене для журналістів.

12. Спеціалізовані друковані матеріали.

13. Брошури й довідники.

14. Зразки виготовленої соціальної реклами. Експерти вважають, що необхідним є розробка *організаційного буклету* – коротко ї інформації про організацію.

Організаційний буклет – це викладення загальної інформації для загальної публіки.

Він позбавляє спеціалістів в ЗМІ необхідності спеціально зв'язуватися з вашою організацією, щоб дізнатися, як правильно пишеться її назва чи офіційна посада когось із її представників. У ньому чітко зазначено, чим саме займається організація, хто нею керує і як зв'язатися з її представництвом.

Одним із перших завдань, які необхідно здійснити з метою формування позитивного іміджу, є видання простого, на одну-дві сторінки, опису діяльності – коротка історія, визначення типу діяльності й, можливо, стисла інформація про роботу та про її результати (якщо робота вже здійснюється). Крім цього, необхідно вказати адресу, телефонні номери, номер факсу, адресу електронної пошти, прізвища та імена директора інтегрованої соціальної організації, співробітників, які можуть надати детальну інформацію.

Такий буклет має бути надрукованим на бланку організації, містити її логотип і стисло, кількома параграфами подавати інформацію про місію організації, її діяльність та загальні цілі.

Окрім загальної інформації у вигляді організаційного буклета можна роздрукувати інший роздатковий матеріал з метою інформування певних цільових категорій населення – листівки, візитки тощо.

12.10. Оцінювання результатів впливу соціальної рекламно-інформаційної кампанії. Оцінка ефективності інформаційної кампанії вимірює досягнуті результати і спрямована проаналізувати, наскільки успішно були виконані поставлені раніше завдання щодо зміни поведінки.

Незважаючи на суспільну значущість феномену соціальної реклами, сьогодні існує цілий ряд невирішених проблем, пов'язаних із питаннями контролю та відповідальності за виготовлення й впровадження соціальної реклами.

В цілому, це призводить до її низької ефективності.

Так, *до головних причин неефективності соціальної реклами* належать такі:

1. Недостатнє фінансування виготовлення соціальної реклами.
2. Відсутність єдиного суб'єкта відповідальності за соціальну рекламу.
3. Складність розміщення соціальної реклами в наявному медіа-просторі.
4. Відсутність контролю за результатом тієї або іншої соціально-рекламної кампанії.

Якою ж має бути соціальна реклама, щоб здійснювати ефективний вплив на громадськість?

Сьогодні креатори розробники) соціальної реклами, використовуючи засоби масової інформації, мають можливість застосовувати будь-яку кількість художніх та графічних зображень, щоб зробити рекламний продукт привабливим.

Для того, щоб реклама краще сприймалася, фахівці використовують різні прийоми: поєднують зміст, поліграфію, художнє оформлення та інші засоби. Найголовнішим параметром, який забезпечує ефективне сприйняття рекламної інформації, є вдало розроблена концепція.

Поряд із цим існують певні *критерії ефективної соціальної реклами*, а саме:

Якісна соціальна реклама має створюватися для чітко визначеної цільової групи, думки якої мають обов'язково враховуватися при розробці слогана соціальної реклами, а також дизайну плакатів, аудіо- і відеороликів, і, зрештою, при виборі інформаційних каналів передачі послання.

Ідея та послання соціальної реклами мають бути зрозумілими для тієї частини населення, якій вони адресовані.

В якісній соціальній рекламі мають враховуватися цінності, культурні звичаї і тенденції, стиль спілкування і спосіб життя цільової аудиторії.

Розміщувати у ЗМІ соціальну рекламу необхідно так, щоб максимально досягати визначену цільову аудиторію.

Підставою для визначення ефективності соціальної реклами, незалежно від її видів, є відповідність зразків таким показникам: позитивне перше враження; розуміння учасниками мети, послання реклами; здатність реклами привернути до себе увагу; здатність реклами викликати інтерес; конгруентність та цілісне сприйняття реклами (гармонійне поєднання всіх елементів реклами); спонукаюча здатність реклами замислитися над проблемою; переконливість реклами (вплив на прийняття рішення та готовність до дії цільової групи – зателефонувати за вказаними номерами, звернутися за кваліфікованою допомогою тощо).

12.10.1. Методи дослідження результатів соціальної рекламної кампанії.

Спосіб оцінки результатів (впливу на громадськість) РІК закладається ще на стадії планування. Проблему необхідно розкласти на завдання та закласти індикатори успішності проведення РІК, щоб після реалізації кампанії можна було порівняти отримані фактичні результати з поставленою метою.

В цілому існують *три загальних етапи і рівні виміру та оцінки* соціальних рекламно-інформаційних кампаній:

1. Збирання даних про ефективність поширення повідомлень через різноманітні канали комунікації.
2. Вимірювання рівня усвідомлення, розуміння цільовою аудиторією повідомлення та утримання його в пам'яті.
3. Вимірювання змін у переконаннях (установках), думках та поведінці цільової аудиторії.

Спеціалісти з реклами також підкреслюють необхідність періодичного спостереження за ефективністю рекламних повідомлень, проте слід продумувати форми та методи зняття інформації, враховуючи специфіку типу поселення цільової аудиторії.

Як правило, для досягнення бажаних результатів використовують якісні та кількісні методи дослідження.

Якісні методи дослідження – фокус-групи, глибинні інтерв'ю – дозволяють швидко оцінити ситуацію в цільовій групі; одержати якісну характеристику процесів, що відбуваються; поглибити своє розуміння цих процесів; відповісти на запитання, чому цільова аудиторія думає або поводить у той або інший спосіб і довідатися, яким чином можна впливати на неї.

Якісні дослідження можуть показати, які зміни в знаннях, ставленні і поведінці в представників цільової групи відбулися і наскільки вони глибокі. Якісні дослідження не дозволяють робити кількісних оцінок, однак можуть послужити ілюстрацією змін у поведінці аудиторії і причин цих змін.

Розглянемо детальніше зміст зазначених якісних методів.

Метод фокус-груп визначається дослідниками як один із якісних методів соціально-психологічних досліджень, який являє собою групове цілеспрямоване інтерв'ю.

Фокус-група проходить у формі групової дискусії й орієнтована на одержання від її учасників «суб'єктивної інформації» про те, як вони сприймають різні види практичної діяльності або продукти цієї діяльності.

На думку психологів «суб'єктивна інформація», яку отримують від споживачів, у ході фокус-груп, є не що інше, як одна з форм зворотнього зв'язку, адже вона дає можливість організаторам практичної діяльності побачити цю діяльність очима цільової аудиторії.

У фокус-групах прийнято виділяти **три фази**: орієнтування, оцінка і завершальна фаза. На думку вченого, основне завдання фокус-групи полягає в одержанні якомога повнішої і різноманітнішої інформації про те, як і чому учасники групової дискусії сприймають ті чи інші об'єкти. У цьому контексті головна увага приділяється фазі орієнтування.

У рамках цієї фази забезпечується чітке визначення цілей і теми дискусії, знайомство її учасників один з одним, збір інформації про їхні думки і судження по темі дискусії.

У фокусах-групах фактично опускається фаза, що припускає загальну оцінку отриманої інформації її учасників.

Завершальна фаза містить коротке підведення підсумків роботи без якої-небудь оцінки її окремих учасників.

Процедурні особливості методу фокус-груп, як і інших якісних методів, багато в чому задаються конкретною метою дослідження, соціальними і психологічними особливостями учасників, специфікою об'єкта дослідження.

Основні етапи процедури фокус-груп:

Визначення місця і часу проведення фокус-груп.

Тривалість фокус-груп у залежності від мети дослідження та віку респондентів може коливатися від 1,5 до 2,5 годин.

Як правило, для проведення дискусії обирається час, найбільш зручний для респондентів.

Забезпечення необхідного технічного оснащення.

Приміщення для дискусії повинно бути максимально комфортабельним та забезпечувати можливість для необхідних маніпуляцій. Учасник, що потрапив у це приміщення, повинен почувати себе комфортно як фізично, так і психологічно. Як правило, сама групово дискусія записується на відеокамеру та диктофон.

Вироблення критеріїв добору (рекруту) учасників.

Існує кілька способів рекруту учасників: добір за результатами попередньо проведеного масового опитування за випадковою вибіркою та добір по анкеті у вуличному опитуванні і як його різновид – добір у тих місцях, де присутність потрібного контингенту є найбільше ймовірною.

На етапі рекрутингу учасників необхідно пильнувати, щоб на фокус-групу завітали представники обраної цільової аудиторії.

12.10.2. Моніторинг та оцінка соціальної рекламної кампанії. Під час усього періоду реалізації кампанії важливо проводити **моніторинг**, а по її завершенню, – **оцінку**.

Моніторинг:

- проводиться безупинно;
- стратегія кампанії приймається в існуючому вигляді без змін;

- запланована діяльність і результати порівнюються з фактичними;
- отримана інформація використовується для поліпшення роботи в ході кампанії.

Оцінка:

- проводиться на ключових етапах реалізації кампанії;
- стратегія кампанії піддається аналізу з метою оптимізації/поліпшення;
- аналізуються причини досягнення/не досягнення запланованих результатів;
- отримана інформація може використовуватися як для поліпшення роботи в ході даної кампанії, так і для уточнення планів на майбутнє.

Для проведення моніторингу й оцінки можна використовувати **методи різної складності і затратності**:

1) звіти, надані в ході реалізації і за результатами кампанії (як фінансові, так і змістові);

порівняння планованих завдань і результатів/заходів/витрат з реалізованими;

2) якісні методи дослідження – фокуса-групи, глибокі інтерв'ю, спостереження, експертне опитування;

3) кількісні методи дослідження – анкети, інтерв'ю, зворотний зв'язок. Якщо було виявлено, що фактичні результати кампанії дуже близькі до запланованих, то можна з упевненістю зробити висновок, що кампанія успішно розвивається в напрямку рішення поставлених завдань. Для ефективної оцінки реалізованої кампанії можна провести повторне дослідження вихідних кількісних параметрів, щоб продемонструвати зміни на рівні знань, ставлення, поведінки і порівняти ці дані із завданнями та цілями щодо зміни поведінки, визначені на початку РІК.

Оцінка зміни може ґрунтуватися на кількісному дослідженні реакцій цільової групи на акції і заходи.

Література

1. Андрияшкин С. Компаративный анализ российского и зарубежного опыта социальной рекламы. – Доступный с: http://www.socreklama.ru/sr_article.php?arti_id=81.
2. Антипенко О. Социальная реклама: какова ее эффективность? – Доступный с: <http://www.neg.by/2003/12/02/3277.html>.
3. Белановский С.А. Метод фокус-групп. – М.: Изд-во Магистр, 1996.
4. Богомолова Н.Н. Социальная психология печати, радио и телевидения. – М., 1997.
5. Вплив різних типів реклами соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді на рівень поінформованості, усвідомлення та поведінку дітей, молоді // Громадська думка, III. — К.: Держсоцслужба, 2005. – 95 с.
6. Гейдар Л., Довбах Г. Соціальна реклама та інформування з проблеми ВІЛ/СНІД в Україні: можливості впливу на зміни у поведінкових практиках – Доступний з: <http://feminist.org.ua/library/psihologija\ aids.php>.

7. Дэвис, Джоэл Дж. Исследования в рекламной деятельности: теория и практика: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. – 864 с.
8. Евгеньева Т., Федорова А. "Позвони родителям!" или "Проголосуй за мистера Х!" //Со-общение. – 2000 – N№10 /Электрон. Ресурс <http://www.soob.ru/soob/00/00-10-11/data/cont2.htm>.
9. Ефстафьев В.А., Яссонов В.Н. Введение в медиапланирование. Учебное пособие для начинающих медиапланёров. - <http://www.vr.com.ua/book/mediaplanning.htm>.
10. Закон України «Про рекламу» від 23.02.2006, N№ 3480-IV.
11. Информационные кампании по ВИЧ/СПИДу (пособие для организатора)/ Камалдинов Д.О., Петрова О.Н., Яшина Е.Ю. – Доступный с: <http://www.focus-edia.ru/print.php?id=book&m2=100000034&m3=100000703>.
12. Исаев С. Социальная реклама – что это такое? //http://www.statya.ru/index.php?op=view&id=710&page=2&PHPSESSID=12241bc93aec40898ea20cc956f98abf.
13. Карпенко О.Г., Стрелковська А.Л. Виготовлення, впровадження та оцінка ефективності засобів соціальної реклами для молоді в закладах освіти (методичні рекомендації для викладачів, студентів та практиків соціальної сфери). – К.: НПУ імені М.П.Драгоманова, 2007. – 74 с.
14. Катернюк А.В. Современные рекламные технологии: коммерческая реклама: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – 320 с.
15. Кола Д. Политическая социология. – М.: Весь мир, 2001. – С. 352.
16. Королько В. Основи публік релейшнз. – Київ, 1997. – 334 с.
17. Кортлэнд Ф., Бове Л., Аренс А. Современная реклама. – Тольятти: Издательский дом Довгань, 1995. – 704 с.
18. Кравченко В. Значение социальной рекламы в России. - Доступный с: http://www.socreklama.ru/sr_article.php?arti_id=28.
19. Кулиш А. Public Relations для общественных и негосударственных организаций. – К., 2002.
20. Лациба М. Дослідження для побудови ефективної стратегії: Особливості використання методу «фокус-груп» <http://old.eurorexhi.kiev.ua/ukrainian/analitika/01/007.html>.
21. Лебедев-Любимов А.М. Психология рекламы. – Спб.: Питер, 2003. - 368 с.
22. Лисиця Н. М. Реклама в современном обществе. – Х.: «Основа», 1999. – 272с.
23. Матеріали «Дослідження основних проблем та перспектив розвитку соціальної реклами в Україні». – ДІРСМ, 2007.
24. Матеріали дослідження ДІРСМ на замовлення Представництва благодійної організації «Кожній дитині» в Україні «Рекомендації щодо проведення інформаційної кампанії діяльності інтегрованих соціальних служб».– 2005.
25. Мокшанцев Р.И. Психология рекламы. Учеб. пособие – М.: ИНФРА-М., Новосибирск: Сибирское согласие, 2000. – 230 с.

26. Методичні рекомендації технології оцінки ефективності соціальної реклами ЦСМ: Звіт за підсумками науково-дослідної роботи. – К.: Держсоцслужба, 2006. – 64 с.
27. Николайшвили Г. Социальная реклама: теория и практика. - М.: Виртуальная галерея, 2006.
28. Обрисько Б.А. Реклама і рекламна діяльність: Курс лекцій. - К.: МАУП, 2002. — 240 с.
29. Ромат Е.В. Реклама в системе маркетинга. К.: Студцентр, 2007.
30. Серег Р. Стратегія роботи із засобами масової інформації та зв'язків з громадськістю для НУО. - Київ: Freedom house, 2000. – 27 с.
31. Тимошенко (Стрелковська) А.Л. Вплив соціальної реклами на процес формування здорового способу життя у молоді // Соціалізація особистості: Зб. наукових праць. / За заг. ред. А.Й. Капської. XXIV. – К.: Логос – 2005. – С. 64–78.
32. Тимошенко (Стрелковська) А.Л. Державна соціальна реклама в Україні: проблеми та перспективи розвитку // Соціальна робота в Україні: теорія і практика: Науково-методичний журнал. – К.: Держсоцслужба, 2006. – №1. – С. 57–63. (1)
33. Федотова Л.М. Реклама в соціальному просторі: соціологічне есе. — К., 1996. — 106 с.

Практичне завдання для теми 12

Мета: ознайомитися з особливостями та завданнями соціальної реклами, нормативними документами, що регламентують виготовлення та розповсюдження соціальної реклами.

Питання

1. Поняття і сутність соціальної реклами
2. Специфіка проведення рекламних компаній.
3. Методи, форми та прийоми проведення рекламних компаній у соціальній сфері.
4. Особливості та завдання соціальної реклами.
5. Нормативні документи, що регламентують виготовлення та розповсюдження соціальної реклами.
6. Спрямованість та функції соціальної реклами.
7. Специфіка проведення рекламних компаній.

Література

1. Антипенко О. Социальная реклама: какова ее эффективность? – Доступный с: <http://www.neg.by/2003/12/02/3277.html>.
2. Вплив різних типів реклами соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді на рівень поінформованості, усвідомлення та поведінку дітей, молоді // Громадська думка, III. — К.: Держсоцслужба, 2005. – 95 с.
3. Дэвис, Джоэл Дж. Исследования в рекламной деятельности: теория и практика: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. – 864 с.

4. Закон України «Про рекламу» від 23.02.2006, N№ 3480-IV.
5. Исаев С. Социальная реклама – что это такое? <http://www.statya.ru/index.php?op=view&id=710&page=2&PHPSESSID=12241bc93aec40898ea20cc956f98a6f>.
6. Карпенко О.Г., Стрелковська А.Л. Виготовлення, впровадження та оцінка ефективності засобів соціальної реклами для молоді в закладах освіти (методичні рекомендації для викладачів, студентів та практиків соціальної сфери). – К.: НПУ імені М.П.Драгоманова, 2007. – 74 с.
7. Катернюк А.В. Современные рекламные технологии: коммерческая реклама: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – 320 с.
8. Кола Д. Политическая социология. – М.: Весь мир, 2001. – С. 352.
9. Королько В. Основи публік релієшнз. – Київ, 1997. – 334 с.
10. Кортлэнд Ф., Бове Л., Арнс А. Современная реклама. – Тольятти: Издательский дом Довгань, 1995. – 704 с.
11. Лебедев-Любимов А.М. Психология рекламы. – Спб.: Питер, 2003. - 368 с.
12. Лисиця Н. М. Реклама в современном обществе. – Х.: «Основа», 1999. – 272с.
13. Матеріали дослідження ДІРСМ на замовлення Представництва благодійної організації «Кожній дитині» в Україні «Рекомендації щодо проведення інформаційної кампанії діяльності інтегрованих соціальних служб». – 2005.
14. Мокшанцев Р.И. Психология рекламы. Учеб. пособие – М.: ИНФРА-М., Новосибирск: Сибирское согласие, 2000. – 230 с.
15. Методичні рекомендації технології оцінки ефективності соціальної реклами ЦСМ: Звіт за підсумками науково-дослідної роботи. – К.: Держсоцслужба, 2006. – 64 с.
16. Обритько Б.А. Реклама і рекламна діяльність: Курс лекцій. - К.: МАУП, 2002. — 240 с.
17. Серег Р. Стратегія роботи із засобами масової інформації та зв'язків з громадськістю для НУО. - Київ: Freedom house, 2000. – 27 с.
18. Тимошенко (Стрелковська) А.Л. Вплив соціальної реклами на процес формування здорового способу життя у молоді // Соціалізація особистості: Зб. наукових праць. / За заг. ред. А.Й. Капської. XXIV. – К.: Логос – 2005. – С. 64–78.
19. Тимошенко (Стрелковська) А.Л. Державна соціальна реклама в Україні: проблеми та перспективи розвитку // Соціальна робота в Україні: теорія і практика: Науково-методичний журнал. – К.: Держсоцслужба, 2006. – №1. – С. 57–63. (1)
20. Федотова Л.М. Реклама в соціальному просторі: соціологічне есе. — К., 1996. — 106 с.

ТЕХНОЛОГІЧНИЙ МОДУЛЬ III.

САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Методичні рекомендації до організації самостійної роботи студентів з дисципліни «Менеджмент соціальної роботи»

Закон України «Про вищу освіту» від 17 січня 2002 року та державні стандарти вищої освіти передбачають виділення в навчальних планах у вищих навчальних закладах часу для самостійної роботи студентів. Навчальний час відведений для цієї форми роботи згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 2 червня 1993р. № 161 повинен становити не менше 1/3 та не більше 2/3 загального обсягу навчального часу студента, відведеного для вивчення навчальної дисципліни.

Саме самостійна робота набуває все більшого значення й актуальності сьогодні, оскільки обсяг навчального матеріалу досить значний, і не все можна встигнути розглянути під час аудиторних занять. Отже, правильна організація власної самостійної роботи з боку студента є важливою запорукою успішного навчання і ефективного засвоєння ним знань.

Метою самостійної роботи є вироблення навичок опрацювання навчальної інформації, спеціальної літератури та інших матеріалів, необхідних для належного засвоєння предмета навчальної дисципліни, а також для розвитку сталих умінь до самостійного вивчення і викладення одержаної інформації.

Самостійна робота є основним засобом засвоєння студентом навчального матеріалу в час, вільний від обов'язкових навчальних занять, без участі викладача. Лише у ході самостійної роботи студент має можливість розвинути пізнавальні та виконавчі здібності, пам'ять, самостійне мислення, наполегливість і, головне, виробити вміння самостійного здобуття знань.

Під час самостійної роботи краще за все проявляються індивідуальні особливості студента, його здібності та нахили.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, необхідних для вивчення навчальної дисципліни чи окремої теми: підручниками, навчальними та методичними посібниками, конспектами лекцій викладача тощо. Серед них значне місце посідає саме методичні матеріали, завдання та вказівки викладача, а також рекомендована спеціальна література.

Самостійна робота студента над засвоєнням навчального матеріалу може виконуватися у бібліотеці, навчальному кабінеті або, комп'ютерному класі університету, а також у домашніх умовах.

Головне в правильній організації самостійної роботи – її планування, яке, в принципі, вже задане робочою програмою навчальної дисципліни. Приступаючи до самостійного вивчення матеріалу, перш за все треба уважно ознайомитись з джерелами; що стосуються певної теми, розподілити, питання на більш та менш складні. Виконуючи самостійну роботу студент повинен законспектувати основний зміст теми, при цьому уникаючи механічного переписування джерел. Окрім слід виділяти основні теоретичні положення, ключові слова, спеціальні терміни і поняття.

Самостійна робота студента повинна розпочинатися ще до початку лекційних занять, тобто слід активно використовувати систему

упереджувального читання підручників та навчальних посібників. Це дозволяє закласти теоретичну базу для більш глибокого сприйняття інформації під час лекції.

- Під час самостійної роботи студенту пропонуються наступні види завдань для опанування матеріалу з конкретної теми курсу:
- вивчити матеріали теми;
- скласти термінологічний словник;
- продумати відповіді на питання для самоконтролю;
- підготувати тези виступу під час аудиторного заняття і підготувати реферат з рекомендованих тем;
- виконати завдання, передбачені робочою програмою навчальної дисципліни.

Самостійна робота носить індивідуальний характер, однак можливе й колективне осмислення та вивчення навчального матеріалу. Однією з таких форм є проведення самостійної роботи студентів під керівництвом викладача, яке проводиться відповідно до розкладу навчальних занять, з метою підвищення рівня підготовки студентів, ознайомлення їх з додатковою літературою та отримання необхідної допомоги з боку викладача щодо теоретичних положень окремих напрямів соціально-педагогічної діяльності чи аспектів їх практичного застосування.

Перевірка виконання самостійної роботи проводиться викладачем на практичних заняттях, а також виноситься на підсумковий модульний контроль поряд з навчальним матеріалом, який опрацьовувався при проведенні аудиторних навчальних занять.

При підготовці до письмової комплексної контрольної роботи (підсумкового тесту) кожному студенту необхідно в першу чергу ознайомитись з переліком запитань, що виносяться на модульний контроль. Потім переглянути конспект лекцій, повторити поняття та терміни, їх ознаки, функції, види, структуру тощо.

Для успішного складання семестрового іспиту студентам необхідно переглянути увесь програмний матеріал, у тому числі і конспект лекцій та рекомендовану спеціальну літературу, повторити відповіді на контрольні запитання. Іспит проводиться в аудиторії університету у формі індивідуальної співбесіди через постановку викладачем питань, які наведені у білеті, і відповідей на них студента. При цьому викладач, оцінюючи знання студента керується такими критеріями як: правильність відповіді на питання, повнота і конкретність, ступінь використання наукових і нормативних джерел, уміння пов'язувати теорію з практикою, логічно і аргументовано висловлювати свої думки, культура мови.

Адже самостійна робота студента є однією із важливих складових навчального процесу, яка безпосередньо впливає на глибину, неформальність та стійкість набутих знань і умінь.

Метою самостійної роботи студента є забезпечення засвоєння в повному обсязі навчальної програми шляхом свідомого закріплення, поглиблення і

систематизації набутих теоретичних знань, а також опанування навичок роботи з навчальною і науково-методичною літературою, вміння вільно орієнтуватися в інформаційному просторі. Самостійна робота є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом під час позааудиторної навчальної роботи і його творчого застосування в майбутній професійній діяльності.

Основними функціями самостійної роботи студентів є:

1) пізнавальна – визначається засвоєнням студентом систематизованих знань з дисциплін;

2) самостійна – передбачає формування вмінь і навиків, самостійного їх оновлення і творчого застосування;

3) прогностична – спрямована на формування у студентів вмінь вчасно передбачати й оцінювати як можливий результат, так і саме виконання завдання;

4) корегуюча – визначається вмінням вчасно корегувати свою діяльність;

5) виховна – спрямована на формування самостійності як риси характеру.

Самостійна робота студентів повинна забезпечити:

- системність знань та засобів навчання;
- володіння розумовими процесами;
- мобільність і критичність мислення;
- володіння засобами обробки інформації;
- здібність до творчої праці.

Для того, щоб студент самостійно працював, він повинен вміти:

- вести інформаційний пошук, вибирати літературу, фіксувати результати і їх обробляти;
- складати конспект, реферат прочитаної літератури, відтворити структуру лекції, складати резюме лекції;
- працювати з довідковим матеріалом.

У студентів повинні бути сформовані такі узагальнені уміння:

- уміння самоконтролю за ходом вирішення пізнавального завдання;
- уміння організувати режим дня.

Самостійна робота – це творча діяльність, вона повинна формувати творчу особистість, сприяти виробленню таких творчих умінь, як:

- виділення проблеми і формування її;
- висунення гіпотези, знаходження і здійснення способу її перевірки;
- збирання даних, вибір або самостійна розробка методики їх обробки;
- аналіз даних, формування висновків;
- бачення можливості використання одержаних результатів.

Організація самостійної роботи

Розрізняють види самостійної роботи:

- самостійна робота, яка забезпечує підготовку до аудиторних занять, поточного і семестрового контролю знань;
- пошуково-аналітична робота;
- науково-дослідна робота;
- практика на підприємствах та в організаціях, участь в тренінгах.

До основних форм самостійної роботи відносять:

- самостійне опрацювання або вивчення теоретичного матеріалу;
- виконання домашніх завдань;
- підготовка до контрольних робіт, тестів та інших форм поточного контролю;
- підготовка до семестрового, модульного контролю;
- підготовка рефератів; підготовка глосарію та презентацій Power Point тощо.

В рамках вивчення курсу позааудиторна самостійна робота студентів передбачає виконання наступних видів робіт:

1) вивчення нового матеріалу:

- вивчення навчальної основної і додаткової літератури і складання бібліографії;
- вивчення методичних розробок по темі;
- робота з опорним текстом лекцій;
- самостійний пошук інформації з певної теми (в періодичних наукових і методичних виданнях, джерела Internet);

2) поглиблене вивчення матеріалу:

- підготовка до практичних занять, семінарів;
- виконання контрольних робіт;
- виконання типових задач;
- складання таблиць, їх аналіз;
- складання опорних і структурно-логічних схем;
- виготовлення наочних посібників;
- розв'язання завдань випереджального характеру відповідного теоретичного матеріалу з подальшим його аналізом;
- розбір питань дискусійного характеру.

3) вивчення матеріалу з використанням елементів творчості:

- розв'язання нестандартних задач, кейсів;
- виконання розрахунково-графічних робіт і курсових проектів,
- участь у ділових іграх і в розборі проблемних ситуацій;
- складання рефератів, доповідей, інформацій з заданої теми.

4) організація і проведення виступів студентів:

- підготовка тез доповідей для участі у конференціях, що проводяться кафедрою, університетом чи в інших навчальних закладах;
- з рефератом на лекції або семінарі;
- вивчення окремої теми з мікрогрупою студентів.

5) самоперевірка набутих знань і навичок: розв'язання тестових завдань, складання тестових завдань тощо.

Відповідно до навчального плану і розробленої робочої програми під час вивчення кожної теми з курсу «Менеджмент соціальної роботи» передбачено перелік запитань для самостійної роботи. Важливе значення для перевірки результатів і активізації самостійної роботи студентів має проведення семінарів-дискусій. Дискусія на семінарі може виникнути різними шляхами:

1. стихійно, як реакція на неточний виступ, коли відсутні у виступі необхідні і достатні аргументи або якщо у студентів є інші точки зору з обговорюваного питання;

2. заздалегідь планується й організується викладачем.

І в першому і в другому випадках велику роль відіграють питання викладача, які можуть бути:

- уточнюючими, щоб примусити виступаючого чітко і певним чином сформулювати свою позицію і у випадку не правильного розуміння проблеми винести помилкову думку на обговорення учасників семінару (ні в якому випадку не підкреслювати її помилку);

- наштовхуючими, щоб вести полеміку в необхідному напрямку, не допускати відхилення в сторону, коли починається суперечка за придатність (деталі) та забувається суть проблеми;

- зустрічними, що спонукають до пошуку додаткової аргументації;

- утрудненні, що містять передумови різних думок, які включають мінливі або дійсні протиріччя.

Примітка:

При виконанні завдань, винесених на самостійне опрацювання, Ви можете звертатися за консультацією до викладача. Про час проведення консультацій повідомляє викладач.

Теми, які у повному обсязі виносяться на самостійне опрацювання, та індивідуальні завдання студент має здати викладачу на консультації (дату проведення консультацій повідомляє викладач).

Завдання для самостійної роботи

- 1) Теорії і концепції менеджменту.
- 2) Скласти схему організацій соціальної сфери України.
- 3) Схематична відобразити зовнішнє та внутрішнє середовище організацій соціальної сфери.
- 4) Розробити менеджерський цикл в соціальній роботі.
- 5) Систематизувати інформаційні технології.
- 6) Здійснити порівняльний аналіз інформаційних технологій в Україні та зарубіжжєм (таблиця).
- 7) Підготувати і оформити текст п'яти документів (за вибором) соціальної служби для молоді.
- 8) Спрогнозувати дві конфліктні ситуації різного виду та шляхи її вирішення.
- 9) Розробити критерії прийому на роботу.
- 10) Підбір тестів, методик за допомогою яких може відбуватись прийом на роботу.
- 11) Розробити ситуацію прийому на роботу (бесіда).
- 12) Виберіть один з напрямів соціального управління та підготуйте доповідь; оформіть у вигляді таблиці за ознаками.

Таблиця 1.1

Управлінські аспекти соціальної роботи

№	Напрямок соціального управління	Характерні ознаки	Представники

13) За тестом для претендентів на роботу в соціальних службах. Проведіть тестування, й ознайомившись з його результатами, складіть план подальшої діяльності та підберіть відповідні методики розвитку чи корекції певних характеристик.

14) Розробіть проект та запропонуйте певні засоби, що дозволять управляти в певній соціальній організації найбільш оптимально, враховуючи всі позитивні та негативні моменти кожної з характеристик: приватизм, велфаризм, клієнталізм, толерантність.

15) Здійсніть самооцінювання власного потенціалу за методиками: тест «Оцінка організаторських та комунікативних здібностей»; тест «Рішучість»; тест «Упевненість у собі», а також визначте чинники, що дозволяють сформувати культуру цільового соціального управління.

16) Ознайомтеся з методикою визначення ступеня мотивації особистості до успіху, проведіть самообстеження, визначте власний потенціал.

17) Ознайомтеся з методикою «Ієрархія потреб» за А. Маслоу, проведіть самообстеження, визначте власний потенціал.

18) Ознайомтеся з методикою визначення спрямованості особистості (орієнтувальна анкета Б. Басса), проведіть самообстеження, визначте власний потенціал.

19) Ознайомтеся з методикою «Психометрія менеджера», проведіть самообстеження, визначте власний потенціал.

20) Користуючись анкетною для проведення моніторингу потреб, визначте потреби в певному колективі (відділі соціальної служби, серед працівників соціальних установ), узагальніть результати у вигляді таблиці або діаграми та запропонуйте на розгляд на занятті, після чого сформулюйте рекомендації керівнику колективу або підрозділу щодо мотивації персоналу установи.

21) Ознайомтеся з соціограмою керівника центру соціальних служб, угрупуйте певні характеристики за такими ознаками: а) особисті якості; б) професійна кваліфікація; в) ділові якості; г) соціальні якості.

22) Ознайомтеся з методикою проведення ділової гри «Оцінка «менеджером» і «працівником» ступеня важливості особистісно-професійних якостей посади «соціальний працівник», визначте її мету та методичний потенціал.

23) Ознайомтеся з методикою проведення ділової гри «Атестація», визначте її мету та методичний потенціал.

24) Ознайомтеся з методикою визначення власних обмежень та власних характеристик керівника.

25) Підготуйте власну методику оцінювання персоналу соціальних служб, спираючись на запропоновані методи: ділова гра «Управління

соціальною службою»; психогімнастична вправа «Стиль поведінки»; ділова гра «Жорсткий чи м'який керівник».

26) Проаналізуйте яскраво виражені стилі керівництва у спілкуванні серед знайомих вам людей, ситуації їх прояву та результати впливу на взаємовідносини з оточуючими і ефективність діяльності;

27) Ознайомтесь із психогімнастичними вправами на розвиток навичок проведення індивідуальної бесіди: вправа «Прогнозування висловлювання»; вправа «Я-повідомлення»; рольова гра «Індивідуальна бесіда соціального працівника з людьми різного типу».

28) Наведіть приклади бесід людей, за якими ви спостерігаєте. Проаналізуйте побачені типи, конструктивні прийоми та промахи в бесідах.

29) Наведіть приклади власних індивідуальних бесід з людьми з критичним аналізом виходу з них, або розробіть самостійно.

Контрольні завдання для самостійної роботи з дисципліни «Менеджмент соціальної роботи»

Варіант 1

1. Менеджмент: сутнісні характеристики та принципи управління.
2. Робота соціальних служб: основні стратегії, форми, методи та соціальні технології.
3. Основні концепції мотивації в сучасному менеджменті та специфіка їх застосування в управлінні соціальною роботою.
4. Процес прийняття рішення в соціальній роботі: етапи, фактори та обмеження.

Варіант 2

1. Менеджмент соціальної роботи як процес.
2. Сутність планування соціальної роботи та вимоги до нього.
3. Соціальні механізми мотивації при управлінні соціальною роботою.
4. Комунікація як об'єднуючий процес в управлінні соціальною роботою.

Варіант 3

1. Структура системи управління соціальною роботою та характеристика її основних елементів.
2. Процес планування соціальної роботи: моделі та соціальні технології.
3. Контроль як функція управління соціальною роботою.
4. Комунікаційний процес у соціальній роботі: основні етапи, фактори та обмеження.

Варіант 4

1. Основні функції управління соціальною роботою.
2. Сутність і зміст організації соціальної роботи як функції менеджменту.
3. Кваліметричний підхід до виміру та оцінки результатів соціальної роботи.
4. Персонал як об'єкт управління в соціальній роботі: основні характеристики та вимоги.

Варіант 5

1. Соціальні служби як організаційна форма реалізації державної соціальної політики: організаційні та правові засади діяльності, основні функції.

2. Основні напрямки та методи організації соціальної роботи як функції менеджменту.

3. Рішення як функція управління соціальною роботою: характеристика та типологізація.

4. Цільовий підхід до формування системи управління персоналом у соціальній роботі.

ІНДИВІДУАЛЬНІ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНІ ЗАВДАННЯ

Методичні рекомендації до виконання індивідуальної роботи

Мета здійснення індивідуального науково-дослідного завдання полягає в подальшій систематизації, засвоєнні та поглибленні теоретичних знань з даного курсу, а також у набутті досвіду реалізації умінь зі здійснення управління в соціальній сфері.

Одним з найважливіших надбань, що набувають студенти, є розвиток навичок самостійного пошуку оптимальних рішень з урахуванням сучасних суспільних вимог, використанням досягнень вітчизняного й зарубіжного досвіду керівництва в соціальних установах, а також засвоєння загальних методів й технологій управління в соціальній сфері.

ІНДЗ з дисципліни «Менеджмент соціальної роботи» є реферат та навчальний проект. Тему роботи студенти обирають самостійно.

Правила написання реферату

Реферат є самостійним теоретичним дослідженням, що містить ґрунтовний аналіз літературних джерел, які розкривають сутність наробок в галузі обраної автором проблематики, а також власні пропозиції щодо використання проаналізованого (накопиченого) досвіду для розв'язання проблеми в сучасних умовах.

Роботу над написанням реферату починають з вибору напряму (теми) дослідження, який має бути проблемним в науці або в практиці роботи менеджерів соціальної сфери.

Наступним кроком є робота в бібліотеці (Інтернеті) над ознайомленням зі ступенем розробленості проблеми в науці (виявлення різних аспектів проблеми в підручниках, посібниках, монографіях та наукових виданнях), а також в практиці роботи (періодичні видання, методики, методичні рекомендації для проведення діяльності в галузі соціальної допомоги тощо). Результатом цієї роботи є складання анотованого опису літературних джерел.

Далі іде коректування та чітке визначення теми власного реферату, а також написання апарату дослідження (актуальність, об'єкт, предмет, мета, завдання, практичне значення дослідження), який допоможе більш чітко та повно висвітлити тему реферативного дослідження.

Тема – назва ІНДЗ, що локально відображає проблему і складається з двох компонентів: об'єкта та предмета дослідження.

Актуальність дослідження – обґрунтування необхідності й потрібності певного наукового дослідження: а) на мікрорівні; б) на макрорівні; в) для науки.

Проблема – виявлення певного питання, на яке має дати відповідь наукове дослідження, або дечого, що невідомо в науці і потребує дослідження.

Об'єкт дослідження – це сфера дійсності, де накопичуються важливі проблеми, які потребують свого розв'язання.

Предмет дослідження – частина об'єкта дослідження, за допомогою творчої розробки якої передбачається розв'язання проблеми дослідження.

Мета дослідження – загальний передбачуваний результат наукового пошуку.

Завдання дослідження – виділення етапів діяльності в досягненні мети (тобто конкретизація загальної мети).

Практичне значення – визначення сфер, де можуть бути використані результати даного наукового дослідження, а також суб'єктів, яким дана інформація може бути корисною.

Правильне й своєчасне визначення апарату наукового дослідження є першим етапом на шляху здобуття успішних наукових результатів, що допоможе автору уникнути помилок загального характеру.

Потім має бути описано структуру роботи, виділено розділи та підрозділи дослідження, пам'ятаючи, що виділення інформації в певний підрозділ вимагає чітке виділення її за змістом та кількістю (підрозділ має бути не меншим за три аркуші). Якщо інформація за змістом та стилем не відповідає вимогам основного тексту (анкети, таблиці, рисунки тощо), але є потрібною для уточнення змісту, то її розміщують у додатках, зробивши відповідне посилання.

Робота над змістом першого розділу реферативного дослідження передбачає проведення ґрунтовного аналізу об'єкта та предмета дослідження. У цьому розділі може бути наведено також історико-логічний підрозділ, в якому розглянуто етапи розвитку визначеної проблеми, наведено відомості про дослідників та проаналізовано їхній внесок у розв'язання наукової проблеми.

Матеріали другого розділу реферату мають містити власні пропозиції стосовно використання проаналізованого в огляді літератури матеріалу у вигляді таблиці, схеми, моделі, які можуть бути корисними у практичній діяльності з розв'язання певної соціальної проблеми.

Останньою частиною реферату є написання загальних висновків, де студент має визначити, як він розв'язав поставлені у вступі завдання, а також, на основі проведеної роботи, сформулювати власні теоретичні узагальнення (висновки).

Навчальний проект є самостійним науково-методичним дослідженням, яке складається з двох розділів: теоретичного (що містить матеріали стосовно власної моделі системи діяльності з управління у соціальній інституції) та методичного (це методичні матеріали, що потрібні для реалізації запропонованої моделі діяльності з управління в соціальній установі).

Робота над теоретичним розділом передбачає ознайомлення з роботами, які висвітлюють вітчизняні методики та зарубіжний досвід здійснення діяльності з управління в соціальній сфері їх класифікації та узагальнення.

Написання другого методичного розділу передбачає створення власних методичних матеріалів, які можна використовувати під час розв'язання зазначеної проблеми, а також рекомендації щодо умов їх використання.

Правила оформлення ІНДЗ

Оформлення результатів дослідження, а також формулювання загальних висновків потребують дотримання вимог для будь-якого наукового дослідження: точність, логічність, послідовність, доказовість, аргументованість, вірогідність.

ІНДЗ виконують у комп'ютерний спосіб і роздруковують на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210x297 мм). Текст та інші надруковані і вписані елементи за насиченістю мають бути чорними, контури літер і знаків чіткими, без ореола і розшиту фарби. Насиченість літер і знаків має бути однаковою в межах усього оригіналу. При комп'ютерному набиранні тексту дозволяється використовувати всі можливості редактора Word (версії 6.0, 7.0).

Основний текст набирається на сторінці формату А4 з полями зверху 2,0 см, знизу 2,0 см, зліва 2,0 см, справа 1,0 см, поле для колонцифри 1,5 см. Для набору використовується шрифт Times New Roman, 14 кегль. Рядки вирівнюють за шириною, абзацний відступ 1,2 см; міжрядковий інтервал – полуторний). Обов'язково має бути включений перенос слів.

Іноземні імена і назви. Прізвища іноземних вчених, назви зарубіжних фірм, компаній і установ пишуть в українській транскрипції, але при першому згадуванні наводять у дужках назву мовою оригіналу. Назви фірм, компаній, установ пишуть у лапках (за виключенням назв, які є літерною аббревіатурою).

Скорочення в тексті. Скорочують слова, які стоять перед цифрою і позначають посилання на той чи інший елемент у тексті: том – т.; випуск – вип.; видання – вид.; розділ – розд.; додаток – дод.; частина – ч.; сторінка – с.; рисунок – рис.; таблиця – табл.; номер – №, пункт – п.

Скорочують пояснювальні слова і словосполучення: та інше – та ін.; таке інше – т.ін.; дивись – див.; порівняй – пор. Але ці ж слова всередині речення не скорочують.

В тексті, включаючи таблиці та ілюстрації, можна використовувати тільки скорочення слів та словосполучень, встановлених правилами орфографії та нормативними документами, зокрема, стандартом. Інші способи скорочення не припускаються.

В тексті використовують тільки ті аббревіатури, які попередньо пояснені.

При поділенні тексту на розділи, підрозділи, пункти і підпункти кожний з них нумерують арабськими цифрами, наприклад, 1 – перший розділ, 1.1 – перший підрозділ першого розділу, 1.1.1 – перший пункт першого підрозділу, 1.1.1.1 – перший підпункт першого пункту. Після номера розділу, підрозділу, пункту, підпункту крапку не ставлять.

Заголовки розділів необхідно розміщувати по центру рядка і набирати прописними літерами без крапки в кінці, без підкреслення. Переноси слів у заголовках не дозволяються.

Заголовки підрозділів слід починати з абзацного відступу і набирати рядковими літерами, крім першої прописної, без крапки в кінці. Відстань між

заголовками і наступним або попереднім текстом дорівнює одному пустому рядку.

Розміщують таблиці у науковій праці безпосередньо після посилання на них у тексті. Коли таблиця займає багато місця, тоді її виконують на окремій сторінці і розміщують відразу після тієї сторінки, де є посилання на неї. Якщо таблиця безпосередньо з текстом не пов'язана, то її можна навести у додатках. Над таблицею пишуть її назву, яка стисло характеризує значення зібраних у таблиці даних. Назву таблиці розміщують симетрично до тексту та друкують рядковими літерами (окрім першої прописної) і розміщують справа над таблицею.

Таблиця 2.

Назва таблиці (зразок)

Методи соціальної допомоги сім'ям	Кількісний показник
Індивідуальна матеріальна допомога	73
Психологічний тренінг для батьків	8

Таблиці нумерують в межах розділу, номер таблиці складається з номера розділу та порядкового номера таблиці, відокремлених крапкою.

Слово «Таблиця _____» вказують один раз зправа над першою частиною таблиці, над іншими частинами пишуть: «Продовження таблиці _____» та вказують її номер.

Ілюстрації (креслення, рисунки, графіки, схеми, діаграми, фотознімки) нумерують арабськими цифрами порядковою нумерацією в межах розділу. За необхідності під ілюстрацією розміщують пояснювальні дані. Номер ілюстрації складається з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, які розділені крапкою. Ілюстрації можуть мати назву, яку розміщують після пояснювальних даних, наприклад, «Рис. 1.1 – Порівняльна діаграма витрат часу». Розмір ілюстрацій має бути мінімальним, але з урахуванням зменшення в масштабі 1:2.

Наприклад: А – відрядження; Б – незаплановані зустрічі; В – засідання, інструктивні наради, збори ; Г – робота з документацією; Д – розмови по телефону. Рис. 4.1 – Порівняльна діаграма витрат часу.

Додатки оформлюють як продовження тексту навчальної книги, що позначаються прописними буквами української абетки (за виключенням І, Є, З, І, Ї, Й, О, Ч, Ь). Якщо у додатку є рисунки, таблиці і формули, вони нумеруються наскрізною нумерацією у межах кожного додатка.

Список літературних джерел є обов'язковим елементом ІНДЗ. Зміст списку дає уявлення про те, наскільки його автор зумів вивчити стан досліджуваної проблеми, а також наскільки він володіє інформацією щодо об'єкта й предмета власного дослідження.

До списку літератури до ІНДЗ включають тільки використані або цитовані інформаційні джерела. Розміщують список у кінці роботи, після загальних висновків.

Оформлення списку літературних джерел виконують одним із таких варіантів:

- 1) за алфавітом (найбільш бажаний варіант);

- 2) у послідовності першого згадування робіт;
- 3) у хронологічному порядку.

Обсяг списку літературних джерел не враховується в загальну кількість обсягу роботи, але не може перебільшувати 5% від її загального обсягу. Відомості про кожне літературне джерело записують відповідно до існуючих правил бібліографічного опису друкованих праць, встановлених стандартом ГОСТ 7.1-84 «Библиографическое описание документа: Общие требования и правила составления», а також зміни до ГОСТу 7.1-84, ДСТУ 358297 «Інформація та документація. Скорочення слів в бібліографічному описі», та ГОСТ 7.12-93 «Библиографическая запись сокращения слов на русском языке».

Залежно від кількості опис бібліографічного документа може бути: стислим, розширеним та повним. Для ІНДЗ опис бібліографічного документа може бути розширеним, тобто включати тільки запис обов'язкових та деяких факультативних елементів.

Бібліографічний опис книги одного автора включає прізвище та ініціали автора, назву книги, відомості, що уточнюють зміст, призначення та повторність видання книги, місце видання, рік видання і кількість сторінок у книзі. Приклад: Лернер И.Я. Дидактические основы методов обучения: Монография. – М.: Педагогика, 1981. – 186 с.

Зведений бібліографічний опис багатотомного видання подібний до опису книги. Відомості про те, із скількох томів складається видання, вказують безпосередньо після назви видання, відокремивши його двома крапками (:). Якщо багатотомне видання вийшло з друку протягом кількох років, то наводять рік виходу першого і через тире рік останнього тому. Приклад: Український Радянський Енциклопедичний Словник. / Редкол.: Ф.С. Бабичев та ін. 2-ге вид. – К.: Голов. ред. УРЕ, 1986–1987; – Т. 1–3.

Електронні документи: Цветков В.Я. Компьютерная графика: рабочая программа: [Электронный ресурс]. : для студентов заоч. формы обучения геодез. и др. специальностей / В.Я. Цветков. – Электрон. дан. и прогр. – М.: МИИГА и К, 1999. – 1 дискета. – Систем. требования: IBM PC, Windows 95, Word 6.0.

Індивідуальні навчально-дослідні завдання для студентів

Завдання №1. Написання реферату з історії або теорії менеджменту соціальної роботи

Методика виконання ІНДЗ

Під час виконання завдання студент має зібрати матеріал щодо сутності, змісту, форми та методів управління в соціальній сфері, зробити його аналіз, а також передбачити можливості його використання у сучасних умовах розвитку України. Реферат має містити два розділи: теоретичний розділ (аналіз джерельної бази); пропозиційний розділ (власні пропозиції щодо можливостей використання матеріалу в сучасних умовах).

Структура написання реферату (обсяг реферату – 10 – 15 сторінок):

- а) вступ (актуальність, мета, завдання, практичне значення дослідження);
- б) аналіз літературних джерел (не менше 7);

- в) пропозиції щодо використання методів та форм управління соціальною діяльністю у сучасних умовах (оформіть у вигляді таблиці або схеми-моделі);
- г) висновки;
- д) список використаних джерел.

Перелік тем для здійснення реферативних досліджень

1. Історія виникнення менеджменту соціальної роботи як науки.
2. Характеристика різних шкіл управління в менеджменті соціальної роботи.
3. Закони та закономірності менеджменту соціальної роботи.
4. Характеристика принципів та правил у сучасному менеджменті соціальної роботи.
5. Методологія менеджменту соціальної роботи.
6. Типологія методів менеджерської діяльності.
7. Управління персоналом в системі соціальної роботи.
8. Ресурси та резерви в менеджменті соціальної роботи.
9. Набір та відбір персоналу в менеджменті соціальної роботи.
10. Професіоналізм менеджерів соціальної роботи.
11. Самоменеджмент як умова ефективності праці у сфері соціальної роботи.
12. Особливості управлінської праці менеджерів соціальної роботи.
13. Консультант у сфері управління соціальною роботою.
14. Методи консультування.
15. Типологія методів оцінювання персоналу в менеджменті соціальної роботи.
16. Технологія атестації працівників у сфері менеджменту соціальної роботи.
17. Комунікативна культура соціального працівника.
18. Закономірності та принципи процесу спілкування та їх використання у сфері соціальної роботи.
19. Бар'єри комунікації та їх подолання в соціальній роботі.
20. Теорії мотивації.
21. Мотивація та емоції в процесі міжособистісної взаємодії.
22. Негативна мотивація та покарання.
23. Гроші як мотиваційний фактор.

Завдання №2. Розробка навчального проекту системи управління певною соціальною організацією

Методика виконання ІНДЗ

Під час виконання індивідуального науково-дослідного завдання студент має на основі матеріалу, зібраного під час виконання реферату, створити модель системи управління певною соціальною організацією, а також дібрати методичні матеріали щодо реалізації запропонованого проекту (методики добору та відбору, мотивації та оцінювання персоналу соціальної установи).

Завдання №3. Розробити авторський проект та дві програми (тема та статус організації соціальної сфери за вибором).

Завдання №4. Скласти картотеку рольових ігор для лідерів (15 ігор)

Завдання №5. Розробити дві ситуації проведення індивідуальних бесід.

Завдання №6. Розробити сценарій переговорів між соціальною службою та спонсором. Спочатку для одного партнера, потім для іншого.

Завдання №7. Розробити макет друкованої рекламної продукції та текст усного рекламного повідомлення.

Індивідуальні навчально-дослідні завдання підвищеної складності з курсу «Менеджмент соціальної роботи»

1. Складіть проект управління соціальною роботою в організації, що працює з сім'ями групи «соціального ризику».
2. Складіть проект управління соціальною роботою в організації, що працює з інвалідами.
3. Складіть проект управління соціальною роботою в організації, що працює з пенсіонерами.
4. Складіть проект управління соціальною роботою в організації, що працює з хворими дорослими людьми.
5. Складіть проект управління соціальною роботою в організації, що працює з хворими дітьми.
6. Складіть проект управління соціальною роботою в організації, що працює з «дітьми вулиць».
7. Складіть проект управління соціальною роботою в організації, що працює з мігрантами.
8. Складіть проект управління соціальною роботою в організації, що працює з самотніми громадянами.
9. Складіть проект управління соціальною роботою в організації, що працює з людьми з соціальною патологією.
10. Складіть проект управління соціальною роботою в організації, що працює з засудженими до позбавлення волі.
11. Складіть проект управління соціальною роботою в організації, що працює з жінками.
12. Складіть проект управління соціальною роботою в організації, що працює з молоддю.
13. Складіть проект управління соціальною роботою в організації, що працює з неповнолітніми.
14. Складіть проект управління соціальною роботою в організації, що працює з безробітними.
15. Складіть проект управління соціальною роботою в організації, що працює з військовослужбовцями.
16. Складіть проект управління соціальною роботою в організації, що працює з засудженими, що повернулися з місць позбавлення волі.

Критерії оцінювання якості виконання ІНДЗ

Оцінювання ІНДЗ студентів із менеджменту соціальної роботи відбувається за трьома напрямками:

1. За виконане теоретичне дослідження. Оцінюється зроблений аналіз літературних джерел, вміння самостійно викладати матеріал, використання категорій менеджменту соціальної роботи.

2. За пропозиційну частину. Оцінюється новизна, самостійність роботи автора, можливість практичного застосування розроблених засобів.

3. За доповідь. Оцінювання здійснюється відповідно до критеріїв, наведених у таб. 1

Таблиця 1.

Критерії оцінювання якості доповіді з захисту ІНДЗ

Характеристики якості доповіді	Критерії якості доповіді			
	1 рівень	2 рівень	3 рівень	4 рівень
Актуальність	Актуальність дослідження не обґрунтовано.	Актуальність дослідження обґрунтовано недостатньо, лише з однієї сторони.	Актуальність дослідження обґрунтовано з різних сторін.	Актуальність дослідження обґрунтовано різнобічно, з урахуванням сучасних тенденцій розвитку освіти і соціальної політики.
Практична значущість	Матеріал дослідження не можна використати у практичній діяльності.	Після доробки деякі матеріали дослідження можна використати у практичній діяльності.	Усі матеріали дослідження підготовлено до використання у практичній діяльності.	Подано методичні рекомендації із застосування наведених матеріалів
Особистий внесок автора дослідження	Автором наведено окремі з існуючих теоретичних досліджень та методичних матеріалів	Автором наведено велику кількість існуючих теоретичних досліджень, а також зроблено спробу їх класифікації	Автором зроблено узагальнення теоретичних досліджень з даної проблеми, здійснено обробку існуючих методичних матеріалів	Автором самостійно зроблено теоретичний аналіз даної проблеми, розроблено власні методичні матеріали
Обґрунтованість	Основні положення доповіді не обґрунтовано.	Положення доповіді обґрунтовано недостатньо.	Окремі положення доповіді обґрунтовано недостатньо	Всі положення доповіді обґрунтовано.
Культура доповіді	У доповіді відсутні основні її частини (постанова проблеми, шляхи її вирішення, висновки). Мова доповідача неграмотна, наукові терміни і категорії не викорис-	У доповіді недостатньо виділено основні її частини (постанова проблеми, шляхи її вирішення, висновки). Доповідач неправильно використовує наукові терміни і категорії.	У доповіді поставлено проблему, визначено шляхи її вирішення. Окремі терміни і наукові категорії використано неправильно, але зроблено правильні висновки. Мова	У доповіді поставлено проблему, визначено шляхи її вирішення, зроблено висновки. Мова доповідача грамотна, правильно використано наукові терміни і категорії. Правильно використано час, відведений для доповіді.

	говуються. Неправиль-но використано час, відведений для доповіді.	Нераціонально використано час, відведений для доповіді.	доповідача в цілому грамотна	
--	---	--	---------------------------------	--

ДОДАТКИ

Додаток А.

ТЕМА 8: РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.

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

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

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 дразнити 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
«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.

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 однакові 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 почуваетесь 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 якимось на роботі трапиться неприємність, чи схильні Ви ввечері пускатися 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 трапалося, 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.

Тест «Чи можете Ви бути керівником?»

1. Чи можете Ви командувати людьми?
2. Чи любите Ви працювати на присадибній ділянці?
3. Чи отримуєте Ви задоволення, заперечуючи комусь?
4. Ви цініте більше авторитетність чи ніжність?
5. Чи любите Ви виголошувати промови?
6. Що, на Вашу думку, більше визначає рівень цивілізації: степінь емансипації жінок чи рівень розвитку техніки?
7. Чи дратує Вас чиясь невміння, незграбність?
8. Ви любите роботу, яка вимагає контактів з людьми?
9. Ви вважаєте, що в дитинстві занадто довго знаходились під впливом матері?
10. На що під час знайомства Ви в першу чергу звертаєте увагу: на зовнішність нового знайомого чи на те, що і як він говорить?
11. Чи впадаєте Ви у гнів, якщо не вдається наполягти на своєму?
12. Який вид кар'єри видається Вам принаднішим: відомого актора Гаррі Купера чи Джеммі Кларка – чемпіона автогонок?
13. Чи часто Вас висувають на виборну посади?
14. Чи буваєте Ви зачинателем сміливих починань?
15. Чи чекаєте Ви, поки справи завершаться самі собою?
16. Чи дратує Вас, що Ви живете, наприклад, в кімнаті без штор?
17. Який колір Вам більше до вподоби: голубий чи червоний?
18. Чи легко Ви приймаєте рішення?
19. Які види спорту Вам до вподоби: ті, які розвивають спритність чи ті, котрі розвивають силу?
20. Чи визнаєте Ви керівника іншої статі якщо він проявляє достатню компетенцію?

Підрахуйте свої бали згідно таблиці.

Відповідь	Питання																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
так	5	5	5	5	5	0	5	5	0	0	5	0	5	5	0	0	0	5	0	5
ні	0	0	0	0	0	5	0	0	5	5	0	5	0	0	5	5	5	0	5	0

Резюме:

Ви набрали 100-80 балів.

Ви маєте значну потребу домінувати над людьми. Не дивлячись на те, що Ви ініціативні та буваєте прекрасним організатором, Ваша гарячковість і прагнення бути визнаним будь-якою ціною, Ваше бажання маніпулювати іншими значно знижують ефективність Ваших дій. Значне нервово напруження, невміння розслабитись, призводить до того, що, розхвилювавшись, Ви легко можете образити іншу людину. Ви часто хвалитесь, чванитесь, буваєте агресивним. Але, якщо Вам вдасться змінити своє відношення до людей, то схильність до керівної роботи може принести прекрасний ефект.

Ви набрали 70-40 балів.

У Вас високі запити, часто буваєте самовпевнені, любите підкреслити власне «Я». Вміння управляти власними емоціями і схильність до аналізу своїх поступків не дозволяють Вам впадати в крайнощі при керівництві іншими людьми. Ви любите ходити не протоптаними стежками, маєте власну думку, яка не завжди збігається з думкою інших. Ви не любите нав'язувати себе іншим, але і важко підкоряєтесь. Вам байдуже, що про Вас говорять, водночас Ви маєте схильність критикувати інших. Любите, щоб ваше слово було останнім.

Ви набрали 35-0 балів.

Ви схильні більше бути підлеглим, аніж керівником. В ролі «шефа» Ви почуваетесь кепсько. Ви людина скромна, не дуже впевнена в собі. Рідко виступаєте з ініціативою, із задоволенням підкоряєтесь іншим. Компромісні рішення та перебування в тіні Вам найчастіше до вподоби.

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 кожну 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 некоммунікбельні 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 почуваетесь 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 унікальну комунікабельності. 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 хандру. Охоче виступаєте з приводу будь-якого питання, навіть якщо маєте досить поверхову уяву про предмет розмови. Всюди почуваетесь 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!

Якщо трапилось так, що з деякими висновками при роботі з тестами Ви категорично не згодні – не впадайте у паніку! Це лише «універсальні» тести, які

не можуть дати повної і абсолютно об'єктивної оцінки Вашій, без сумніву, унікальній особистості. Відносьтесь до результатів з певним почуттям гумору!

Тест: «Ви інтроверт чи екстраверт?»

1. Ви часто відчуваєте потяг до нових вражень, до того, щоб «струснутись», відчути збудження?
2. Чи часто Ви потребуєте друзів, які Вас розуміють, можуть підтримати чи втішити?
3. Ви людина безпечна?
4. Чи не вважаєте Ви, що Вам досить складно сказати «ні»?
5. Чи задумуєтесь Ви перед тим, як щось зробити?
6. Якщо Ви пообіцяли щось зробити, чи часто Ви дотримуєтесь своєї обіцянки (незалежно від того, зручно Вам це чи ні)?
7. Чи часто у Вас буває піднесення і падіння настрою?
8. Звично Ви поступаєте і говорите швидко, не задумуючись?
9. Чи часто відчуваєтесь нещасною людиною, без достатніх на це причин?
10. Чи зробили б Ви будь-що, коли мова йде про заклад (спір) ?
11. Чи виникає у Вас почуття несміливості та замішання, коли Ви хочете завести розмову з симпатичною особою протилежної статі?
12. Чи буває, що Ви виходите із себе, сердячись?
13. Чи часто Ви дієте під впливом хвилинного настрою?
14. Чи часто Ви хвилюєтесь через те, що зробили чи сказали щось таке, чого не варта було б робити чи говорити?
15. Чи віддаєте перевагу книжкам над зустрічю з друзями?
16. Чи легко Вас образити?
17. Чи любите Ви часто бувати в компаніях?
18. Чи бувають у Вас думки, які б Ви хотіли приховати від інших?
19. Чи вірно, що часом у Вас все горить у руках, а часом все валиться?
20. Віддаєте перевагу особливо близьким друзям, але у меншій кількості?
21. Чи часто Ви мрієте?
22. Коли на Вас кричать, Ви відповідаєте тим же?
23. Чи часто Вас турбує почуття вини?
24. Чи всі Ваші звички хороші та бажані?
25. Чи здатні Ви дати волю своїм почуттям і безмежно повеселитися в компанії?
26. Вважаєте себе людиною збудливою і чутливою?
27. Чи вважають Вас людиною живою та веселою?
28. Чи часто Ви, зробивши важливу справу, відчуваєте, що могли б зробити її краще?
29. Ви переважно мовчите, знаходячись в компанії?
30. Ви часом пліткуєте?
31. Чи буває у Вас безсоння через думки, які лізуть Вам у голову?
32. Якщо Ви хочете про щось дізнатися, то краще прочитаєте в довіднику, ніж питатимете когось?
33. Чи буває у Вас сильне серцебиття?
34. Подобається Вам робота, яка потребує постійної уваги?
35. Бувають у Вас випадки тремтіння?
36. Чи платили б Ви за багаж, якби не боялись контролерів?

37. Вам неприємно знаходитись в товаристві, де підсміюються та віджартовують один над одним?
38. Чи дратівливі Ви?
39. Подобається Вам робота, яка вимагає швидкої реакції?
40. Чи хвилюєтесь з приводу неприємних подій, які могли б трапитись?
41. Ви ходите повільно і неспішно?
42. Чи Ви коли-небудь спізнюєтесь на побачення чи на роботу?
43. Вам часто сняться жахи?
44. Вірно, що Ви так любите розмовляти, що ніколи не пропустите нагоди поговорити із незнайомцем?
45. Чи турбують Вас якісь болі?
46. Ви б почувалися дуже нещасним, якби не могли спілкуватися тривалий час з людьми?
47. Можете назвати себе нервовою людиною?
48. Чи є серед Ваших знайомих люди, які Вам виражено не подобаються?
49. Чи вважаєте себе вельми впевненою в собі людиною?
50. Чи легко Ви ображаєтесь, коли люди вказують Вам на Ваші промахи чи помилки в роботі?
51. Ви вважаєте, що, досить важко отримати справжнє задоволення від вечірки?
52. Турбує Вас почуття, що Ви гірші від інших?
53. Чи легко Вам внести пожвавлення в досить нудну компанію?
54. Буває, що Ви ведете мову про речі, в яких зовсім не розумієтесь?
55. Турбуєтесь про своє здоров'я?
56. Чи любите жартувати над іншими?
57. Чи страждаєте Ви від безсоння?

Щоб оцінити за результатами тесту свій характер, необхідно звірити Ваші результати із ключем. Ставте позначку проти своєї відповіді, якщо вона співпадає із відповіддю ключа.

Відповіді «так»: 1,3,8,10,13,17,22,27,39,4,46,49,53,56

«ні»: 5,15,20,29,32,34,41,51

Ця шкала питань спрямована на виявлення степеню екстраверсії – інтроверсії. Якщо Ви набрали більше 12 балів, можна вважати Вас вираженим екстравертом, якщо менше – інтровертом.

Відповіді «так»: 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Цей ряд питань напрямлений на виявлення ступеню емоційної стійкості. Негативні відповіді тут не враховуються. Якщо тут Ви набрали менше 12 хрестиків, то Ви емоційно стійкі.

Відповіді «так»: 6, 24, 36 «ні»: 12, 18, 30, 42, 48, 54.

Це так звана коректурна шкала, яка дозволяє перевірити наскільки щиро Ви відповідали на питання. Якщо тут Ви набрали більше 4 балів, це означає, що Ви були не зовсім відвертими перед самим собою.

Для визначення свого типу темпераменту Вам пропонується тест, питання якого всебічно висвітлюють сторони Вашого темпераменту. На кожне запитання «Чи вважаєте Ви, що...» старайтесь відповісти «так» або «ні». Не витрачайте багато часу на обдумування відповідей.

Тест «Який у Вас темперамент?»

1. Непосидючі та метушливі?
2. Невитримані та запальні?
3. Нетерпеливі?
4. Різкі та прямолінійні у відношенні до людей?
5. Рішучі та ініціативні?
6. Вперті?
7. Винахідливі у суперечках?
8. Працюєте ривками?
9. Схильні до ризику?
10. Незлопам'ятні та необразливі?
11. Володієте швидкою, емоційною, плутаною мовою?
12. Неврівноважені і схильні до гарячковості?
13. Агресивний забіяка?
14. Нетерпимі до недоліків?
15. Володієте виразною мімікою?
16. Здатні швидко діяти і вирішувати?
17. Невпинно пориваєтесь до нового?
18. Володієте різкими, поривчатими рухами?
19. Наполегливі в досягненні поставленої мети?
20. Схильні до різкої зміни настрою?
21. Веселі та життєрадісні?
22. Енергійні та ділові?
23. Часто не доводите розпочату справу до кінця?
24. Схильні переоцінювати себе?
25. Здатні швидко схоплювати нове?
26. Непостійні в інтересах та нахилах?
27. Легко переживаєте невдачі та неприємності?
28. Легко пристосовуєтесь до різних обставин?
29. Із захопленням беретесь за будь-яку справу?
30. Швидко відходите, якщо справа перестає Вас цікавити?
31. Швидко включаєтесь в нову роботу?
32. Обтяжуєтесь одноманітною та буденною роботою?
33. Легкі у спілкуванні та у відгуку на звертання до Вас?
34. Витривалі та працездатні?
35. Володієте голосною і швидкою мовою?
36. Зберігаєте самоволлю у складній обстановці?
37. Маєте завжди гарний настрій?
38. Швидко засинаєте і просинаєтесь?
39. Часто незібрані і проявляєте поспішність у прийнятті рішень?
40. Схильні до «ковзання по поверхні»?
41. Спокійні та холонокровні?
42. Послідовні та ґрунтовні в справах?
43. Обережні та розсудливі?
44. Вмієте чекати?

45. Не озлоблені?
46. Витримані і терпеливі?
47. Мовчазні і не любите даремно говорити?
48. Володієте спокійною і рівномірною мовою?
49. Доводите розпочату справу до кінця?
50. Строго дотримуєтесь розпорядку в житті?
51. Легко стримуєте поривання?
52. Малосприятливі до похвали та догани?
53. Постійні в своїх інтересах та відносинах?
54. Не розтрачуєте даремно сил?
55. Повільно включаєтесь в роботу?
56. Рівні у відношенні до всіх?
57. Схильні до замкнутості?
58. Любите акуратність та порядок у всьому?
59. Важко пристосовуєтесь до нової обстановки?
60. Інертні та малорухомі?
61. Володієте витримкою?
62. Стисливі та сором'язливі?
63. Губитесь у новій обстановці?
64. Важко встановлюєте контакт із незнайомими людьми?
65. Не вірите у свої сили?
66. Легко переносите самотність?
67. Відчуваєте подавленість і розгубленість при невдачах?
68. Схильні ховатись у собі?
69. Швидко змучуєтесь?
70. Маєте слабку, тиху мову?
71. Незручно пристосовуєтесь до характеру співрозмовника?
72. Вразливі до сліз?
73. Надзвичайно образливі?
74. Надзвичайно сприятливі до похвали та огуди?
75. Пред'являєте високі вимоги до себе та навколишніх?
76. Схильні до підозр та недовірливості, нервозності?
77. Малоактивні та несміливі?
78. Безумовно покірні?
79. Хворобливо чутливі та легко ранимі?
80. Намагаєтесь викликати співчуття в інших?

Тепер підрахуйте відповіді «так» окремо по групах питань 1-20, 21-40, 41-60, 61-80, відповідно до характеристик: холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік. Обрахуйте процентне співвідношення по кожній групі питань (всі «так» однієї групи поділити на суму всіх «так» 1-80 і перемножити на сто). Яскраво виражений темперамент в межах 35-38 %.

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.

Запитання	Так	Ні
-----------	-----	----

- | | | |
|-----|--|--|
| 13. | Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтесь? | |
| 14. | Чи часто вам вдається схилити своїх друзів до вашої точки зору? | |
| 15. | Чи тривалий час вас турбує почуття образи, спричиненої кимось із ваших друзів? | |
| 16. | Чи завжди вам важко орієнтуватися у критичній ситуації? | |
| 17. | Чи прагнете ви нових знайомств? | |
| 18. | Чи подобається вам організовувати свята, спільний відпочинок? | |
| 19. | Чи правильно те, що вам приємніше проводити час за книжками або комп'ютером, ніж з людьми? | |
| 20. | Якщо виникають перешкоди у здійсненні ваших намірів, то чи легко ви поступаєтеся ними? | |
| 21. | Чи легко встановлюєте контакти з людьми, старшими вас за віком? | |
| 22. | Чи любляете організовувати з друзями ігри та розваги? | |
| 23. | Чи важко включатись у нову незнайому компанію? | |
| 24. | Чи часто відкладаєте на наступні дні справи, які необхідно було вирішити сьогодні? | |
| 25. | Чи можете ви розпочати розмову з незнайомою людиною? | |
| 26. | Чи прагнете ви того, щоб друзі обов'язково враховували вашу думку? | |
| 27. | Чи важко пристосовуєтесь до нового колективу? | |
| 28. | Чи правильно те, що у вас не буває конфліктів з друзями через невиконання ними своїх обіцянок? | |
| 29. | Чи прагнете ви при нагоді познайомитися з новою людиною? | |
| 30. | Чи часто у відповідальних справах берете ініціативу на себе? | |
| 31. | Чи часто виникає роздратування від спілкування і вам хочеться побути наодинці? | |
| 32. | Чи правильно те, що ви зазвичай погано орієнтуєтесь у незвичному для вас оточенні? | |
| 33. | Чи подобається постійно знаходитися серед людей? | |
| 34. | Чи виникає у вас роздратування через те, що не можете завершити розпочату справу? | |
| 35. | Чи переживаєте ви скупість, сором'язливість, якщо доводиться виявляти ініціативу при знайомстві з новою людиною? | |
| 36. | Чи втомлюєтесь від постійного спілкування з близькими і друзями? | |
| 37. | Чи подобається брати участь у загальних розвагах, заходах? | |
| 38. | Чи виявляєте ініціативу при вирішенні питань, які важливі для ваших друзів? | |

39. Чи слушне припущення про те, що ви відчуваєте себе невпевнено у присутності малознайомих людей?
40. Чи слушне припущення про те, що майже ніколи не відстоюєте власну правоту?
41. Чи вважаєте ви, що вам дуже легко внести пожвавлення у нову для вас компанію?
42. Ви є ініціатором вечірок і відпочинку з друзями?
43. Чи прагнете обмежувати коло своїх знайомих?
44. Чи будете відстоювати думку, яка спочатку не сподобалась вашим друзям?
45. Чи відчуваєте себе вільно при великій кількості людей у незнайомому колективі?
46. Чи є у вас бажання організувати наступну зустріч для своїх друзів?
47. Чи правильно, що спокійно себе відчуваєте, коли говорите щось великій кількості людей?
48. Чи запізнюєтеся на зустріч, побачення?
49. Чи правильно те, що ідо у вас багато друзів?
50. Чи часто ви опиняєтесь у центрі уваги колег?
51. Чи часто ви відчуваєте невпевненість, хвилювання в розмові з малознайомими людьми?
52. 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.

$K_o = 0,05 C$

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.

Тест «Рішучість»

1. Чи легко ви пристосовуєтеся до нових обставин?
2. Чи виключаєте ви телевізор, коли стає ясно, що цього вечора нічого цікавого не буде?
3. Чи здатні ви все відкласти вбік заради улюбленого заняття?
4. Якщо вам пропонують винагороду за роботу, то чи погоджуєтесь ви без вагання?
5. Чи одразу ви визнаєте свої помилки?
6. Чи розгублюєтеся ви від несподіваних гостей?
7. Чи змінюєте ви свою думку в результаті серйозної дискусії?
8. Чи купуєте ви річ, яка сподобалась вам у вітрині, хоча на даний момент вона вам не потрібна?
9. Чи погоджуєтесь ви після довгих умовлянь на такі вчинки, які б ви ніколи не зробили з власної волі?
10. Чи знаєте ви достеменно, що будете робити в найближчі вихідні?
11. Чи завжди ви виконуєте свої обіцянки?

Таблиця-ключ

Номери запитань	Ціна відповіді в балах	
	ТАК	НІ
1	3	0
2	2	0
3	1	0
4	3	0
5	0	3
6	3	0
7	4	0
8	0	3
9	0	4
10	2	0
11	1	0

Інтерпретація результатів

Просумуйте кількість балів.

Від 0 до 12 балів. Ви нерішучі, постійно зважуєте всі «за» і «проти». Тому часто втрачаєте шанс. Але в певні моменти бути таким просто небезпечно. Намагайтеся бути жорсткішим, інколи потрібно ризикнути. І ви помітите, що оточенню стало легше з вами, та й самі відчуєте себе комфортніше. Не заспокоюйте себе, що це обережність, – ви часто просто боїтесь.

Від 13 до 22 балів. Рішення ви приймаєте обережно, але не уникаєте проблем, які треба вирішити негайно. Коливаєтесь зазвичай тоді, коли потрібно зробити щось стомлююче або обтяжливе для вас. Покладіться на свій досвід та інтуїцію, і вони підкажуть вам правильне рішення.

Від 23 до 29 балів. Ваша логіка, послідовність і твердість, а також те, що ви спираєтесь на практичний досвід, допомагають вам швидко і в більшості випадків правильно приймати рішення. Однак, ці ваші якості інколи пригнічують оточуючих. Непогано було б час від часу проявляти трошки легковажності.

Тест «Упевненість у собі»

Запитання Так 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.

Анкета для проведення моніторингу потреб

1. Демографічно-професійні характеристики

1. Вік

- а) до 25;
- б) 25-35;
- в) 36-50;
- г) понад 50.

2. Стать

- а) чоловіча;
- б) жіноча.

3. Освіта

- а) середньо-спеніальна;
- б) неповна вища;
- в) вища за фахом «соціальна робота»;
- г) вища неспеціальна.

4. До якої категорії належить Ваша посада?

- а) керівники;
- б) спеціалісти;
- в) технічні виконавці.

5. Стаж у сфері соціальної роботи

- а) до 1 року;
- б) від 1 до 3 років;
- в) від 3 до 5 років;
- г) від 5 до 7 років;
- д) від 7 до 10 років;
- є) більше 10 років.

6. Оцініть Ваш рівень кваліфікації

- а) високий;
- б) достатній;
- в) недостатній.

7. Чи потребує підвищення Ваша кваліфікація?

- а) потребує підвищення;
- б) не потребує підвищення.

2. Ставлення до праці

8. Фактична тривалість Вашого робочого часу щоденно (в середньому)

- а) менше 8 годин;
- б) 8 годин;
- в) 9 годин;
- г) 10 годин;
- д) понад 10 годин.

9. Чи вважаєте діяльність на Вашій посаді ефективною і необхідною для організації та її клієнтів?

- а) так;
- б) ні;
- в) не все, чим доводиться займатися, ефективно і необхідно.

10. Що Вас утримує саме на цій роботі? (можливі кілька варіантів відповідей)

- а) інтерес до роботи й змістовність праці;
- б) можливість здійснення кар'єри;
- в) можливість творчого самовираження;
- г) висока оплата праці;
- д) невисока, але гарантована оплата праці;
- є) сприятливі умови праці;
- є) сприятливий соціально-психологічний клімат;
- ж) додаткові соціальні блага;
- з) відсутність трудового вибору.

11. Що Вас не влаштовує в роботі? (можливі кілька варіантів відповідей)

- а) низька оплата праці;
- б) незадовільні умови праці;
- в) несправедливий розподіл функціональних обов'язків між службовцями;
- г) стосунки з керівництвом;
- д) стосунки з колегами;
- є) незадовільний рівень комунікації та інформованості в колективі.

12. Оцініть напруженість своєї праці протягом останніх років (можливі кілька варіантів відповідей)

- а) підвищилася напруженість роботи;
- б) збільшилися обсяги роботи;
- в) посилився стресовий характер роботи;
- г) не змінилась.

3. Види стимулювання

13. Вкажіть види матеріального стимулювання, до яких Ви залучалися за останні роки (можливі кілька варіантів відповідей)

- а) основна заробітна плата (посадові оклади);
- б) персональна надбавка до посадового окладу;
- в) премія (основна);
- г) «13 заробітна плата»;
- д) винагорода за вислугу років;
- є) премія за економію фонду заробітної плати;
- є) премія за виконання особливо важливих завдань;
- ж) матеріальна допомога на оздоровлення;
- з) матеріальна допомога на утримання малолітніх дітей;
- і) матеріальна допомога при народженні дітей та похованні родичів;
- ї) медична страховка;
- й) оплата Вашого навчання чи Ваших дітей;
- к) понаднормова оплата відряджень (в тому числі закордонних);
- л) надання в користування мобільного зв'язку;
- м) надання в користування автомобілів;

- н) надання пільгових кредитів;
- о) інші виплати, компенсації та надання інших соціальних благ (розшифрувати);

14. Вкажіть види морального заохочення, до яких Ви залучалися за останні роки (можливі кілька варіантів відповідей)

- а) оголошення подяки від керівництва;
- б) занесення подяки в трудову книжку;
- в) Почесні грамоти;
- г) Почесні знаки;
- д) Почесні дипломи;
- є) залучення до програм підвищення кваліфікації;
- є) направлення на стажування;
- ж) занесення до резерву керівних працівників;
- з) участь у рекреаційних програмах (спільно організовані відпочинок, екскурсії, туризм, спорт, святкування ювілеїв, інше);
- і) інше (розшифрувати),

15. Який рівень оплати Ви вважаєте мінімально достатнім для себе? (в грн.)

- а) до 300;
- б) від 300 до 500;
- в) від 500 до 1000;
- г) від 1 000.

16. Вкажіть значимі для Вас види і форми стимулювання та заохочення, які не знайшли свого відображення в попередніх пунктах анкети, а) б}

4. Оцінка справедливості винагороди

17. Чи вважаєте Ви свою заробітну плату справедливою щодо;

1) Ваших трудових зусиль

- а) так;
- б) ні;
- в) не зовсім.

2) заробітків інших працівників, які виконують аналогічні функції

- а) так;
- б) ні;
- в) не зовсім.

3) вартості життя

- а) так;
- б) ні;
- в) не зовсім.

18. Чи залежить Ваша заробітна плата від:

1) Ваших трудових зусиль

- а) повністю залежить;
- б) частково залежить;
- в) практично не залежить.

2) Вашої освіти

- а) повністю залежить;
- б) частково залежить;

в) практично не залежить.

3) рівня кваліфікації

а) повністю залежить;

б) частково залежить;

в) практично не залежить.

4) стажу роботи

а) повністю залежить;

б) частково залежить;

в) практично не залежить,

5) Вашої ініціативності

а) повністю залежить;

б) частково залежить;

в) практично не залежить.

б) загального фінансового стану

а) повністю залежить;

б) частково залежить;

в) практично не залежить,

7) відносин з керівництвом

а) повністю залежить;

б) частково залежить;

в) практично не залежить.

Прорангуйте сукупність факторів, які найбільше впливають на привабливість роботи соціального працівника:

- робота в колективі, який подобається;
- гнучкий темп роботи;
- справедливий розподіл обсягів роботи і винагороди;
- стабільна заробітна плата;
- робота, яка розвиває здібності;
- відчуття корисності й доцільності роботи;
- визнання і схвалення результатів роботи та ін.

Доповніть вищенаведений перелік власними параметрами за бажанням.

1. 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 відрядження 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 прізвища 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 замісник 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.

2. 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 поїти до начальника, а секретарка не пропускає. Ви говорите їй: ...

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

3. Ділова гра «Жорсткий чи м'який керівник».

Мета: усвідомлення переваг і недоліків різних стилів спілкування соціальних працівників.

Процедура проведення: група розбивається на дві: в одну входять «жорсткі» (за попередніми даними) працівники, для яких важливий результат роботи, а не люди (група А); друга група – це м'які, чутливі працівники, які оберігають кожного, затрачують час навіть на шкоду виробничим результатам (група Б).

Члени групи, яких важко віднести до певної групи, стають судьями (не більше п'яти); їх завдання – оцінити роль ділової гри.

Обидві групи сідають за два окремих столи, перед кожною з них ставиться своє завдання. Для групи А («жорстких» працівників) ставиться завдання підібрати п'ять аргументів, які показують переваги «жорсткого» стилю спілкування. Відповідно група Б повинна придумати п'ять аргументів на користь «м'якого» спілкування з клієнтами.

Роль тренера – стимулювати, «підначувати» обидві групи.

Після визначення кожною групою своїх аргументів, їм пропонується вибрати капітанів.

Дошка ділиться на дві частини, на кожній з яких капітани пишуть заголовки: «Жорсткий стиль спілкування» і «М'який стиль спілкування» та виписують аргументи своїх команд. Після цього один висловлює аргумент, а другий разом зі своєю командою його спростовують. Так, послідовно капітани з дотриманням черговості, доводять переваги своїх позицій, а члени групи підтримують своїх капітанів. У цій грі спрацьовує психологічний механізм «групового егоїзму».

Після того як групи «заходять в тупик», виявляється марність суперечки, їм пропонуються протилежні завдання.

Тренер переконує в складності ситуації кожної групи і пропонує групі А подумати і написати три аргументи на користь «м'якого» спілкування, а групі Б пропонує усвідомити, що діяльність соціального працівника – це не лише доброзичливе спілкування. Група Б повинна обґрунтувати три аргументи на користь «жорсткого» спілкування. Після обдумування процедура дискусії повторюється.

Обговорення результатів зводиться до необхідності поєднання соціальним працівником як особистісно-зорієнтованого підходу до клієнтів, так і врахування інтересів соціальної служби.

Самоаналіз. Проаналізувати власну схильність до певного стилю поведінки та ті комунікативні якості, в яких проявляється цей стиль спілкування за схемою:

№ п/п	Схильність до стилю поведінки	Комунікативні якості, в яких проявляється ця схильність	Оцінка вираженості якостей (0–9 балів)

Обмін досвідом самоаналізу та оцінка заняття.

Тест для претендентів на роботу в соціальних службах

Розподіліть 3 бали між двома варіантами відповідей на кожне питання. Виберіть відповідь, яка найбільше відповідає Вашим поглядам у цей момент.

Наприклад, якщо Ви надасте повну перевагу варіанту відповіді А, то запишіть 3 бали в рядку з позначенням А і 0 у рядку з позначенням Б.

Можливі комбінації:

А – 3 А – 0 А – 2 А – 1

Б – 0 Б – 3 Б – 1 Б – 2

Вибір треба зробити для кожної пари відповідей на кожне питання.

1. Якщо клієнт не погоджується з соціальним працівником щодо способів і цілей соціальної роботи, то працівник повинен:

А – перейти до розгляду іншого питання, щоб не зіпсувати стосунки з клієнтом.

Б – простежити, щоб клієнт дотримувався рекомендацій працівника.

2. Якщо у клієнта виникнуть труднощі при виконанні рекомендацій соціального працівника, то працівник повинен:

А – підтримати і підбадьорити клієнта; клієнт повинен бути впевненим у тому, що на соціального працівника можна покластися.

Б – опрацювати цю проблему з клієнтом і дійти однієї думки, щоб усунути всі складнощі на майбутнє.

3. У разі виникнення розбіжностей між соціальним працівником і клієнтом, працівник повинен:

А – не намагатися розв'язувати конфлікт з позицій сили, інакше він переросте у кризу.

Б – відверто розглянути конфліктну ситуацію, намагаючись вирішити проблеми, що виникли у клієнта, і досягти згоди та порозуміння.

4. Соціальний працівник повинен погодитися з тим, що коли клієнти для виконання рекомендацій соціального агентства намагаються робити мінімум з того, що вони можуть, то:

А – їх варто притиснути, навіть якщо це викличе у них невдоволення.

Б – нічого не зробиш, доведеться залишити їх у спокої.

5. Для того, щоб краще себе проявити під час бесіди з працівником, клієнт повинен повідомити йому:

А – факти, які характеризують проблему сповна, незалежно від того, добре чи погано йдуть справи.

Б – тільки факти, які демонструють відхилення ситуації від норми і потребують безпосереднього втручання працівника.

6. Результати соціальної роботи повинні бути:

А – максимальними, навіть якщо це передбачає збільшення вимог до клієнта.

Б – такими, щоб не допускати її припинення.

7. Соціальний працівник повинен уникати перебоїв (тимчасового припинення діяльності) під час роботи з клієнтом:

А – прийняти без коментарів той темп, який клієнт сам собі встановив.

Б – запропонувати клієнту встановити такий темп, який сприятиме позитивній роботі з вирішення поточної проблеми.

8. Для того, щоб зусилля давали позитивні результати, необхідно важливі рішення приймати:

А – спільно, що забезпечує можливість координації зусиль.

Б – на основі особистих контактів між працівником і клієнтом, що забезпечує їх ефективність і можливість контролю.

9. У разі виникнення конфлікту соціальний працівник повинен:

А – запропонувати допомогу клієнту, щоб зняти «вибухову» напругу.

Б – спробувати уникнути його.

10. Після виконання клієнтом складного завдання працівник повинен:

А – допускаючи деякі потурання, показати клієнту, що його зусилля оцінені.

Б – знайти наступне завдання і негайно скерувати клієнта на його виконання.

11. Плануючи соціальну роботу, працівник повинен залучати клієнта, якого цей план стосується:

А – однак, дозволяти клієнтові обговорювати цей план, якщо йому того захочеться.

Б – і обговорювати його спільно доти, доки не буде складено план, прийнятний для обох сторін.

12. Ефективно підтримати участь клієнта в роботі можна:

А – активно залучаючи його до вирішення проблем, які виникають у цій роботі.

Б – розповідаючи про людей, які вже вирішили такі ж проблеми.

13. Залишаючись такими, як вони є насправді, люди:

А – намагатимуться виконати завдання, якщо соціальний працівник буде турбуватися про їхній настрій, підбадьорюючи їх і створюючи атмосферу підтримки.

Б – прагнутимуть вирішити проблему якнайліпше за умови, що їх стимулюватимуть до цього, врахувавши усі задіяні чинники.

14. У разі виникнення перебоїв у роботі клієнта над завданням працівник повинен:

А – чітко та швидко вжити заходів для виправлення ситуації і простежити, щоб подібні ситуації не виникали.

Б – простежити за розвитком подій; найкращий спосіб навчання – на власних помилках.

15. Плануючи роботу, соціальні працівники повинні:

А – пояснити кожному клієнту його завдання і розповісти, як належить його виконувати.

Б – обговорити поставлене завдання з кожним клієнтом і дозволити виконувати його так, як їм це зручніше.

16. Соціальний працівник повинен:

А – усвідомлювати, що клієнти не хочуть працювати занадто багато, а прагнуть докладати зусиль стільки, щоб усе йшло нормально.

Б – домагатися високого ступеня участі, роблячи працю клієнта осмисленою.

17. Щоб не змінювати своїх рішень, соціальний працівник повинен приймати їх:

А – на основі зрілих міркувань і всієї доступної інформації, щоб не викликати саботажу з боку клієнтів.

Б – дотримуючись офіційної лінії адміністрації, щоб у разі відмови клієнта не виникало сумнівів у тому, хто правий.

18. Слідкуючи за успіхами клієнта, працівник повинен:

А – не «стояти за спиною»; якщо виникнуть ускладнення, він дізнається про це з інших джерел.

Б – постійно особисто цікавитися, як ідуть справи, і переконатися, що клієнт знає, що соціальний працівник бере в них участь і зацікавлений в їхньому вирішенні.

19. Після того, як проблему вирішено, працівник повинен обговорити її з клієнтом:

А – з метою підвищення особистої самооцінки клієнта, вказуючи на успішні спільні дії, а також аналізуючи помилки і способи виправлення їх.

Б – щоб ознайомитися з ходом вирішення проблеми і з'ясувати, чия це була заслуга.

20. Організовувати зустрічі кількох клієнтів з подібними проблемами корисно, якщо такі зустрічі використовуються:

А – щоб отримати інформацію для прийняття оптимальних рішень.

Б – щоб повідомити рішення, що стосуються вирішення проблем цього типу.

21. Соціальний працівник повинен відповідати за:

А – підтримку у клієнтів позитивного ставлення до соціальної роботи, і тоді результати не забаряться позначитися на її продуктивності.

Б – забезпечення найвищого результату, а клієнти самостійно відреагують на це належним чином.

22. Після того, як план роботи з клієнтом складений, працівник повинен:

А – стежити за виконанням основних пунктів і в разі потреби разом з клієнтом вносити зміни.

Б – дати клієнтові можливість проявити ініціативу, то виявить приховані та важливі проблеми.

23. Працівник може зменшити опір змінам:

А – розкриваючи клієнтам позитивні аспекти.

Б – обравши потрібний момент, щоб не порушити звичний спосіб життя клієнтів.

24. У разі виникнення розбіжностей між соціальним працівником і клієнтом:

А – потрібно відкрито обговорити причину розбіжностей і розв'язати їх.

Б – за працівником повинно залишитися останнє слово.

Переконайтеся, що Ви використовували лише цифри «0», «1», «2» або «3».

Найвищий бал у будь-якій графі означає основний тип взаємодії, а наступний – запасний, тобто той до якого зазвичай вдаються за критичних обставин. Якщо і це не спрацьовує, пробують той, що нижче. У разі постійних конфліктів людина у кінцевому підсумку зупиняється на тому типі поведінки, який кілька разів поспіль допоміг вийти з конфлікту. Тип соціальної взаємодії

може кардинально змінитися внаслідок свідомого надбання нового позитивного досвіду, для чого необхідно створити певні умови. Не захоплюйтеся удаваною простотою моделі – її неможливо опанувати шляхом «пасивної медитації», без колективного аналізу, зворотного зв'язку та вирішення реальних завдань і проблем.

Ключ до тесту

Толерантність

A5	A8	A12	A19	A20	A22	A24	Б2	Б3	Б11	Б13	Б16	=

Приватизм

A4	A6	A14	A15	A17	Б1	Б5	Б8	Б10	Б20	Б21	Б24	=

Велфаризм

A1	A2	A9	A10	A13	A21	A23	Б7	Б12	Б15	Б18	Б19	=

Клієнталізм

A3	A7	A11	A16	A18	Б4	Б6	Б9	Б14	Б17	Б22	Б23	=

Загальна сума = 72

Додаток Е.

Вправа 1. «Прогнозування висловлювання»

Мета: усвідомлення своїх індивідуальних особливостей прогнозування ходу діалогу та вироблення відповідних умінь.

Для проведення вправи необхідно попередньо записати на магнітофонну плівку діалог двох людей (клієнт – соціальний працівник). Після кожної фрази клієнта магнітофон зупиняється і члени групи записують у зошит варіант фрази соціального працівника з їхньої точки зору. Потім кожен, не пояснюючи причин і не аргументуючи свою позицію, зачитує свій варіант, після чого включається магнітофон і група прослуховує записану на плівку відповідь.

Цю вправу варто повторювати кілька разів з прогнозуванням та наступним аналізом різноманітних професійних ситуацій.

Вправа 2. «Я-повідомлення»

Мета: усвідомлення кожним членом групи проблем у чужому та власному мовленні, того, що в мовленні інших ускладнює спілкування з ними та оволодіння такою моделлю побудови нашого сповіщення як «Я-повідомлення».

Перед початком інструкції варто пригадати точку зору Р. Ассаджіолі, автора концепції психосинтезу, про те, що недоліки та негативні прояви поведінки інших людей в спілкуванні з нами дають нам можливість виробити в собі певні позитивні якості. Наприклад, спілкування з людьми імпульсивними й нестриманими тренує нашу витримку, терпіння; надзвичайно говіркі люди вправляють нас в умінні слухання, неговіркі люди стимулюють навички «розговорити співбесідника», через чужі вади ми можемо усвідомити свої. Після такого вступу слід дати установку зосередитись один на одному та на особливостях мовлення, на тих труднощах і проблемах, які є в нього. Спочатку необхідно усвідомити цю проблему, недолік, а потім задуматись, яку цінну якість ця проблема дозволяє нам розвинути в собі, а потім сказати, звертаючись до конкретного співбесідника: «Оленко, спілкуючись з тобою, я розвиваю свою довільну увагу». Той, кому адресоване висловлювання, може уточнити причину: «Чому?» У такому випадку автор висловлювання називає її: «Тому, що інколи мені важко зрозуміти зміст довгих речень, якими ти говориш».

Обов'язкова умова, яку треба підкреслити для учасників групи: пояснення чинників висловлювань повинні подаватись лише в формі «Я-повідомлення», і ні в якому разі не в формі «Ти-повідомлення», так як в останньому випадку вправа може перетворитись у звичну повсякденну форму спілкування обміну взаємних звинувачень та претензій. Суть же вправи в тому, щоб усвідомити проблему власного мовлення й спілкування й потім сповістити іншому, чому ця проблема виникає саме в спілкуванні з ним. Але зробити це необхідно особливим «психосинтетичним» методом, який дозволяє не порушити особистісної цілісності іншої людини.

«Я-повідомлення» говорить про те, що щось створює для мене проблему і, вирішуючи її, я стаю в чомусь кращим.

«Ти-повідомлення» говорить про те, що ти ставиш переді мною проблему й через тебе мені доводиться щось в собі змінювати. Якийсь час відводимо на тренування того, як можна «Ти-повідомлення» перетворити в «Я-повідомлення».

«Ти-повідомлення»	«Я-повідомлення»
Через те, що ти надто багато говориш, мені доводиться напружувати стою увагу.	Спілкуючись з тобою я розвиваю довільну увагу. (Пояснення, якщо його просять дати: «Це тому, що мені буває важко зрозуміти сутність довгих фраз»).
Ти постійно незворушний, а тому я ніяк не можу зрозуміти, який же ти насправді.	Я вдячний долі за спілкування з тобою! Розмовляючи з тобою, я постійно розвиваю свої перцептивні здібності, психологічну проникність. (Пояснення, якщо його просять надати: «Це тому, що мені важко читати тонкі й непомітні невербальні сигнали. Я зрозумів, що більше звертаю увагу на тих, хто голосно говорить, частіше сміється, вигукує, повертає до себе увагу»).
Ти дуже повільно говориш, а тому приходиться напружувати увагу, щоб не втратити твоєї думки.	Це просто чудово! Завдяки тобі я постійно треную стриманість і вміння зосереджувати увагу. (Пояснення при необхідності: «Це тому, що я нетерплячий і оскільки ти повільно говориш, то я відволікаюсь, перебиваю, поспішаю закінчувати думку за тебе»).
Ти дуже складно висловлюєшся і мені часто не зрозуміло, про що йде мова, що ти цим хочеш сказати.	Я дякую тобі за допомогу в розвитку моїх аналітичних здібностей! (Пояснення: «Це тому, що мені не все буває зрозуміло, особливо коли мова заходить на складні філософські теми. Я не звикла задумувались про такі речі і мені спочатку було складно»).

Приведені й подібні їм ритуалізовані звороти в східному стилі пом'якшують емоційну гостроту висловлювання.

Після того, як усі студенти висловлюються, група обговорює, що дала їм ця вправа. Частіше всього члени групи вказують на те, що завдяки цій вправі вони усвідомили свої недоліки, власні проблеми, які не дозволяють сприймати й розуміти людей такими, які вони є. Окрім того, цією вправою поглиблюється усвідомлення того, що в поведінці інших ускладнює спілкування з ними. Доцільно запитати: «Як може соціальний працівник використати модель «Я-повідомлення» при спілкуванні з клієнтами і що це дає?» Виникає, як правило, цікава дискусія з прикладами і спробами сформулювати звернення до клієнтів у формі «Я-повідомлень».

3. 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, невитримана, 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 безглуздом.

6. «Непрístupна 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.

Тренувальні вправи «Прийоми атракції»

Тема: Прийоми атракції

Мета: усвідомити можливість керівництва ситуаціями спілкування та оволодіння прийомами атракції.

1. Психогімнастична вправа «Ім'я».

Спочатку учасники групи за бажанням називають різні прийоми, як краще запам'ятати ім'я людини в різних ситуаціях знайомства. Потім обговорюють, чому це важливо в професії соціального працівника та які прийоми він може використовувати для кращого запам'ятовування імен підопічних.

Потім кожен по черзі називає повністю своє справжнє ім'я та по-батькові. Завдання групи – назвати, передаючи по колу, якомога більше варіантів імені.

По закінченню всі учасники діляться своїми почуттями щодо того, яке ім'я йому ближче в дружньому колі, офіційному, сімейному.

2. Рольова гра «Відгадай, хто керівник?»

За завданням тренера два учасники зображують сценку зустрічі вранці в коридорі офісу двох працівників:

- Добрий день, Іван Іванович!
- Добрий день!

Членам групи пропонується відгадати, хто з двох працівників керівник, а хто підлеглий і чому він так вважає.

3. Ділова гра «Реакція на шум».

Інструкція тренера. Ви проводите нараду з підлеглими. Мета наради: переконати їх у тому, що необхідно перебудувати стиль керівництва людьми, що пора відмовитись від командних прийомів, що необхідно працювати з людьми з врахуванням особистісного фактору і т.д.

У цей час заходить М., який запізнився, голосно вибачається, пробирається на вільне місце, перекидає стілець...

Ви повертаєтесь в його бік і говорите...

Хтось із членів групи починає грати роль керівника, інший – того, хто запізнився. За бажанням роль керівника програють всі, в кого є інші варіанти реакції, після чого група обговорює сильні і слабкі сторони запропонованих версій.

4. Психогімнастична вправа «Комплімент».

Мета: вироблення умінь адекватного вживання компліментів.

Інструкція тренера. По черзі кожен з вас сяде у центр кола, а вся група буде говорити йому компліменти з врахуванням правил їх застосування.

Після виконання вправи учасники висловлюються з приводу того, який комплімент був найбільш приємним і чому.

5. Психогімнастична вправа «Особисте життя».

Мета: усвідомити важливість ведення розмови зі співрозмовником в руслі його особистого життя та вироблення умінь концентруватись на людині для усвідомлення того, що її насправді хвилює.

Інструкція тренера. Привітайтеся з кількома членами групи, побажайте чогось значущого чи запитайте про щось важливе для цієї людини. При цьому ви можете підійти, потиснувши руку, обняти, зробити будь-що на невербальному рівні, що підсилить щирість сказаного вами (вправу бажано проводити на початку заняття, оскільки вона виконує також функцію позитивного психоемоційного настрою).

По закінченню вправи всі діляться враженнями та почуттями від почутого, висловлюють, чиє привітання дійсно було найбільш внутрішньо синтонним.

6. Рольова гра «Ранок працівника».

Мета: відпрацювати в реальній ситуації навички прийому «Особисте життя».

Тренер призначає того, хто буде програвати роль соціального працівника. Всі інші – колеги, працівники соціальної служби. Соціальний працівник приходять вранці на роботу і вітається з колегами...

Гру можна повторити кілька разів, до того часу, поки члени групи не будуть вільно знаходити один для одного особистісно-значущі слова-привітання.

7. 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. Надоїло 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.

8. «Чи вміємо ми слухати?»

Мета: усвідомлення того, чи вдається нам слухати інших людей, тренування умінь активного слухання.

Інструкція тренера. Зараз кожен із вас по черзі буде розповідати про якусь свою проблему. Завдання другого – зрозуміти сутність проблеми, розібратись в ній, використовуючи при цьому лише певні прийоми: безмовне слухання, уточнення: переказ, подальший розвиток думок співбесідника.

У другому варіанті ми ускладнювали вправи: слухачу давали картки, на яких написані назви перерахованих в інструкції прийомів. Кожного разу, перш ніж вступити в розмову, він повинен вибрати і показати своєму співбесіднику картку з назвою прийому, який він збирається використати. Це підсилювало об'єктивацію поведінки і, як наслідок, тренувальний ефект.

По закінченню вправи обговорювались враження, частота та труднощі у використанні тих чи інших прийомів, усвідомлення результатів їх застосування.

Результати показують, що частіше учасники звертаються до розвитку думки співбесідника, опускаючи уточнення та переказ, що часто приводить до викривлення думок партнера. Дана вправа дозволяє членам групи усвідомити та проаналізувати те, як їм вдається слухати інших людей, якого типу помилки при цьому допускаються і чому, а також потренуватись в оволодінні уміннями слухати.

9. «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.

10. «Правила хорошого слухання».

Мета: відпрацювання умінь зосереджуватись на партнерові, на невербальних засобах спілкування, безоцінному ставленні.

Інструкція тренера. Зараз ми будемо виконувати вправу, під час якої потрібні правила хорошого слухання. Запишіть їх:

1) Повністю сконцентруй свою увагу на співбесідникові. Звертай увагу не лише на слова, але й на позу, міміку, жести.

2) Перевірй, чи правильно ти зрозумів слова співбесідника, застосовуючи з цією метою прийоми активного слухання.

3) Не давай порад.

4) Не давай оцінок.

Вправу будемо виконувати в парах. Виберіть собі того, кого хотіли б пізнати краще. Тепер розподіліть між собою ролі: один з вас буде говорити, а другий слухати.

Завдання складається з кількох етапів:

1. Той, хто говорить, за домовленістю, впродовж п'яти хвилин розповідає слухачеві про свої труднощі, проблеми в спілкуванні. Особливу увагу він звертає на ті якості, що породжують ці труднощі. Слухач виконує правила хорошого слухання і тим самим допомагає товаришу розповісти про себе. Через п'ять хвилин тренер зупиняє бесіду.

2. Тепер той, що розповідав про себе, впродовж хвилини повинен сказати тому, хто слухав, що в його поведінці допомагало відкрито висловитись, розповісти про себе, а що заважало йому вільно висловлюватись. Віднесіться, будь ласка, до цього завдання дуже серйозно, тому що саме від вас ваш співбесідник може дізнатись, що в його поведінці спонукає інших людей висловлюватися відкрито, говорити про себе, а що ускладнює таку бесіду, оскільки знати кожному це дуже важливо.

3. Тепер (через хвилину) впродовж п'яти хвилин той же учасник групи розповідає «слухачеві» про свої сильні сторони у спілкуванні, про те, що йому допомагає встановлювати контакт, будувати взаємовідносини з людьми. «Слухач», дотримуючись правил хорошого вислуховування, повинен враховувати ту інформацію, яку він отримав від товариша впродовж хвилини на другому етапі. Через п'ять хвилин тренер зупиняє бесіду.

4. На цьому етапі «слухач» впродовж п'яти хвилин повинен повторити товаришеві, що він зрозумів з двох його розповідей про себе, тобто про труднощі й проблеми в спілкуванні та про його сильні сторони. Впродовж цих п'яти хвилин автор розповідей мовчить і тільки рухами голови показує, згоден він з тим, що говорить «слухач», чи ні. Якщо він робить заперечувальний рух головою в знак того, що його неправильно зрозуміли, то «слухач» повинен виправлятися до того часу, поки не отримає підтвердження правильності своїх слів. Після того, як «слухач» скаже все, що він запам'ятав з двох розповідей товариша, останній може сказати, що було пропущено, що викривлено.

У другій частині вправи співбесідники обмінюються ролями.

По закінченню вправи обговорюються питання про те, як вдавалось виконати запропоновані правила, яке з них було виконувати легше, а яке – важче, про що складніше було говорити: про труднощі в спілкуванні чи про свої сильні сторони, як сприймалися різні ролі, яка з них справила сильніше враження.

Результати свідчать, що в процесі цієї вправи вдається відрефлексувати процес спілкування, сформувані вміння слухати іншого, а також усвідомити бар'єри слухання, такі як оцінювання, бажання дати пораду, розповісти щось з свого власного досвіду. На закінчення вправи майбутні соціальні працівники роблять висновок про значення активного слухання в соціальній роботі, про його вплив на встановлення контакту з клієнтами та колегами.

Самоаналіз. Учасники групи на основі узагальнення роботи з прийомами атракції аналізують власний рівень володіння ними відповідно до позицій у таблиці:

№ п/п	Прийом атракції	Оцінка сформованості у себе (0–9 балів)

Обмін досвідом самоаналізу та оцінка занять з даної теми.

Домашнє завдання:

1) вибрати 5–8 людей з близького оточення і поспостерігати, як їм вдається користуватися прийомами атракції та яке це справляє враження на людей;

2) якомога частіше застосовувати прийоми атракції у спілкуванні з людьми. Приклади, ефекти та враження фіксувати в щоденнику.

Навчальне видання

КОЛЫНА Л. А.

МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Навчальний посібник

Підп. до друку 27.06.2017. Формат 60x90/16. Папір офсетний.

Гарн. «Times» Друк цифровий. Ум. друк. арк. 22,7.

Наклад 100 пр.

Видавець Букаєв Вадим Вікторович

вул. Пантелеймонівська 34, м. Одеса, 65012.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2783 від 02.03.2007 р.

Тел. 0949464393, 0487431393 email - 7431393@gmail.com