

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини  
Факультет соціальної та психологічної освіти  
Кафедра соціальної педагогіки та соціальної роботи

# **МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Навчально-методичний посібник

**Укладач: Н. В. ЛЕВЧЕНКО**

Умань  
2022

УДК 364.3:005(075.8)

М50

**Рецензенти:**

*Коляда Н. М.*, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри соціальної педагогіки та соціальної роботи Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини;

*Петренко О. Б.*, доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри теорії і методики виховання Рівненського державного гуманітарного університету;

*Кравченко О. О.*, доктор педагогічних наук, професор, декан факультету соціальної та психологічної освіти Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини.

*Рекомендовано до друку вченою радою  
факультету соціальної та психологічної освіти Уманського державного  
педагогічного університету імені Павла Тичини  
(протокол № 13 від 30 червня 2022 року).*

М50 Менеджмент соціального забезпечення: навч.-метод. посіб. / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Ф-т соц. та психолог. освіти, Каф. соц. пед. та соц. роботи ; уклад. Н. В. Левченко. – Умань : Візаві, 2022. – 92 с.

У навчальному посібнику розкрито загальні поняття менеджменту соціальної роботи, його складові, особливості, функції та його об'єкти та суб'єкти. Окреслено структуру менеджменту соціальної роботи, супервізію та основні функціональні аспекти менеджменту. Детально висвітлено лідерство та керівництво в соціальній роботі, його кадрове забезпечення та конфлікти в органах управління, шляхи їх попередження, ділове спілкування менеджера соціальної роботи.

Навчальний посібник призначений для здобувачів вищої освіти спеціальності «Соціальне забезпечення».

УДК 364.3:005(075.8)

© Н. В. Левченко, укладач, 2022

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
----------------	---

### РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУЧАСНИЙ НАПРЯМОК СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

<b>Тема 1. Соціальне управління та менеджмент соціальної роботи .....</b>	<b>7</b>
1.1. Поняття «управління» та «менеджмент» .....	7
1.2. Значення та складові менеджменту соціальної роботи .....	7
1.3. Особливості менеджменту соціальної роботи .....	10
<i>Запитання для самоконтролю .....</i>	<i>11</i>
<b>Тема 2. Теоретичні засади менеджменту соціальної роботи .....</b>	<b>12</b>
2.1. Об'єкти, суб'єкти, ресурси та принципи менеджменту соціальної роботи .....	12
2.2. Методи та форми менеджменту соціальної роботи.....	13
2.3. Функції менеджменту соціальних служб.....	16
<i>Запитання для самоконтролю .....</i>	<i>17</i>
<b>Тема 3. Структура менеджменту соціальної роботи .....</b>	<b>18</b>
3.1. Організаційна структура управління та її типи.....	18
3.2. Трирівнева структура управління соціальною роботою в Україні ....	21
3.3. Заклади соціальної роботи та специфіка управління ними.....	22
<i>Запитання для самоконтролю .....</i>	<i>23</i>

### РОЗДІЛ 2. ФУНКЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ В СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ

<b>Тема 4. Планування та організаційна діяльність управління соціальною роботою .....</b>	<b>24</b>
4.1. Поняття «планування» та етапи стратегічного планування .....	24
4.2. Поняття організаційної діяльності .....	30
4.3. Норми керування соціальної роботи.....	31
<i>Запитання для самоконтролю .....</i>	<i>32</i>
<b>Тема 5. Мотивація та контроль в менеджменті соціальної роботи ....</b>	<b>33</b>
5.1. Мотивація в управлінні соціальної сфери .....	33

5.2.	Поняття і види управлінського контролю .....	34
5.3.	Контроль та його етапи в соціальній роботі .....	39
	<i>Запитання для самоконтролю</i> .....	40
<b>Тема 6. Супервізія в соціальній роботі</b> .....		41
6.1.	Сутність поняття «супервізія», мета, завдання, функції та типи супервізії.....	41
6.2.	Особливості взаємодії супервізора та супервізованого .....	44
6.3.	Проведення супервізії персоналу .....	46
	<i>Запитання для самоконтролю</i> .....	49
 <b>РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ</b>		
<b>Тема 7. Лідерство та керівництво в соціальній роботі</b> .....		50
7.1.	Поняття та загальна характеристика влади і керівництва .....	50
7.2.	Лідерство й лідери в організації соціальної роботи.....	55
7.3.	Основні вимоги до лідерських якостей менеджера .....	58
	<i>Запитання для самоконтролю</i> .....	60
<b>Тема 8. Кадрове забезпечення соціальної роботи</b> .....		61
8.1.	Кадровий потенціал менеджера соціальної роботи .....	61
8.2.	Поняття та принципи управління персоналом .....	63
8.3.	Відбір та атестація персоналу.....	64
	<i>Запитання для самоконтролю</i> .....	67
<b>Тема 9. Конфлікти в органах управління, шляхи їх попередження</b> .....		68
9.1.	Загальна характеристика конфлікту як явища .....	68
9.2.	Основні типи конфліктів .....	69
9.3.	Нормативно-правові і соціальні основи управління конфліктами ....	72
	<i>Запитання для самоконтролю</i> .....	74
<b>ГЛОСАРІЙ</b> .....		75
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....		91

## ПЕРЕДМОВА

Навчальний посібник «Менеджмент соціального забезпечення» призначений для підготовки фахівців соціальної сфери, націлений на формування у здобувачів вищої освіти таких компетентностей як здатність виявляти і залучати ресурси особистості, соціальної групи та громади для виконання завдань професійної діяльності; здатність до генерування нових ідей та креативності у професійній сфері; здатність розробляти шляхи подолання проблем і знаходити ефективні методи їх вирішення.

У навчальному посібнику розкрито загальні поняття менеджменту соціальної роботи, його складові, особливості, функції та його об'єкти та суб'єкти. Окреслено структуру менеджменту соціальної роботи, супервізію та основні функціональні аспекти менеджменту. Детально висвітлено лідерство та керівництво в соціальній роботі, його кадрове забезпечення та конфлікти в органах управління, шляхи їх попередження, ділове спілкування менеджера соціальної роботи.

Посібник складається з трьох розділів «Менеджмент як сучасний напрямок соціального управління», «Функціональні аспекти менеджменту соціальної сфери», «Управління персоналом у соціальній сфері» та 9 тем до них. Кожна тема розділу завершується запитаннями для самоконтролю.

Завдання курсу полягають у представленні концептуальних питань вивчення складових менеджменту соціальної роботи, в допомозі студентам зрозуміти та розкрити нові можливості, які притаманні сучасному розвитку соціальної роботи в Україні, розглянути нові підходи та моделі взаємозв'язку суб'єктів та об'єктів менеджменту соціальної роботи, позитивно вплинути на формування менеджерської логіки та культури в умовах діяльності сучасної соціальної служби.

В результаті вивчення запропонованого навчального матеріалу здобувач вищої освіти повинен вміти застосовувати методи менеджменту для організації власної професійної діяльності та управління діяльністю соціальних робітників

і волонтерів, іншого персоналу. А також у нього мають сформуватися уявлення про сучасні основи управління, менеджмент, методи і стиль керівництва, прийняття і реалізацію управлінських рішень, зміст і форми організації супервізії, виконання основних функцій менеджменту соціальної роботи.

Вивчення менеджменту соціального забезпечення дасть можливість майбутнім фахівцям набути вмінь: використовувати отримані знання у повсякденній діяльності, при проведенні ділових нарад, телефонних розмов та інших засобів спілкування, створення нормального психологічного мікроклімату в колективі; формувати відповідний стиль керівництва, забезпечувати ефективну діяльність персоналу соціальної сфери; швидко знаходити шляхи вирішення конфліктних ситуації та правильне прийняття управлінських рішень.

Навчальний посібник може бути корисним для здобувачів вищої освіти та для всіх кому цікаво ознайомитись з основами менеджменту соціальної сфери.

# РОЗДІЛ 1.

## МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУЧАСНИЙ НАПРЯМОК СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

### ТЕМА 1. СОЦІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

#### 1.1. Поняття управління та менеджменту

Існує понад трьохсот зовсім різних наукових визначень поняття «управління», а єдиного загальноприйнятого немає. Проте всіх їх об'єднує одне – для того щоб управляти, необхідно, по-перше, **впливати**, по-друге, **бачити**, **усвідомлювати мету цього впливу**. Слід також зазначити, що в наявних словниках поняття «керівництво» та «управління» є тотожними. Що стосується різниці між **управлінням і менеджментом**, то тут є певні особливості. Деякі дослідники зводять її до різниці між *адміністративними* та *демократичними* формами управління, вважаючи перше управлінням, а друге – менеджментом. Розвиток ринкових відносин, зміна ідеологічних парадигм стимулювали увагу до мети діяльності окремо взятої організації.

Соціальне управління як тип і функція загального управління – особливий вид управлінської праці, що забезпечує виконання відповідних соціальних завдань засобами адекватної організаційної структури.

Також існує велика кількість трактувань поняття «менеджмент». І це виправдано, тому що на будь-якій стадії розвитку організації ми маємо справу з менеджментом різного спрямування (технологічний, фінансовий, інноваційний тощо). Йдеться тут про цілеспрямований вплив на людей з метою перетворення неорганізованих елементів в ефективну та результативну силу. Іншими словами, *менеджмент – це певним чином скеровані людські можливості за допомогою яких лідери-керівники досягають тактичних та стратегічних цілей організації*.

#### 1.2. Значення та складові менеджменту соціальної роботи

Існує шість значень менеджменту соціальної роботи.

1. *Перше значення*, – організаційно-структурне. Ключові проблеми тут такі: «Хто повинен виконувати (виконує) соціальну роботу?»; «Які органи, підрозділи повинні цим займатися (займаються)?»; «Яка ефективність (результативність) їхньої діяльності, функціонування?». Керування соціальною роботою організовується на державному, регіональному (територіальному) і локальному рівнях і має відповідні організаційні структури.

2. *Друге значення* – функціональне. Керування соціальною роботою виконує як загальні, так і конкретні функції. Загальними, незалежно від рівня, суб'єкта, його компетенції, є наступні функції: прогнозування, планування

цілепокладання, організація, координація, стимулювання (мотивація), маркетинг, облік і контроль. На конкретному рівні керування, у конкретній посаді складається певне співвідношення між загальними функціями. Конкретні функції – це види роботи стосовно до посади (обов'язку й права), підрозділу (функції підрозділу) і підприємству, організації, установі (напрямку діяльності).

3. *Третє значення* – це діяльність керівників різних рівнів у системі соцзахисту, допомоги. Керівники виступають як провідна сила, «локомотив» у процесі керування. Від професіоналізму керівників багато в чому залежать якість організації керування і його результативність. Різноманітні функції керівника знаходять висвітлення в розмаїтості виконуваних ролей, а саме організатора, адміністратора, психолога, соціального психолога, інформаційного працівника. юриста, економіста, політика, підприємця, педагога. Важливою проблемою є процес формування, становлення керівників, перехід фахівця в ранг керівника й придбання у зв'язку із цим необхідних професійних якостей.

4. *Четверте значення* керування соціальною роботою – це процес, що включає ряд елементів. Основа будь-якого виду керування – інформація, що в «людських системах» тим або іншим способом організовується. На основі інформації відбувається визначення, формулювання й закріплення (в організаційно-адміністративних документах) цілей, завдань. Цільова орієнтація – важливий елемент соціального керування, за яким треба система дій, заходів або управлінських рішень. Керування певним чином організовується через розподіл функцій і формування оргструктур, підбор і розміщення кадрів (персоналу). У процесі керування важливо також знати мети, завдання й рішення з ресурсами – інформаційними, матеріальними, трудовими, фінансовими, тимчасовими. Ресурсозабезпечення – важлива умова виконання намічених цілей. У процесі використовуються різні форми й методи керування або засоби, що забезпечують досягнення тих або інших результатів. Нарешті, у процесі керування використовується зворотний зв'язок – облік, контроль, перевірка виконання. Таким чином, *керування соціальною роботою* це процес постановки цілей, завдань і організація практичної діяльності людини для їхнього досягнення, виконання.

5. *П'яте значення* – це вид професійної діяльності, управлінська праця, що включає тріаду: предмет праці (інформація), засобу праці (організаційної й технічної) і людини, що володіє певними знаннями, уміннями й навичками. З'єднання цих трьох складових певним чином називається *організацією праці в системі соціального керування*. «Трудове» розуміння керування пов'язане з рішенням таких проблем, як підготовка й підбор кадрів, підвищення їхньої кваліфікації: складання кваліфікаційних характеристик (КХ); організація праці керівників, фахівців і «польових» соціальних працівників, побудова й використання інформаційних систем і технологій; мотивація праці; оцінка й оплата праці управлінських працівників.

6. *Шосте значення* – керування соціальною роботою як наука й навчальна дисципліна. Основа будь-якої науки – методологія, тобто система методів, використовуваних у наукових дослідженнях. У науці керування



застосовується як загальнометодологічний інструментарій (аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрактний і конкретне, системний підхід і т.д.), так і специфічною, обумовленою необхідністю дослідження систем і процесів соціального керування, функцій і організаційної структури, діяльності керівників і очолюваних ними колективів. Інша складова частина науки керування – теорія, або система узагальненого знання, що існує на рівні окремої людини (керівника, фахівця) і називається емпіричною теорією, а також на рівні значно більших узагальнень (макротеорія). Необхідною частиною керування як науки є методики, що представляють собою інструменти одержання наукових знань, наукової інформації (дослідницькі методики); що допомагають вирішувати конкретні практичні проблеми (ділові методики); використовувані в консультативній діяльності (діагностичні методики). Застосовуються також комплексні методики для рішень певних проблем.

До *складових процесу менеджменту соціальної роботи* відносять:

- *По-перше*, це процес класичного управління: збір, переробка, передача інформації (предмет менеджменту), що використовується для відпрацювання рішень (продукт менеджменту).
- *По-друге*, елементами менеджменту соціальної роботи як виду професійної людської діяльності є мета управління, спосіб досягнення мети, об'єкт і суб'єкт управління, які взаємодіють у певному середовищі.
- *По-третє*, функції управління організацією: планування, організація, оперативне управління, мотивація (активізація та стимулювання роботи), навчання кадрів, облік та аналіз, зворотний зв'язок, координація, контроль.
- *По-четверте*, засоби управлінської праці: методи, засоби обробки та аналізу інформації, прийняття конкретних рішень.
- *По-п'яте*, технологія управління: прийоми, засоби та порядок (послідовність, регламент) здійснення процесу управління в цілому та в його складових функціях.

Менеджмент соціальної роботи часто називають унікальним або, принаймні, відмінним від інших типів управління організацією, особливо від промислових, виробничих. У контексті відповідного порівняння вважається, що особливості менеджменту соціальної служби є принципово суттєвими з точки зору соціальних явищ, соціальних проблем, професійної спрямованості соціальних працівників.

Отже, менеджмент соціальної роботи – це тисячі можливих варіантів і нюансів управлінської діяльності, праці. Теорія і практика менеджменту соціальної роботи не дають конкретних рекомендацій чи зразків для окремо взятих, існуючих випадків, а навчають загальним прийомам, методикам і способам розв'язання тих чи інших управлінських проблем у контексті професійної соціальної роботи.

### 1.3. Особливості менеджменту соціальної роботи

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

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

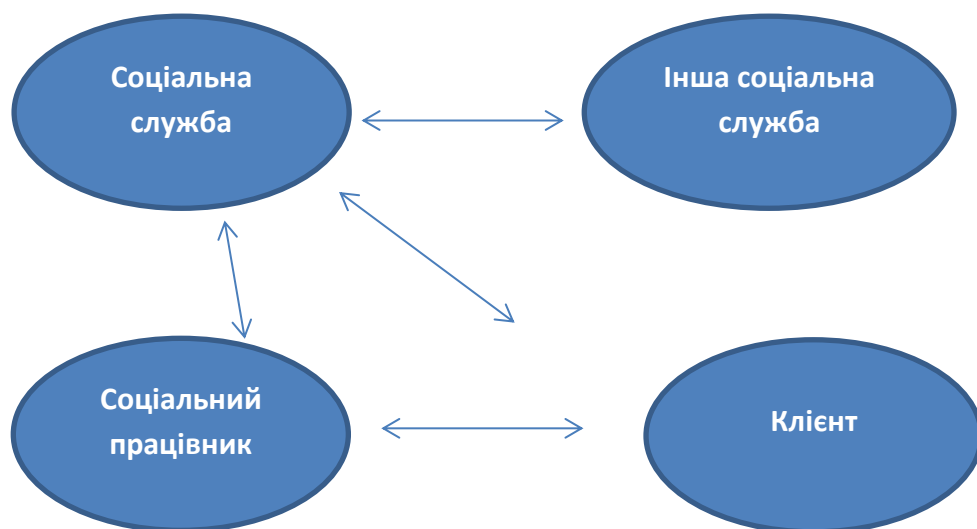
- ідеологія, філософія соціальної роботи або їх невизначеність;
- цілі соціальної політики та завдання, що ставляться залежно від нормативних документів, виданих органами виконавчої влади, місцевого самоврядування;
- особливості статусу, форм власності соціальної служби и типів завдань соціальної роботи;
- види діяльності, професійні ролі соціальних працівників і спеціалізація соціальних служб;
- адресати впливу, взаємодії (клієнт соціальної роботи).

При цьому закономірності соціальної роботи, що виражають постійні, об'єктивно зумовлені зв'язки, такі, що повторюються, між сутностями соціального явища, проблемами та процесами в соціальній роботі тільки стверджують особливості менеджменту (див. модель 2).

Насамперед, це:

- взаємодія соціального працівника та клієнта соціальної служби;
- взаємовплив соціальної служби та соціального працівника;
- взаємовідносини соціальної служби та клієнта;
- співпраця однієї соціальної служби з іншою в контексті мети соціальної роботи з клієнтом.

#### Взаємозв'язки суб'єктів та об'єктів соціальної роботи



Модель 1.3.1.

Таким чином, «менеджмент соціальної роботи» – це свідомий системний вплив на процес і результати організації соціальної служби: розвиток соціальної допомоги, обслуговування, профілактика, патронаж, інспектування, консультивання, інформування шляхом оптимального використання ресурсів клієнта та соціальної служби різних форм власності, прийняття конкретного рішення щодо мети, завдань соціальної роботи з окремим випадком або набором факторів соціальної проблеми.

Інтегровані, міждисциплінарні значення менеджменту соціальної роботи аргументують мету менеджменту в контексті феномена соціальної роботи, а саме: це *принципова політична доктрина* щодо допомоги людині та відповідальності перед суспільством, територіальною громадою; це *практика діагностики соціальної проблеми* або соціальної ситуації, проектування мети, пріоритету завдань соціальної роботи, моделювання втручання, пошуку, експерименту, дослідження та знаходження оптимального рішення в соціальному просторі людини, сім'ї, громади; це *стиль творчості команди* соціальних працівників; це постійний, динамічний *процес формування нової норми соціальної роботи* в контексті постійних соціально-економічних змін і територіальних особливостей.

*Головна мета менеджменту соціальної роботи* – забезпечення реалізації основних принципів державного підходу до організації соціальної роботи в умовах конкретної соціальної служби (*орієнтація на практичний результат, прогнозування перспектив* щодо здатності соціального працівника вирішувати актуальні завдання громади, з урахуванням інтересів групи, запитів особистості; *комплексність запобігання* проявам галузевої завуальованості, низькій якості і недоступності соціальних послуг, безвідповідальності та некомпетентності фахівців із соціальної роботи, недооцінці ними етичних стандартів, тобто всьому тому, що завдає шкоди особистості, сім'ї, громаді). Порівняльний аналіз основних аспектів соціальної політики та соціальної роботи дозволяє представити *менеджмент соціальної роботи як політичний процес, у ході якого встановлюється: коли, як, скільки, кому відповідна соціальна служба має надавати соціальні послуги.*

### ***Запитання для самоконтролю***

- 1. Дайте визначення та характеристику поняттям «управління» та «менеджмент».*
- 2. Охарактеризуйте значення менеджменту соціальної роботи.*
- 3. Особливості взаємоз'язку суб'єктів та об'єктів соціальної роботи.*
- 4. Назвіть основні складові менеджменту соціальної роботи та охарактеризуйте їх.*

## **ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

### **2.1. Об'єкти, суб'єкти, ресурси та принципи менеджменту соціальної роботи**

У соціальних службах України практично ще немає 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, міжсекторної співпраці соціальних служб, ефективності соціальної роботи з клієнтом тощо. Менеджмент 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 (ресурси клієнта), спеціалісти з соціальної роботи, вся система взаємовідносин, що складається при наданні соціальної послуги.

Систему соціального керування, зокрема систему управління по наданню соціальної допомоги населенню, становлять об'єкт керування, суб'єкт керування й існуючі між ними різноманітні зв'язки.

*Об'єктами керування є* соціальні працівники, співробітники служб і установ соціального захисту, а також вся система взаємин, що складаються між людьми при наданні соціальної допомоги населенню.

*Суб'єктами керування є* керівний склад служб і установ соціального захисту й формовані ними органи керування, наділені управлінськими функціями.

Суб'єкт і об'єкт керування взаємодіють між собою по каналах прямої й зворотного зв'язку. По *прямому каналі зв'язку* передається управлінська інформація (управлінські впливи) від суб'єкта керування до об'єкта. По *каналі зворотного зв'язку* від об'єкта керування до суб'єкта передається інформація про результати діяльності й стан об'єкта керування.

Під *ресурсами менеджменту соціальної роботи* розуміється сукупність витрат (певна соціальна норма) політичних, матеріальних, технологічних, фінансових, інформаційних, кадрових, особистісних, які застосовуються для досягнення мети, з урахуванням витрат ресурсів не тільки в сфері практичного виробництва соціальної послуги, а й у сферах проектування, конкретизації, коригування, публічної презентації, споживання, зворотного зв'язку з

клієнтами в соціальній службі, системі соціальних служб.

*Принципи менеджменту соціальної роботи* – вагомий інструмент методичного та організаційного підґрунтя кожної соціальної системи, взаємодії суб'єктів та об'єктів менеджменту. До групи принципів, що визначають сутність менеджерської праці, відносяться такі принципи: програмування соціальної роботи, одноосібне керівництво, пошук та визначення партнерів соціальної служби, структурність, розподіл влади в організації, діапазон контролю, делегування повноважень щодо прийняття рішень, відповідність влади і відповідальність.

## **2.2. Методи та форми менеджменту соціальної роботи**

Система управління передбачає наступні елементи: *механізм управління* (мету, засоби, методи, функції, принципи); *структуру управління* (кадри, техніку управління); *процес управління* (органи управління, технологію, матеріальну частину органів управління); *раціоналізацію системи управління* (упровадження досягнень науки в управлінні, оновлення кадрів, удосконалення господарської системи управління).

**Організаційно-розпорядчі методи** мають велике значення у практиці управління. Вони засновані на відносинах субординації, влади і підпорядкування, притаманних системі управління. У системі управління використовується достатньо велика кількість методів адміністративного впливу, які можуть класифікуватись за декількома критеріями.

Якщо в якості критерії класифікації взяти функцію, яка є способом адміністративного впливу в реальному управлінні, то можна виділити три великі групи методів: регламентуючі та розпорядчі методи.

**Регламентуючі методи** – це жорсткий тип впливу. З їх допомогою створюється та чи інша система організації, визначаються завдання, права і відповідальність структур управління, встановлюються певні правила, конкретні вказівки до дії, рамки поведінки керівників і підлеглих.

До цієї групи відносяться: регламентування, орієнтування, організаційні методи, інструктування.

*Регламентування* є розробкою і застосуванням положень, посадових інструкцій та інших документів, які регулюють діяльність членів колективу.

Метод регламенту включає наступні положення:

1. Організаційну структуру, склад органів управління колективу і його підрозділів.
2. Конкретне розмежування прав і обов'язків, повноважень органів управління (самоуправління).
3. Порядок розв'язання протиріч, які виникають між окремими органами управління (самоуправління) у процесі професійної діяльності.
4. Перелік форм і методів управління (самоуправління) в колективі, організації, використаних для розв'язання тих чи інших питань; форми – загальні збори, конференція, комісія та ін.; методи – колективне обговорення проблем, вивчення суспільної думки, суспільна експертиза та ін.

5. Конкретні процедури прийняття рішень за окремими соціальними, професійними та ін. питаннями.

6. Порядок вибірковості відповідальних керівників на всіх рівнях.

7. Порядок, форми і строки інформування (звітування) керівників (органів управління) про стан положення справ організації.

8. Системи стимулювання.

9. Порядок зміни і доповнення регламенту управління колективом.

При складанні регламентів необхідно дотримуватись технологічних вимог:

- правила необхідно сполучати із стимулюванням (матеріальним і моральним) і ефективними санкціями за порушення норм (правил);
- правила мають відображати останні данні науки і прогресивного досвіду;
- правила не повинні бути занадто жорсткими або занадто вільними;
- регламенти не повинні бути занадто детальними, що сковує ініціативу виконавців;
- нормативи (регламенти) необхідно розробляти адресно, щоб вони сприяли закріпленню особистої відповідальності.

Регламентування забезпечує організованість у роботі, підтримує оптимальний режим діяльності, не допускає дії стихійних факторів, вносить в діяльність колективу порядок і дисципліну.

*Орієнтування* – це метод, за допомогою якого впорядковуються положення і переміщення працівника на підприємстві, в закладі, встановлюється місце і значення того чи іншого об'єкта, предмета, події на підприємстві. Системи орієнтації: нумераційна, словесна (надписи), словесно-нумераційна (комбінація), символічна (символи, піктограми, емблеми, значки), графічна (карти, схеми, таблиці), кольорова.

*Організаційні методи* застосовуються при необхідності утворення тої чи ін. соціальної системи, при проектуванні організаційної структури підприємства, закладу.

*Інструктування* – настановний процес в усній і письмовій формі. Використовується як метод, за допомогою якого керівник визначає мету, завдання, обов'язки і права працівників.

*Розпорядчі (адміністративні) методи* використовуються для корекції системи і оперативного уточнення завдань управління, для вдосконалення організації і направлені на розв'язання конкретних завдань. Виділяють дві форми використання цих методів: письмово-документальна і усна. Такі форми розпорядчого впливу, як директиви, постанови впроваджуються тільки в письмово-документальній формі, а накази, розпорядження і вказівки – в обох.

Розпорядчий вплив методів направлений, насамперед, на усунення виникаючих труднощів, недоліків у професійній діяльності. Вони визначають об'єм роботи, розподіл обов'язків щодо її виконання і систематичний контроль і перевірку виконання:

- чітке визначення цілей і завдань;

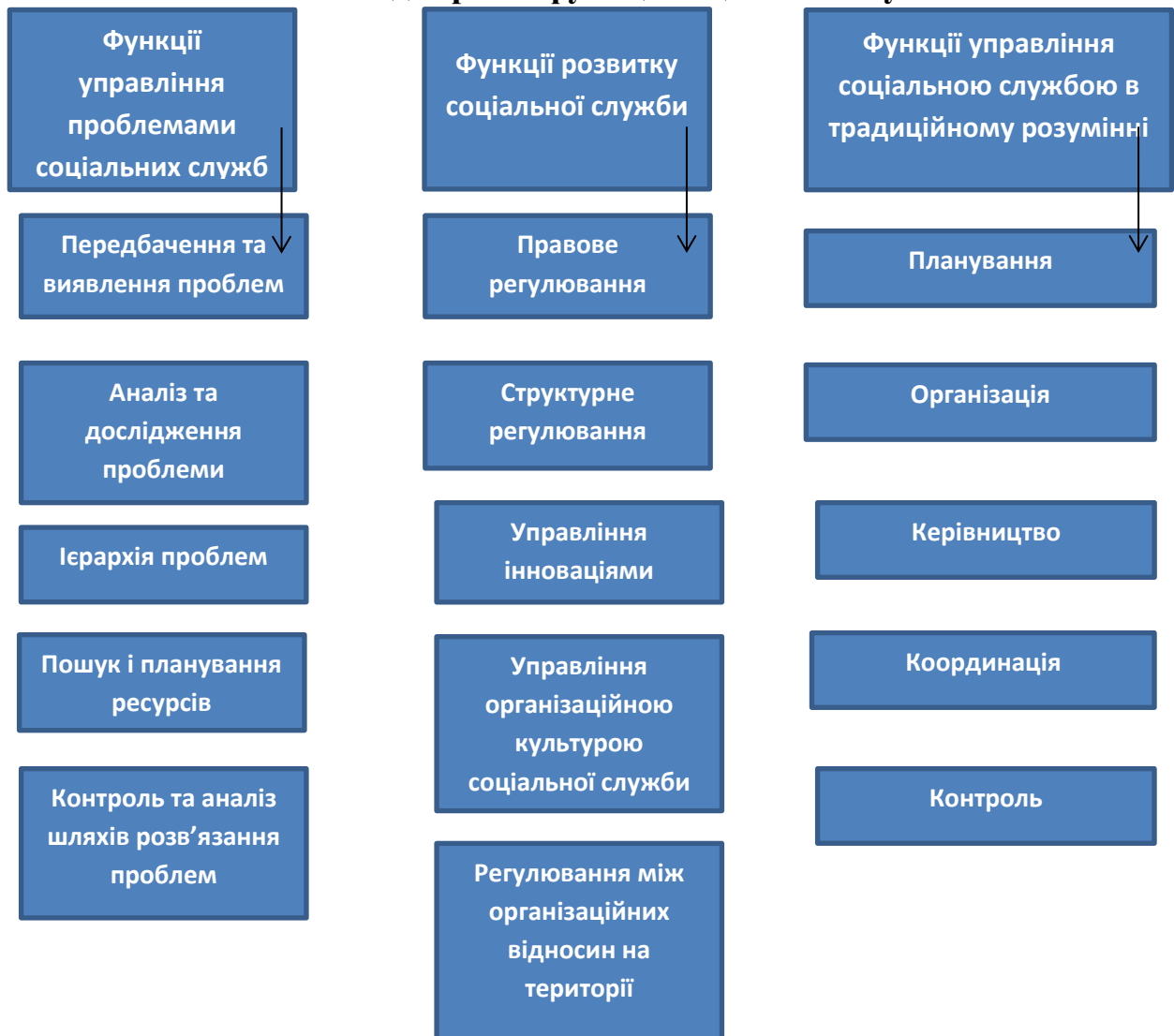
- відбір виконавців на основі оцінки, з їх точки, найкращого використання їх якостей, потенціалу в інтересах справи;
- передача рішень, розставлення виконавців у відповідності з метою і завданнями закладу, розподіл повноважень;
- забезпечення виконавців засобами виробництва і утворення необхідних для їх раціонального використання матеріальних умов;
- створення системи спільної праці шляхом налагодження міжособистісних відносин і взаємної зацікавленості у спільній праці;
- узгодження і корекція окремих видів діяльності;
- забезпечення єдності поглядів і цілеспрямованості всіх членів організації;
- контроль за шляхом виконання поставлених цілей, завдань і розпоряджень.

Деякі методи управління можуть в деяких умовах виконуватись в якості функцій управління, так як і останні – в якості методів управління.

### 2.3. Функції управління менеджменту соціальних служб

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 таку класифікацію функцій менеджменту соціальної роботи (див. модель 2.3.1.).

#### Менеджерські функції соціальної служби



#### Модель 2.3.1.

Форма соціального управління є способом організації взаємодії суб’єкта і об’єкту, відносин між людьми, їх спільної діяльності в управлінському процесі. Якщо метод управління – це послідовність необхідних дій людей у ході розв’язання управлінської проблеми, то форма управління – це структура відносин, зв’язків між людьми при виконанні цих дій.



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

**Функції управління** – це об'єктивно необхідна, відносно самостійна частина управлінської діяльності (елемент управління), яка характеризується специфічним змістом, універсальністю втілення, особливою просторово-часовою формою вираження.

Також функції є видами діяльності, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на об'єкт управління. Усім суб'єктам соціального управління, спеціалістам соціальної роботи притаманні наступні загальні функції, які вони виконують:

1. Постановка і ранжування цілей;
2. Планування способів досягнення цілей, у тому числі забезпечення необхідними матеріальними і нематеріальними ресурсами;
3. Контроль і координація спільної діяльності;
4. Обговорення і розв'язання проблем, регулювання відносин з персоналом і клієнтами;
5. Встановлення зв'язків і інформаційне забезпечення;
6. Контроль за якістю і кількістю соціальних послуг, які надаються клієнтам;
7. Оцінка майбутніх потреб організації;
8. Виконання представницьких функцій організації або закладу.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. *Дайте визначення об'єктам і суб'єктам менеджменту соціальної роботи.*
2. *Дайте визначення принципам менеджменту соціальної роботи.*
3. *Охарактеризуйте ресурси менеджменту соціальної роботи.*
4. *Охарактеризуйте основні методи менеджменту соціальної роботи.*
5. *Дайте визначення функціям менеджменту соціальної роботи.*

## **ТЕМА 3. СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

### **3.1. Організаційна структура управління та її типи**

Організаційна структура являє собою сукупність управлінських ланок, певним чином пов'язаних між собою відносинами підлеглості. Вона характеризується кількістю цих ланок, ступенів в управлінні та функціями, що виконують органи управління.

Організаційна структура управління є одним з елементів механізму господарювання; вона відображає насамперед процеси виробничо-економічному характеру і відповідає інтересам розвитку суспільства. Загальна структура управління організацією має декілька рівнів управління, що відображають ієрархію суб'єкта управління.

Організувати організацію (підприємство, установу) – це забезпечити його всім необхідним для роботи: матеріалами, обладнанням, фінансами, персоналом. Тут можна виокремити два великих підрозділи: матеріальний; соціальний, який має бути здатен виконати всі технологічні операції, що властиві цій організації.

Управління соціальним підрозділом охоплює такі обов'язки:

- ✓ встановити програму дій;
- ✓ спостерігати за виконанням програм;
- ✓ підібрати єдине, компетентне та енергійне керівництво;
- ✓ сприяти оптимальному підбору персоналу – енергійних, компетентних робітників і службовців;
- ✓ точно визначити повноваження;
- ✓ об'єднувати роботу, погоджувати зусилля працівників;
- ✓ заохочувати дух відповідальності та ініціативи;
- ✓ ясно, чітко й точно сформулювати рішення;
- ✓ справедливо й вміло стимулювати виконання робіт і послуг;
- ✓ попереджати помилки та непорозуміння;
- ✓ примушувати дотримуватися дисципліни;
- ✓ стежити, щоб особисті інтереси були підпорядковані інтересам колективу;
- ✓ звертати особливу увагу на єдність розпорядництва;
- ✓ встановити всезагальний контроль;
- ✓ боротися зі зловживаннями.

Соціальний підрозділ організації приводиться у дію методами розпорядництва. Керівник, на якого покладені обов'язки розпорядника, повинен:

- досконало знати свій персонал;
- звільняти непридатних;
- добре знати умови, що зв'язують підприємство й службовців;
- бути взірцем діяльності;
- проводити періодичну інспекцію соціального підрозділу;

- скликати наради ключових співробітників, де погоджувати зусилля й виробляти єдині дії;
- не відволікатися на дрібниці;
- стимулювати активність й відданість персоналу.

Ознакою організаційної структури управління є відповідне впорядкування організаційних відносин та зв'язків між ланками й органами управління. Носіями відносин управління і джерелом зв'язків є органи управління – підрозділи функціонального апарату та лінійні керівники. Організаційна структура організації соціальної сфери вирішальною мірою залежить від виробничої структури, котра, в свою чергу, зумовлена спеціалізацією і масштабами надання соціальних послуг.

Для організаційної структури управління характерне:

- *по-перше*, оргструктура встановлює внутрішньо системний порядок, форму організаційних відносин та елементів. Вона створюється суб'єктом управління для оптимізації зв'язків і відносин. Термін «організаційна» підкреслює інтегровану функцію оргструктури саме у встановленому впорядкуванні організаційних зв'язків і елементів.
- *по-друге*, оргструктура завжди формальна і закріплена правовими нормами. В них відображаються основні характеристики і елементи оргструктури, а саме: поділ (спеціалізація) праці за посадами (директор, начальник відділу, працівник); групування посад за підрозділами (відділ); склад посад і підрозділів (соціальний працівник, економіст); компетенція та ієрархія посад (директор, головний інженер, головний спеціаліст, спеціаліст та ін.); порядок зв'язків між посадами, підрозділами.
- *по-третє*, організаційна структура створюється завжди свідомо на підставі цілей і функцій системи, умов діяльності виробництва. Вона використовується як засіб погодження системи з цілями та умовами діяльності.

Раніше вважалася ідеальною структура, де чітко розподілені права і обов'язки на всіх рівнях управління, детально регламентовані завдання структурних підрозділів і конкретних працівників; управлінська діяльність точно відповідає формальним правилам та інструкціям; працівники організації – висококваліфіковані спеціалісти, які керуються у своїй роботі інтересами справи.

Проте життя свідчить про недостатність цих умов, бо не можна виключати впливу зовнішнього середовища на організацію, підрозділ. На практиці складаються різноманітні непередбачувані виробничо-господарські ситуації. Об'єктами управління стають мотивація праці людей, взаємовідносини в малих групах і внутрішньо групова поведінка, задоволення соціально-економічних потреб членів трудового колективу. Дослідження показують, що на стимули, продуктивність і кінцеві результати діяльності працівників впливають неформальні відносини між ними.

Спільна праця найбільш ефективна тоді, коли працівники мають щире бажання займатися співробітництвом. Тому виникають суперечності між суто формалізованою структурною і взаємовідносинами, які неформально склалися.

За умов розвитку ринкових відносин робляться спроби сформувати такі організаційні структури управління, які були б спрямовані на стимулювання трудового колективу. Для розв'язання цієї проблеми необхідно долати суперечності, що виникають разом зі зміною виробничо-господарської ситуації: тип технології, обсягу виробництва, нововведень, характеру і важливості завдань, що розв'язуються, системи організації виробництва, і т.д.

Чим стабільніші умови господарювання і менша потреба в новаторстві, тим більше переваг у лінійно-функціональних структур і навпаки, чим частіше здійснюється оновлення продукції, чим різноманітніші і мінливіші умови виробництва, тим більш глибокими й оперативними мають бути організаційні структури управління, тим менш регламентованими і формалізованими мають бути взаємовідносини елементів структури управління.

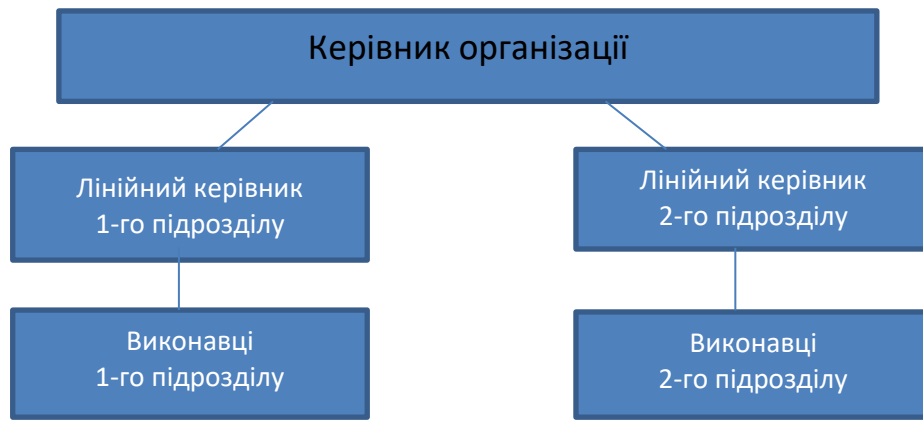
Головне призначення організаційної структури – забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу. До його складу в організації входять: керівник організації, керівник підрозділів, фахівці, обслуговуючий персонал.

**Типи організаційної структури управління.** Основними формами організації є *лінійна* організація та *функціональна*.

*Перевага лінійної системи* полягає в тому, що будь-який учасник точно знає свого безпосереднього та єдиного начальника. При цьому чітко визначені обов'язки виконавців. Основним *недоліком* цієї системи є те, що окремі керівники мають надто складні завдання і повинні інструктувати підлеглих з усіх питань роботи (рис. 3.1.1.).

*Переваги функціональної системи* полягають у тому, що керівництво роботою спеціалізується, передається людям, які досконало вивчили саме цей бік справи, таким чином, управління стає оптимальним і більш науковим. Замість універсальних керівників, які повинні знати все (насправді знають лише дещо), вводяться керівники, які досконало і спеціально вивчили одну справу і керують роботою лише згідно зі своєю спеціальністю.

Основним *недоліком* функціональної системи є те, що кожен працівник має дуже багато начальників, що ускладнює можливість встановлення строгої відповідальності і належної дисципліни. Потрібен надзвичайно точний і зрозумілий для всіх розподіл роботи і відповідальності, інакше дуже важко встановити, хто винен у помилці і хто несе відповідальність за неї.

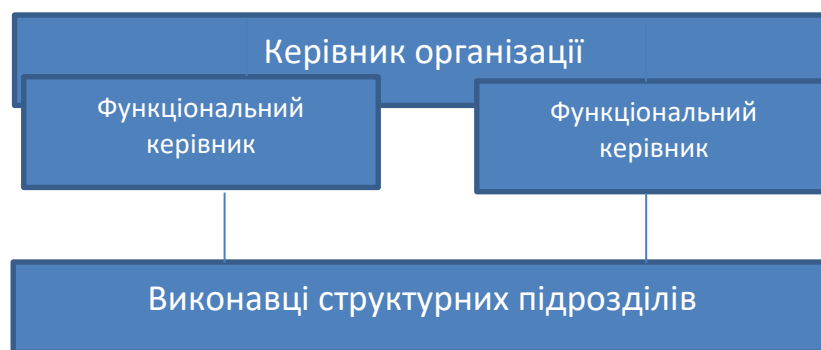


***Рис. 3.1.1. Лінійна структура управління***

Функціональна система у своєму чистому вигляді майже не застосовується, а комбінується з лінійною чи іншими видами організації.

*Функціональна структура управління* – це система, кожна ланка якої виконує певну управлінську функцію. Функціональна структура управління має певні переваги: простота, відсутність дублювання функцій та ін.

*Лінійно-функціональна структура управління* – поєднання лінійної та функціональної систем управління. Це управління полягає в тому, що функціональні органи будуються за лінійним принципом, а їх керівники входять у систему лінійного управління організації (рис. 3.1.2.).



***Рис. 3.1.2. Лінійно-функціональна структура управління***

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

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

*Перший рівень* – це спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади в галузі соціальної роботи – Державний комітет України у справах сім'ї та молоді.

*Другий рівень* – здійснюється спеціально уповноваженим органом виконавчої влади в галузі соціальної роботи, відповідними органами управління обласних, міських, районних, у містах районних державних адміністрацій, а також органів місцевого самоврядування.

*Третій рівень* – це безпосередньо заклади соціальної роботи. Різні дослідники висувують своє бачення щодо управління соціальною роботою.

Представники однієї групи вважають, що управління закладом соціальної роботи може здійснюватися на засадах загальної теорії управління без урахування специфіки соціальної роботи, яка начебто надумана соціальними працівниками – нефахівцями в управлінні.

Дослідники іншої групи стверджують, що управління закладом соціальної роботи настільки специфічне у зв'язку з неповторністю соціальної роботи, що не має нічого спільного із загальними теоріями управління, а є невід'ємною частиною соціальної роботи.

Визначимо основні положення загальної управлінської теорії:

1. Спрямованість управлінської діяльності на забезпечення цілеспрямованої та організованої роботи людей.
2. Забезпечення за допомогою управління функціонування та розвитку організації.
3. Здійснення управління через реалізацію основних функцій: планування, організації, мотивації, контролю та процесів, які їх пов'язують – прийняття рішення та комунікації, а також лідерства (керівництва).
4. Управління може бути ефективним за умов цілеспрямованості, прогностичності, циклічності.
5. Управління може бути ефективним за умов відповідності таким вимогам: адекватність критеріїв ефективності управління; врахування людського фактору, наявності зворотного зв'язку.
6. Наявність обов'язкових атрибутів управління: функцій, організаційної структури та організаційних механізмів.

### **3.3. Заклади соціальної роботи та специфіка управління ними**

Аналізуючи специфіку управління закладом соціальної роботи, слід зазначити, що вона походить від головного призначення закладу – надання допомоги клієнту для виходу із складної життєвої ситуації.

*До таких особливостей відносять:*

- невідповідність соціальної допомоги у часі з результатами (для управління закладом практично неможливе точне прогнозування та вимірювання результатів управління);
- важливість як кінцевого, так і проміжних результатів управління закладом соціальної роботи;
- обмеженість використання директивних методів управління на користь методів мотивації, переконання, створення ситуації успіху та зацікавленості;
- пріоритет контактного управління;
- значна вікова розбіжність груп людей – учасників процесу управління (персонал і клієнти різного віку);
- характер соціальної інформації в управлінських відносинах у закладах соціальної роботи;
- обов'язкова компетентність керівників закладів соціальної роботи

Управління закладом соціальної роботи за змістом управлінської діяльності та орієнтованістю на процес надання соціальної допомоги відрізняється також і від управління соціальною роботою на державному та регіональному рівнях.

Отже, при управлінні закладом соціальної роботи необхідно враховувати як загальні управлінські закономірності, так і специфіку управління соціальною організацією.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. *Дайте характеристику організаційній структурі управління.*
2. *Назвіть основні типи організаційної структури управління.*
3. *Особливості трирівневої структури управління соціальною роботою.*
4. *Особливості управління закладом соціальної сфери.*

## **РОЗДІЛ 2.**

# **ФУНКЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ В СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ**

### **ТЕМА 4. ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ РОБОТОЮ**

#### **4.1. Поняття «планування» та етапи стратегічного планування**

Функції управління – це види діяльності органів управління і посадових осіб, з допомогою яких вони впливають на керований об'єкт. Об'єктами управління є соціальні працівники, співробітники служб та установ соціального захисту, взаємини між людьми при наданні соціальної допомоги. Функція планування є функцією попереднього управління поряд з прогнозуванням.

Одна із головних функцій соціального управління – *планування*. Вона реалізується через систему принципів. До цих принципів входять: обумовленість, директивність, відображення єдності загальнодержавних, колективних і особистісних інтересів, оптимальність планів, їх збалансованість, єдність планування, його комплексність.

Планування передбачає:

- визначення цілей діяльності;
- вибір засобів здійснення поставленої мети;
- забезпечення необхідними ресурсами;
- визначення форми організації життєдіяльності і соціальної допомоги;
- створення програми досягнення поставленої мети;
- визначення конкретних строків і об'єму виконання програми;
- врахування результатів діяльності;
- коригування прийнятих програм;
- науково обґрунтоване передбачення результатів реалізації програми;
- постановку нових завдань і цілей, які з'являються після реалізації програми.

Планування як функція управління має складну структуру і реалізується на практиці через свої підфункції:

**Прогнозування** – наукове передбачення майбутнього, визначення кінцевого стану клієнта (об'єкта впливу) на перспективу, її перехідних станів.

**Моделювання** – ідеальна розробка різних ситуацій і станів розвитку об'єкта протягом всього запланованого періоду.



**Програмування** – виявлення етапів послідовного переходу в новий стан. Сюди входить розробка самого алгоритму функціонування системи, визначення необхідних ресурсів, вибір засобів і методів діяльності соціальних закладів, служб і спеціалістів.

Завершується планування доведенням змісту плану до виконавців. Завдання, розв'язання яких сприятиме досягненню поставлених цілей:

1. Розподіл ролей (соціальний працівник повинен уміти знайти єдину правильну позицію, варіант участі в даній ситуації).
2. Спілкування і встановлення комунікацій.
3. Встановлення міжособистісних відносин.
4. Поетапне розв'язання конфліктних протиріч (якщо проблему не можна зняти повністю і одразу, спеціаліст в області соціальної роботи має розв'язати її «по частинам»).
5. Уточнення цілей (постійний аналіз, діагностика існуючих ситуацій, прийняття відповідного рішення).

Соціальне планування – метод соціального управління, суть якого полягає у визначенні та обґрунтуванні цілей, завдань і темпів розвитку соціальних процесів і в розробці основних засобів їх реалізації.

В даний час соціальне планування зосередилося на територіальному рівні, де об'єктами є місто, область, регіон. Соціальне планування має характер соціальних прогнозів і орієнтовано на рішення специфічних завдань, тісно пов'язаних з територією соціальних і економічних проблем – зайнятості населення, соціального захисту населення, охорони здоров'я, розвитку сфери соціально культурного обслуговування, екології та ін.

Особливу групу в соціальному управлінні складають процедурні методи, які розглядаються як основні етапи організаторської діяльності:

- постановка завдань (методи визначення, формулювання і відображення цілей);
- розв'язання (методи підготовки і прийняття рішень);
- організаційно-виконавча діяльність (методи розподілу і закріплення функцій, завдань, прав, обов'язків і відповідальності);
- кадрове забезпечення (методи оцінки, підбору й розстановки кадрів);
- ресурсне забезпечення (методи визначення і розподілу ресурсів);
- розпорядження (адміністративні методи);
- визначення часу роботи (методи визначення часу, необхідного для реалізації цілей, виконання завдань, роботи);
- контроль (методи контролю за виконанням).

Планування являє собою завчасне прийняття рішень про те, що слід робити і що для цього необхідно, коли робити, хто буде робити, хто буде відповідати за отриманий результат.

Стратегічною метою соціальної роботи є найбільш повне задоволення потреб всіх верств населення соціального захисту.

Слово стратегія походить від грецького «мистецтво генерала». Стратегія – детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і її досягнення цілей. Необхідно пам'ятати, що саме по собі стратегічне планування не гарантує успіху. Це підтверджує те, що всі функції управління взаємопов'язані.

Стратегічне планування забезпечує керівництву засіб створення плану на тривалий термін; дає основу для прийняття рішення; сприяє зниженню ризику для прийняття рішення, допомагає уточнити найбільш підходящі шляхи дій, а також створює єдність спільної мети всередині організації.

Виділяють 8 етапів стратегічного планування:

На *першому етапі* планування істотним рішенням є вибір цілей організації. Основна мета організації, тобто чітко виражена причина її існування, позначається як її місія (відповідальне завдання, роль, доручення). Цілі виробляються для здійснення цієї місії. Місія деталізує статус організації і забезпечує напрямки і орієнтири для визначення цілей і стратегії на різних організаційних рівнях. Формулювання місії повинна містити:

1. Завдання організації з точки зору її основних послуг, її основних споживачів, основних технологій – тобто якою діяльністю займається організація;
2. Фактори зовнішнього середовища по відношенню до організації;
3. Культуру організації – якого типу робочий клімат існує в організації, яких людей приваблює цей клімат.

Наприклад, місія управління соціального захисту – задоволення соціальних потреб населення. Місією центру соціальної допомоги сім'ї і дітей є надання комплексної допомоги і підтримки сім'ї та дітей.

Деякі керівники не надають значення вибору місії. Особливо це відноситься до керівників комерційних організацій. Вони вважають, що місія – отримання прибутку. Місія представляє значення для організації, але й цінності і цілі керівників вищих рівнів впливають на організацію.

*Другий етап.* Цілі організацій соціального захисту формуються і встановлюються на основі місії організації. Цілі повинні володіти деякими характеристиками:

1. Конкретні і вимірювальні цілі – наприклад, надати підтримку багатодітним сім'ям, зареєстрованим у відділі (абсолютне число), наприклад, мета недержавного вузу – забезпечити підготовку фахівців з меншими витратами;
2. Орієнтація під час – коли повинен бути досягнутий результат (довгострокові – 5 років, середньострокові 1-5 років, короткострокові до року);
3. Досяжні цілі – щоб служити підвищенню ефективності організації цілі повинні бути досяжними. Цілі повинні бути взаємно підтримуваними – тобто дії та рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні заважати

досягнення інших цілей організації. Якщо ця умова не буде виконуватися, то в організації може виникнути конфлікт між підрозділами.

Наприклад, цілями діяльності центру соціальної допомоги сім'ї і дітей є: реалізація права на захист родини та дітей з боку держави; сприяння розвитку і зміцненню сім'ї, як соціального інституту; поліпшення соціально-економічних умов життя і благополуччя сім'ї; гуманізація зв'язків сім'ї з суспільством і державою; встановлення гармонійних сімейних відносин; профілактика дитячої злочинності та бездоглядності.

На *третьому етапі* процесу стратегічного планування, після встановлення місії та цілей організації, вивчається зовнішнє середовище організації. Оцінюють зовнішнє середовище за трьома *параметрами*: зміни, які впливають на різні аспекти поточної стратегії; фактори, які становлять загрозу для стратегії; фактори, які представляють більше можливостей для досягнення мети шляхом коригування плану. В основному звертають увагу на такі фактори, як соціальні, економічні, політичні, розвиток технологій, стан ринку робочої сили, інвестицій.

Аналіз зовнішнього середовища – процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації фактори, щоб визначити можливості та загрози для організації.

*Четвертий етап.* Управлінське обстеження сильних внутрішніх і слабких сторін організації – методична оцінка функціональних зон організації, призначена для виявлення її стратегічно сильних і слабких сторін.

1. Обстеження зачіпає вивчення таких внутрішніх факторів: маркетинг, фінансовий стан, виробництво, стан персоналу, культуру організації.

2. Поточний фінансовий стан організації необхідно враховувати при будь-якому плануванні, так як відсутність фінансових резервів здатне знищити будь-яке починання.

3. Що стосується організацій соціальної сфери, то їх фінансовий стан визначається їх організаційно-правовою формою. Джерелом фінансування для державних установ (якими є соціальні служби в даний час є, насамперед, бюджетні кошти. При цьому держава встановлює певні норми бюджетного фінансування відповідних витрат. Це означає, що управління фінансами має бути спрямована на оптимізацію витрат (вибір найкращого, оптимального варіанту). Тому багато види соціальних послуг є платними. Можливо також використання додаткових джерел фінансових ресурсів.

4. Стан персоналу – тип співробітників; компетентність працівників і вищого керівництва; система винагород; підвищення кваліфікації співробітників; оцінка діяльності;

5. Культура – звичаї, морально-психологічний клімат. Саме внутрішня культура формує імідж організації як у постачальників і споживачів, так і на ринку трудових ресурсів, привертаючи тим самим необхідних працівників.

*П'ятий етап.* Аналіз стратегічних альтернатив. Після того як дана оцінка зовнішнього середовища та обстежувалась внутрішнє середовище

організації, керівництво може визначити стратегію, якої, і буде слідувати. Перед організацією коштують 4 основні стратегічні альтернативи:

➤ *обмежене зростання* – дотримується більшість організацій. Цілі встановлюються від досягнутої раніше, враховуючи інфляцію. Стратегія обмеженого зростання застосовується в зрілих галузях промисловості зі статичною технологією, при цьому організація задоволена своїм становищем. Це найлегший, найбільш зручний і найменш ризикований спосіб дії.

➤ *зростання* – щорічне підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей порівняно з рівнем показників попереднього року. Ця стратегія застосовується в галузях, що динамічно розвивається з змінними технологіями. Зростання може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішній зростання – розширення товарів або послуг. Зовнішній зростання – придбання фірми постачальника або одна фірма набуває іншу;

➤ *скорочення* – цю стратегію керівники вибирають рідко. Цілі встановлюються нижче досягнутого в минулому. Може бути 3 варіанти: ліквідація – повний розпродаж майна; відсікання зайвого – відокремлюють деякі підрозділи; зменшення або переорієнтація – скорочення частини своєї діяльності.

➤ *поєднання* – об'єднання будь-яких трьох стратегій. Цей вид зазвичай вибирають великі фірми.

На *шостому етапі* відбувається вибір стратегії. Вибирається стратегічна альтернатива, яка максимально підвищить довгострокову ефективність організації, тобто результат.

На вибір впливають фактори:

1. ризик – який рівень ризику вважається прийнятним. Висока ступінь ризику може зруйнувати організацію;

2. знання минулих стратегій – часто керівництво знаходиться під впливом минулих стратегій;

3. реакція на власників (якщо акціонерне товариство) – власники акцій обмежують гнучкість керівництва при виборі альтернативи (комерційні структури);

4. фактор часу – рішення може сприяти успіху чи невдачі організації (реалізація хорошої ідеї в невдалий момент може призвести до розвалу організації).

*Сьомий етап* – реалізація стратегічного плану. План повинен бути реалістичним. Необхідно зупинитися на основних компонентах формального планування:

1. *Тактика* – короткострокові стратегії, які узгоджуються з довгостроковими планами; Характеристики тактичних планів: тактичні плани розробляють в розвиток стратегії; тактика виробляється на рівні керівників середньої ланки; результати тактичних планів з'являються швидко і співвідносяться з конкретними діями (результати стратегії можуть з'явитися через кілька років).

Тактичною метою соціальної роботи на даному етапі є задоволення потреб найбільш які потребують соціального захисту категорій населення з урахуванням можливостей економіки (оскільки в цей час реалізується адресна соціальна політика).

2. *Політика* – являє собою загальне керівництво для дій і прийняття рішень, що полегшує досягнення цілей. Політика зазвичай формулюється керівниками вищого рівня на тривалий період часу. Наприклад, політика надання рівних можливостей працевлаштування для жінок; нерозголошення комерційних таємниць організації.

3. *Процедури* – описує дії, які слід зробити в конкретній ситуації. Якщо ситуація при ухваленні рішення повторюється, то керівництво застосовує випробуваний часом спосіб дій, і для цього виробляє стандартизовані вказівки. По суті, процедура являє собою запрограмований рішення. Наприклад, процедура призначення трудової пенсії по старості.

4. *Правила* – складаються тоді, коли керівництво обмежує дії співробітників, щоб гарантувати виконання конкретних дій конкретними способами. Тобто правило визначає, що повинно бути зроблено в специфічній одиничній ситуації.

Правила відрізняються від процедур тим, що вони розроблені на конкретний і обмежений питання. Процедура розрахована на ситуацію, у якій має місце послідовність декількох пов'язаних між собою дій.

Іноді виникають конфлікти, викликані небажанням працівників виконувати правила і процедури. Для того, щоб уникнути конфліктної ситуації, керівникові необхідно інформувати підлеглих про мету правил, пояснювати, чому необхідно виконувати роботу саме так, як приписано правилами та процедурами.

Управління за цілями являє собою процес, що складається з 4 взаємозалежних і взаємозалежних етапів:

1. Перший етап – вироблення цілей – повторює схему процесу планування. Після того, як розроблені довгострокові і короткострокові цілі для організації, керівники формулюють ці цілі для працівників наступного рівня по низхідній лінії. Керівники повинні підтримувати працівників в наступних областях: інформація; уточнення відносин між рівнями повноважень і відповідальності; підтримка з боку штатного; горизонтальна і вертикальна координація; ресурси.

2. На другому етапі управління за цілями визначаються основні завдання і заходи, необхідні для досягнення цілей; встановлення взаємозв'язків між основними видами діяльності; уточнення ролей, взаємин, делегування відповідних повноважень; оцінка витрат часу для кожної основної операції; визначення ресурсів, необхідних для кожної операції; перевірка термінів і корекція планів дій.

3. Після закінчення встановленого періоду часу визначається ступінь досягнення цілей, виявлення проблем і перешкод, визначення причин проблем, виявлення особистих потреб та винагорода за ефективну роботу.

4. Якщо мети не досягнуто, керівництво точно встановило причину, необхідно вирішити, які слід вжити заходів для коригування відхилення. Якщо мети досягнуто, то процес управління за цілями може початися знову – з встановленням цілей на майбутній період.

**Восьмий етап.** Оцінка стратегічного плану проводиться шляхом порівняння результатів роботи з цілями. Оцінка повинна проводитися системно і безперервно. При оцінці процесу стратегічного планування слід відповісти на 5 питань: Чи є стратегія внутрішньо сумісною з можливостями організації? Чи припускає стратегія допустиму ступінь ризику? Чи має організація достатніми ресурсами для реалізації стратегії? Чи враховує стратегія зовнішні небезпеки і можливості? Чи є стратегія кращим способом застосування ресурсів організації?

Критерії оцінки: кількісні (зростання обсягу послуг, рівень витрат); якісні (спроможність привернути висококваліфікованих керівників і фахівців, розширення обсягу послуг клієнтам, використання можливостей). Після вибору стратегії і розробки плану, керівництво повинне з'ясувати, чи сприяє структура організації досягнення цілей. Стратегія визначає структуру.

Структура завжди повинна відображати стратегію. Стратегічні і тактичні цілі управління соціальною роботою, головні напрями її розвитку можуть бути викладені в концепції соціальної роботи і програмно-цільової моделі управління соціальною роботою; соціальний працівник може брати участь у плануванні програм, соціальної політики.

## **4.2. Поняття організаційної діяльності**

Необхідність організаційної діяльності обумовлена такими аспектами: для досягнення своїх цілей люди змушені об'єднуватися; будь-яка спільна діяльність буде ефективнішою, якщо для кожного члена колективу визначено, по-перше, що він повинен робити?; по-друге, за що він несе відповідальність?; по-третє, хто контролює його діяльність?

Відповідь на три ці питання визначає організаційну роль члена будь-якого колективу. Сукупність і взаємозв'язок організаційних ролей утворюють організаційну структуру організації.

В організаційній діяльності можна виділити три основні напрямки:

1. визначення норм керованості, тобто визначення кількості осіб, яким може ефективно керувати керівник;
2. встановлення відносин повноважень і відповідальності, які пов'язують керівників різних рівнів та їх підлеглих;
3. формування організаційної структури, тобто розподіл на підрозділу та встановлення зв'язків між ними.

В основі побудови організаційних структур лежать два основних принципи.

Принцип єдності мети, згідно з яким організаційна структура є ефективною, якщо вона сприяє співпраці людей при досягненні цілей організації.

Принцип ефективності, згідно з яким організаційна структура є ефективною, якщо сприяє досягненню людьми цілей при небажаних мінімальних наслідках або витратах. При цьому під витратами розуміється не тільки витрати матеріальних і фінансових ресурсів, але й індивідуальна та групова задоволеність або незадоволеність співробітників існуючої структурою організації. З точки зору працівника, структура є ефективною, якщо вона, по-перше, не допускає інформаційних втрат і помилок; по-друге, приносить задоволення від роботи; по-третє, має чіткі лінії підпорядкованості та розподілу відповідальності; по-четверте, дозволяє брати участь у прийнятті рішень; в-п'ятих, забезпечує необхідний соціальний статус і надає впевненість у майбутньому; в-шостих, гарантує високий рівень заробітної плати.

Ефективність діяльності соціальних служб залежить від типу використовуваної організаційної структури. Основні вимоги до організаційної структури: мінімальна кількість ланок і рівнів управління, чіткий розподіл функцій, стійкість, безперервність, оперативність і гнучкість управління.

### **4.3. Норми керування соціальної роботи**

Необхідність визначення норм керованості обумовлена тим, що для створення результатів праці необхідний працю великої кількості людей. Одна людина не в змозі планувати, організовувати і контролювати їхню діяльність. Тому керівник змушений формувати ієрархічні рівні управління, що породжує наступні проблеми:

1. виникає необхідність збільшення витрат на управління, які йдуть на встановлення горизонтальних і вертикальних зв'язків і на координацію діяльності різних рівнів управління;

2. збільшуються втрати і спотворення інформації при передачі її з одного рівня на інший;

3. збільшується час на прийняття управлінських рішень, організацію їх виконання та контролю виконання.

Таким чином, виникає сукупна проблема вартості рівня управління, яка неминуче ставить питання про те кількість підлеглих, яким може ефективно керувати керівник.

До основних факторів, що впливає на скорочення кількості контактів, відносяться наступні:

1. Професійна підготовленість підлеглого. Очевидно, що чим вона вище, тим менше часу потрібно керівникові на службові контакти з підлеглими; чітке формулювання що стоять перед підлеглими завдань, оскільки нечітко поставлене завдання або взагалі не буде виконана, або вимагатиме від керівника великих часових витрат;

2. Чітке формулювання що стоять перед підлеглими завдань;

3. Делегування повноважень, тобто підлеглий повинен мати повноваження, достатніми для прийняття рішень, необхідних для виконання визначених завдань;

4. Темпи розвитку організації – чим швидше розвивається організація, тим більше навантаження по контактам з підлеглими лягає на керівника;

5. Використання об'єктивних оцінок діяльності підлеглих. Якщо підлеглі знають, що результати їх роботи фіксуються і при їх оцінкою використовуються об'єктивні норми, то у них немає необхідності часто доповідати керівникові про досягнутий результат;

6. Що використовується техніка зв'язку, яка дає можливість керівникові оперативно взаємодіяти з підлеглими, не вступаючи в безпосередній контакт з ним

### ***Запитання для самоконтролю***

- 1. Дайте визначення функціям управління.*
- 2. Що таке соціальне планування?*
- 3. Дати характеристику планування, як однієї з функцій управління.*
- 4. Дати характеристику етапам стратегічного планування.*



## **ТЕМА 5. МОТИВАЦІЯ ТА КОНТРОЛЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

### **5.1. Мотивація в управлінні соціальної сфери**

Мотивація – це процес стимулювання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. Зовнішні щодо людини кошти, які в тій чи іншій мірі спонукають його в процесі праці, називаються стимулами.

Відомі дві категорії мотиваційних теорій: змістовні і процесуальні.

*Змістовні теорії* мотивації ґрунтуються на встановлення внутрішніх мотивів (званих потребами), які змушують людей діяти так, а не інакше.

*Процесуальні теорії* ґрунтуються на тому, як ведуть себе люди з урахуванням їх сприйняття і пізнання.

Людина відчуває потребу, коли відчуває фізіологічно або психологічно недолік чого-небудь. Потреби класифікують на первинні та вторинні.

Первинні потреби – фізіологічні, вроджені – в їжі, води. Вторинні потреби за своєю природою психологічні – потреба в успіху, повазі, влади.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише по поведінці людей. Потреби служать мотивом до дії. Коли потреба відчувається людиною, вона пробуджує в ньому стан спрямованості. Спонування – це відчуття нестачі в чомусь, що має певну спрямованість.

Спонування сконцентровано на досягненні мети, тобто на те, що усвідомлюється як засіб задоволення потреби. Коли людина досягає мети, його потреба виявляється задоволеною, частково задоволеною або незадоволеною.

Ступінь задоволення, отримана при досягненні поставленої мети, впливає на поведінку людини в майбутньому. Якщо ситуації схожі, справжня і минула, то люди прагнуть повторити минуле поведінку, яка асоціюється у них із задоволенням потреби.

Це називається законом результату. Необхідно пам'ятати, що вторинні потреби людей відрізняються більшою мірою, ніж первинні. Те, що виявляється ефективним для мотивації одних людей, виявляється абсолютно байдуже для інших.

Винагороди – це все, що людина вважає цінним для себе і заради чого він готовий працювати. Бувають внутрішні і зовнішні винагороду. Внутрішні винагороду дає сама робота. Наприклад, це почуття досягнення результату, змістовність і значущості виконуваної роботи, самоповаги. Найпростіший спосіб забезпечення внутрішнього винагороду – створення відповідних умов праці і точна постановка завдання.

Зовнішні винагороду дається організацією. Це заробітна плата, просування по службі, символи службового статусу, похвала, визнання, додаткові виплати.

## 5.2. Форми визнання та оцінки результатів праці

Зовнішня винагорода завжди означає визнання заслуг людини або колективу перед організацією, в якій би формі воно не здійснювалося. Визнання виконує кілька завдань:

- подальше стимулювання творчої активності працівників;
- демонстрація позитивного ставлення керівництва до високих результатів;
- популяризація результатів серед колективу;
- підняття морального стану співробітників;
- підвищення ділової активності;
- посилення дієвості самого процесу стимулювання.

Існує кілька форм визнання та оцінки праці працівників.

*По-перше*, це матеріальні компенсації (винагорода, відшкодування) за підвищені витрати праці. Вони можуть виражатися в різних формах. Якщо мова йде про заробітну плату, то її розмір не повинен залежати від стажу, а враховувати ще й якість виконання своїх обов'язків.

На практиці ж керівники компенсують витрачені працівником зусилля у відповідності зі стажем і проведеним на роботі часом, а зовсім не за характеристиками досягнутих результатів. Види матеріальних компенсацій: оплата навчання, медичного обслуговування, харчування та ін.

*По-друге*, формою визнання є грошову винагороду за високі результати праці (тобто премії). Премії зовсім не обов'язково повинні бути великими, головне – несподіваними і такими, щоб про них знали всі.

*По-третьє*, формою визнання є підвищення на посаді. Але воно впливає лише на тих, хто робить кар'єру, а таких не може бути багато внаслідок обмеженості вакансій. Крім того, не всі можуть і хочуть бути керівниками.

*По-четверте*, як визнання може виступати заохочення вільним часом. Воно може надаватися у вигляді додаткової відпустки або скороченого робочого дня. Воно також може перерозподілятися з допомогою гнучкого або змінного графіка, робітника робочий день більш зручним. Воно може виникати за рахунок зекономленого часу завдяки особистим зусиллям працівника.

*По-п'яте*, велике значення має суспільне визнання заслуг колективу і окремих працівників через широку інформацію про них у багатотиражній друку і на спеціальних стендах, вручення грамот, оголошення подяки на зборах, нагородження туристичними поїздками, квитками.

*По-шосте*, велику роль у справі стимулювання грає особисте визнання керівництвом організації або підрозділу. Воно може мати форму регулярних або епізодичних поздоровлень з нагоди свят і урочистих дат, похвали.

Як вважають фахівці, похвала – один з найефективніших інструментів зворотного зв'язку між керівниками і підлеглими. Важливо вміти лише вибрати її відповідне зміст і форму. Вона може бути прямою – щирою, доброзичливою, довірчою; може бути і непрямой у вигляді прояви великого зацікавлення до особистості працівника, його інтересам і потребам. На похвалу можна віднести

і премії. Але вони дієві тільки тоді, коли наочно видно зв'язок між витратами і результатами. Крім того, до грошей швидко звикають.

Щоб стимулювання з їх допомогою було дієвим, суми весь час доводиться збільшувати, але до нескінченності це робити не можна.

Щоб похвала була дієвою керівникові потрібно дотримуватися наступних правил: чітко визначити, за що хвалити підлеглих; заздалегідь продумувати «дозування» похвали і робити в ній перерви; хвалити підлеглих за будь-які хороші і корисні справи, навіть якщо вони не значні, але конкретні, мають потрібний напрямок; хвалити не надто часто, але регулярно;

Оцінка праці – заходи з визначення чи відповідає кількість і якість праці вимогам технології виробництва.

Оцінка праці дає можливість оцінити потенціал просування працівників і зниження ризику висунення некомпетентних співробітників; знизити витрати на навчання; підтримувати у співробітників почуття справедливості і підвищувати трудову мотивацію.

Для організації ефективної системи оцінки результативності праці працівників необхідно:

- встановити стандарти результативності для кожного робочого місця і критерії його оцінки;
- виробити політику проведення оцінки результативності праці (коли, як часто і кому проводити оцінку);
- обговорювати оцінку з працівником;
- прийняти рішення.

Відомі такі методи оцінки праці працівників. Спочатку розглянемо методи індивідуальної оцінки: оціночну анкету (порівняльна анкета та анкета заданого вибору); шкали рейтингів поведінкових установок; описовий метод; метод оцінки за вирішальною ситуацією; шкала спостереження за поведінкою. Оціночна анкета являє собою стандартизований набір питань або описів.

*Оцінювальний метод* відзначає наявність або відсутність певної межі у оцінюваного і ставить позначку навпроти її опису. Загальний рейтинг за результатами такої анкети являє собою суму позначок. Описовий метод оцінки полягає в тому, що виробничого фахівця оцінку пропонують описати переваги і недоліки поведінки працівника. Часто цей метод комбінується з іншими, наприклад, зі шкалами рейтингу поведінкових установок.

*Метод оцінки за вирішальною ситуацією.* Фахівці за оцінкою готують список описів «правильного» і «неправильного» поведінки працівників в окремих ситуаціях і розподіляють їх по рубриках згідно з характером роботи. Особа, що проводить оцінку, готує журнал для записів по кожному оцінюваному працівнику, який вносить приклади поведінки по кожній рубриці. Потім цей журнал використовується для оцінки результативності праці. Як правило, метод служить для оцінок, наданих керівником, а не колегами і підлеглими. Шкала спостереження за поведінкою. Як і метод оцінки за вирішальною ситуацією, орієнтований на фіксацію вчинків. Для визначення

поведінки працівника в цілому оцінювач на шкалі фіксує кількість випадків, коли працівник поведився тим або іншим чином.

*Методи групової оцінки* дають можливість провести порівняння ефективності роботи співробітників усередині групи, зіставити працівників між собою.

*Метод класифікації.* Особа, що проводить оцінку, має розподілити всіх працівників по черзі, від кращого до гіршого, з якого-небудь одному загальному критерієм. Однак це досить складно, якщо кількість осіб в групі перевищує 20. Значно простіше виділити найбільш успішного або неуспішного працівника, ніж проранжувати середніх. Вихід може бути знайдений, якщо використовувати метод альтернативної класифікації. Для цього особа, що проводить оцінку, спочатку повинна вибрати найкращого і найгіршого працівників, потім відібрати наступних за ними і т.д.

Порівняння по парам робить класифікацію простіше і достовірніше – порівняння кожного з кожним проводиться в спеціально згрупованих парах.

Потім зазначається кількість разів, коли працівник був кращим у своїй парі, і на підставі цього будується загальний рейтинг. Оцінка може бути складним, якщо одним з важливих кадрових заходів є доведення до самого працівника інформації про ступінь його успішності в роботі.

Залежно від мети оцінки можливі два підходи:

1) якщо оцінка проводилася для цілей особистого розвитку співробітника, результати можуть бути надані йому особисто;

2) якщо оцінка проводилася для визначення винагород, рівня заробітної плати, підвищення по службі, то тоді інформація може бути передана у відповідну службу підприємства, яка у випадку особистого запиту співробітника може представити йому результати.

Працівники можуть дізнатися результати своєї оцінки в ході спеціальної зустрічі, бесіди з особою, яка проводила оцінку.

Цілі бесіди з працівником – не тільки повідомлення йому результатів. Бесіда має сприяти підвищенню продуктивності праці, зміни поведінки працівників, результативність праці яких не вписується в прийнятні стандарти.

Підвищення ефективності бесіди за результатами оцінки сприяють:

1) підготовка до зустрічі учасників бесіди, їхня орієнтація на обговорення минулого результативності праці працівника на тлі завдань того періоду;

2) спокійні, довірчі відносини між вартістю і працівником, створення такої атмосфери, яка дала б можливість працівникові розслабитися. Ця бесіда – не дисциплінарне заход, вона спрямована на підвищення результативності праці працівника в майбутньому, яке дозволить йому поліпшити задоволеність працею, і дасть шанс просування по службі;

3) планування оцінюючий часу бесіди так, щоб частину часу залишилася для обговорення оцінки та майбутньої роботи самим працівником;

4) згадка на початку бесіди про окремі позитивні досягнення працівників, про недоліки слід говорити між двома позитивними результатами. Увагу необхідно зосереджувати на обговоренні результативності роботи, а не на

критиці особистісних якостей. Не слід згадувати більше одного – двох недоліків під час однієї розмови, так як деяким людям важко працювати над виправленням одночасно більше двох упущень;

5) оптимальний обсяг інформації, так як дуже великий обсяг може заплутати слухача;

б) самооцінка працівника.

*Атестація персоналу* – кадрові заходи, покликані оцінити відповідність рівня праці, якості і потенціалу особистості вимогам виконуваної діяльності. Головне значення атестації – не контроль виконання, а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівника.

З урахуванням цілей атестації можна говорити про двох її складових частинах: оцінкою праці та оцінки персоналу.

Оцінка праці спрямована на зіставлення змісту, якості та обсягу фактичного праці з планованим результатом праці, який представлений у технологічних картах, плани та програми роботи підприємства. Оцінка праці дає можливість оцінити кількість, якість та інтенсивність праці.

При проведенні атестації керівників має сенс не тільки давати оцінку праці кожного з них, але і організувати особливі процедури оцінки праці керованого ним підрозділу (доцільно залучати і використовувати інформацію від суміжних підрозділів організації, а також зовнішніх партнерів і клієнтів, з якими це підрозділ взаємодіє).

Оцінка персоналу дозволяє вивчити ступінь підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінки перспектив зростання.

Аналіз практики управління показує, що організації використовують у більшості випадків одночасно обидва види оцінки діяльності працівників, тобто оцінку праці та оцінку якостей, що впливають на досягнення результатів.

Оціночна форма включає два відповідних розділу. Від керівника, поряд з бальною оцінкою, звичайно потрібні розгорнуті обґрунтування. Атестаційні процедури передбачають індивідуальне обговорення підсумків оцінки з підлеглим, який засвідчує це підписом, а також може зафіксувати незгоду з висновками начальника і особливі обставини, які вплинули на результати праці.

У більшості організацій оцінка та атестація організуються щорічно, в окремих – кожні півроку. Крім того, проводяться неформальні співбесіди, і в проміжку між формальними щорічними оцінками, обговорюються результати праці та обов'язкового поточного спостереження за діяльністю підлеглих. Якщо процедури оцінки праці добре формалізовані, доцільно проводити оціночні заходи частіше, наприклад, в кінці кожного тижня, місяця, кварталу. Хоча ці заходи не є атестаційними, але можуть давати істотну інформацію про динаміку ефективності праці працівників і підрозділів в цілому.

Ретельний контроль входження працівника на посаду покликаний прискорити цей процес. Організація, купуючи коштовний «людський ресурс» або намагаються застосувати його в новій якості, розраховує отримати швидку віддачу. Жорсткий контроль і оцінка сильних і слабких сторін діяльності

працівника дозволяють надати йому необхідну допомогу, швидше виправити недоліки. Одночасно перевіряється правильність рішення про призначення. Відносно рядових виконавців, керуючих низової ланки, таку відповідь, як передбачається, має бути отриманий вже через кілька місяців, відносно керівників середньої та вищої ланок – не пізніше року. Працівника, не справляється з обов'язками, у короткий термін переводять на менш відповідальну роботу або звільняють. Інша мета скорочення термінів формальної оцінки в цей період полягає в нав'язуванні працівнику високих стандартів трудової діяльності. Атестація проводиться у декілька етапів: підготовка, сама атестація та підведення підсумків.

Підготовка, здійснювана кадровою службою, включає:

*Розробку принципів та методик проведення атестації:*

- видання нормативних документів з підготовки та проведення атестації (наказ, список атестаційної комісії), методика проведення атестації, план проведення атестації, програма підготовки керівників, інструкція із зберігання персональної інформації);
- підготовку спеціальної програми з підготовки до проведення атестаційних заходів (при проведенні атестації в перший раз за новою методикою);
- підготовку матеріалів атестації (бланки, форми і т.д.).

*Проведення атестації:*

- атестуємі і керівники самостійно (за розробленою кадровою службою структурою) готують звіти;
- атестуємі і не тільки керівники, але і співробітники і колеги заповнюють оціночні форми;
- аналізуються результати;
- проводяться засідання атестаційної комісії.

*Підведення підсумків атестації:*

- аналіз кадрової інформації, введення і організація використання персональної інформації;
- підготовка рекомендацій по роботі з персоналом;
- затвердження результатів атестації.

*Аналіз результатів атестації:* Оцінка праці дозволяє виявити працівників, не задовольняють і задовольняють стандартам праці, істотно перевищують стандарти праці. Оцінка персоналу сприяє:

- діагностики рівня розвитку професійно важливих якостей;
- зіставленню індивідуальних результатів зі стандартними вимогами роботи;
- (за рівнями і специфіці посад);
- виявлення співробітників з відхиляються від стандартів якості;
- оцінці перспектив ефективної діяльності та зростання;
- ротатії.

Зведення і обробка даних, як правило, проводяться по закінченні атестації.

Для підведення узагальнених підсумків складаються порівняльні таблиці ефективності працівників; виділяються групи ризику (неефективно працюють або працівників з неоптимальним рівнем розвитку професійно важливих якостей); виділяються групи зростання (працівників, орієнтованих і здатних до розвитку та професійному проведенню); готуються рекомендації з використання даних атестації.

*Проведення співбесід за результатами атестації.* Крім зворотного зв'язку з працівником, в ході бесіди проводяться уточнення даних і збір додаткової кадрової інформації. Потім нові і уточнені дані вводяться в узагальнені форми і аналізуються.

*Організація зберігання даних.* Щоб кадровою інформацією можна було скористатися при прийнятті кадрових та інших рішень, необхідно правильно організувати зберігання інформації за результатами атестації. Слід розробити особливу форму введення і зберігання інформації (щодо персоналій, відділам рівнів ієрархії, напрямками діяльності підрозділів). Необхідно також мати можливість пошуку інформації і за цими параметрами, і за параметрами якості і кількості праці.

### **5.3. Поняття і види управлінського контролю**

*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 чийї або діяльності, якщо невідомі її цілі;
2. Наявність організаційної структури, оскільки для здійснення контролю необхідно знати, хто відповідає за цю ділянку роботи; в складній ситуації знаходиться той керівник, який знає, що в його організації або підрозділі щось відбувається не так, як повинно бути, але не знає, хто несе за це відповідальність.

Основними вимогами, які пред'являються до систем контролю, є:

- відповідність планам – система контролю повинна відповідати діяльності, яку вона контролює;
- відповідність рівня керівника – контроль, який здійснюється керівником вищого рівня, буде відрізнятися від контролю, що здійснюється керівником нижчого рівня;
- ефективність, що досягається за рахунок надання керівнику інформації саме про відхилення в контрольованому процесі;
- об'єктивність, що досягається за рахунок того, що контроль спирається на вимірні критерії і нормативи;

- гнучкість – система контролю не повинна давати збої при зміні планів і нормативів;
- економічність – контроль повинен окупати витрати на нього.

Ефективність і економічність системи контролю досягаються за рахунок визначення і контролю критичних точок контролюваного 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.

*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.

*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.

*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: заключний контроль дає керівництву інформацію, яка може стати в нагоді в майбутньому при подібній ситуації; заключний контроль сприяє мотивації – у тому випадку, коли керівник пов'язує мотиваційні винагороди з досягненням певного рівня результативності.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Дати визначення основним поняттям «мотивація» та «контроль».
2. Контроль та його види в управлінні.
3. Охарактеризувати етапи контролю в соціальної роботи.



## **ТЕМА 6. СУПЕРВІЗІЯ В СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ**

### **6.1. Сутність поняття «супервізія», мета, завдання, функції та типи супервізії**

Супервізія є досить малодослідженою сферою психологічної діяльності у нашому суспільстві. Досить часто вважається, що супервізія – це допомога одного, більш досвідченого, професіонала менш досвідченому колезі. Але це визначення є досить вузьким. Різні люди по-різному визначають і використовують цей термін. Наприклад, одні використовують його у консультуванні, а інші – в менеджменті. Хоча супервізія має і 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.

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.

*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 непростю 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 (формуючу), що включає розвиток умінь, навичок, здібностей щодо професії;
- підтримуючу (тонізуючу), що включає підвищення стійкості впливу зі сторони проблем клієнтів;
- спрямовуючу (нормативну), що включає контроль працівника над власною особистістю (недоліки, слабкі сторони, сліпі плями, осуд).

Супервізію можна здійснювати на індивідуальному рівні, а також на рівні групи або організації.

Виділяють такі типи супервізії:

- Один на один – передчасно спланована зустріч з повісткою денною задля обговорення та оцінки роботи.
- Групова супервізія – колектив співробітників, у якому працівники сумісно обговорюють та оцінюють роботу один одного. Учасники розглядають питання для обговорення, група обговорює кожен випадок і те, як він вирішувався окремо. Відбувається обмін досвідом, знаннями.
- Неформальна супервізія – незапланована консультація, один на один чи по телефону.
- Кризова супервізія – незаплановане обговорення випадку, який, за відчуттями працівника, призвів до кризи. Відбувається одразу після роботи з клієнтом.

## 6.2. 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; ефективно 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*:

1. менеджерська супервізія, за якої супервізор є безпосереднім менеджером працівника, а їхні стосунки розгортаються за схемою «керівник – підлеглий»;
2. наставницька супервізія – супервізор діє як учитель, наставник, переймаючись тим, як його підопічний опановує знання і навички;
3. 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;

4. 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 організаціями 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 організувати 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.

### **6.3. Проведення супервізії персоналу**

Персонал соціальної служби повинен проходити регулярну супервізію, плани якої мають переглядатися щорічно. Індивідуальна або групова супервізія повинна проводитись раз на квартал. Супервізію організовує й проводить спеціально уповноважений працівник, який має відповідні знання й досвід щодо проведення супервізії, підтверджені сертифікатом. Усі зустрічі з супервізії повинні вважатися частиною робочого плану і проводитися у робочий час. Зміст і результати кожної зустрічі з супервізії письмово протоколюються.

Особливістю роботи персоналу, що надає послуги є те, що в своїй повсякденній діяльності доводиться мати справу із великою кількістю стресових ситуацій, переживанням страждань, горя, болю та безпомічності багатьох своїх отримувачів. Також їхня робота відзначається необхідністю приймати термінові рішення та діяти в ситуаціях, які є непередбачуваними і

коли необхідне термінове втручання. Ніякими положеннями та інструкціями неможливо описати те, з чим може зустрітися в своїй діяльності соціальний працівник чи соціальний робітник. Досить часто виникають так звані етичні дилеми, які можуть стосуватися різних релігійних поглядів і переконань соціального працівника/робітника та отримувача послуг, часто виникають ситуації, коли дії працівника відповідно до вимог законодавства можуть нашкодити отримувачеві тощо. Прийняття рішень в таких ситуаціях завжди супроводжується стресом, може спричиняти психологічну шкоду для працівника тощо. Тому, щоб полегшити професійну діяльність персоналу, який надає послуги людям, що опиняються в складних життєвих обставинах існує, механізм його підтримки, так звана супервізія.

*Зміст супервізії:*

- ✓ труднощі, що виникли в роботі з конкретним отримувачем соціальних послуг;
- ✓ емоції та відчуття соціального робітника/працівника щодо проблем отримувача соціальних послуг;
- ✓ стосунки соціального робітника/працівника з іншими людьми (в першу чергу колегами);
- ✓ проблеми саморозуміння та самосприйняття;
- ✓ теоретичні знання, навички та професійні дії.

*Мета супервізії* – забезпечення якісного виконання посадових обов'язків і завдань соціальними працівниками, фахівцями з соціальної роботи, соціальними робітниками та волонтерами соціальної служби (далі – працівники, що потребують супервізії), дотримання ними стандартів, полегшення їхньої роботи, запобігання виникненню в них професійного стресу та вигорання, підвищення їхньої професійної кваліфікації, профілактика конфліктів тощо.

Основним *завданням супервізії* є надання можливості працівникам, що потребують супервізії:

- ✓ отримати професійну підтримку, конструктивний зворотний зв'язок та окреслити шляхи подальшої роботи;
- ✓ висловити свої думки та почуття щодо роботи, стосунків із колегами та отримувачами послуг в умовах конфіденційності;
- ✓ зрозуміти свій власний професійний розвиток і визначити свої навчальні потреби чи необхідність підвищення кваліфікації;
- ✓ подивитись на наявну проблему об'єктивно та використати аналіз проблемної ситуації, як перехід на якісно новий рівень роботи;
- ✓ знайти методи та засоби найрезультативнішої допомоги отримувачу соціальних послуг;
- ✓ розв'язати етичні дилеми.

Наслідком результативної супервізії має бути складений план пошуку методів і засобів для розв'язання проблеми, розроблений працівником спільно із супервізором.

*Супервізія здійснюється на принципах:*

- ✓ партнерства між супервізором і працівником/ами, що потребують супервізії;
- ✓ конфіденційності;
- ✓ розподілу відповідальності між учасниками супервізійного процесу та організацією;
- ✓ взаємоповаги та толерантності.

*Методи*, які застосовуються при проведенні супервізії: спостереження, консультація, бесіда, рольова гра, закріплення позитивного досвіду, аналіз документів тощо. Можуть використовуватися власна самооцінка діяльності працівника, що потребує супервізії, та відгуки про його роботу з боку отримувачів послуг, колег, керівників. Методи здійснення супервізії обираються супервізором залежно від випадку і завдань супервізії та узгоджуються з працівником, що потребує супервізії.

*Супервізія здійснюється через:*

- регулярні групові зустрічі;
- професійну психологічну підтримку;
- спільні відвідування отримувачів соціальних послуг;
- роботу в парах;
- зустрічі з керівниками структурних підрозділів.

*Супервізор* – особа, визначена наказом директора відповідальною за здійснення супервізії працівників, що потребують супервізії, з метою підвищення їхньої компетентності, результативного та якісного виконання посадових обов'язків, надання їм підтримки, подолання стресів і запобігання професійному вигоранню.

*Супервізію може здійснювати:*

- безпосередній керівник особи, яка потребує супервізії (за умови, що він/ вона має освіту із соціальної роботи та відповідний досвід роботи, та за згодою особи, яка потребує супервізії);
- керівник відділу, досвідчений фахівець, який пройшов відповідну підготовку за напрямом роботи;
- фахівець із соціальної роботи, який координує відповідний напрям роботи та має досвід проведення супервізійної діяльності;
- запрошений фахівець, консультант, психолог, психотерапевт, який має досвід проведення супервізійної діяльності.

Супервізором може виступати особа, яка має освіту із соціальної роботи (магістр, бакалавр), досвід роботи (на посаді фахівця із соціальної роботи чи соціального працівника) не менш ніж 3 роки, досвід консультативної діяльності не менш ніж 2 роки та пройшла підготовку за напрямом роботи «супервізія», але очевидно, що вкрай важливим для супервізора є наявність досвіду розв'язання тих проблем, які можуть виникати у супервізованих. Якщо таких фахівців немає в організації, то потрібно їх шукати в інших та залучати до супервізії.

Процес супервізії передбачає набуття працівником, що потребує супервізії:



- нових знань і навичок, необхідних для професійного розвитку;
- навичок самостійного визначення пріоритетів роботи;
- відповідального ставлення до результатів своєї роботи та професійної незалежності;
- формування моделі аналізу і компетентного розв'язання проблем у взаємодії з отримувачем послуг;
- розуміння та використання рефлексії (самоаналізу) у своїй професійній діяльності;
- навичок розуміння власних почуттів, що виникають у стресових ситуаціях, та управління ними;
- знань і навичок оптимізації професійного навантаження з метою запобігання професійному вигоранню.

Супервізійні плани є складовою частиною плану діяльності соціальної служби та можуть відображатися у розділі «Супервізія, навчання та підвищення кваліфікації, робота з кадрових питань».

Супервізія проводиться згідно з планом або за запитом працівника, що потребує супервізії, а також передбачає попереднє узгодження часу і місця проведення. Супервізія може проводитися в окремій кімнаті як в приміщенні соціальної служби, так і за її межами, в зручному для учасників місці, де не можливе втручання з боку сторонніх осіб.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. *Дати визначення поняттю «супервізії».*
2. *Дати характеристику основним функціям супервізії та її типам.*
3. *Які особливості взаємодії супервізора і супервізованого?*
4. *Особливості проведення супервізії персоналу.*

## РОЗДІЛ 3.

### УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ

#### ТЕМА 7. ЛІДЕРСТВО ТА КЕРІВНИЦТВО В СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ

##### 7.1. Поняття та загальна характеристика влади і керівництва

*Керівництво* – це цілеспрямована діяльність менеджера, який очолює якусь організацію (підприємство), яка здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо, шляхом прийняття управлінських рішень.

Керівництво – це можливості впливати на поведінку інших людей, які офіційно надаються керівнику згідно з повноваженнями, що відповідають його посаді, та ґрунтуються на формальних посадових і функціональних відносинах.

Керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Це право випливає з повноважень менеджера, які визначають його компетенцію в межах формальної організації. Сильне та ефективне керівництво організацією сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні бар'єрів і досягненні запланованих результатів. Для того щоб керівництво було ефективним, необхідно вміло будувати взаємини з підлеглими.

**Основні елементи забезпечення ефективного керівництва:** ініціативність; інформованість; захист своєї думки; прийняття рішень; розв'язання конфліктних ситуацій; критичний аналіз своїх дій.

**Керівництво в менеджменті соціальної роботи** – це процес владного впливу одного працівника (керівника) на діяльність інших в сфері соціальної роботи.

**Вплив** – це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни до поведінки, стосунків, відчуттів тощо іншої людини. Конкретні засоби, за допомогою яких люди справляють вплив один на одного, можуть бути найрізноманітнішими: прохання, вказівка, погроза, порада тощо. Керівник використовує вплив для спонукання підлеглих до ефективно, продуктивної праці. Для того щоб вплив був результативним, керівник має використовувати владу.

**Управлінський вплив** – свідомий вплив на діяльність людини чи колективу працівників, який несе в собі цільову установку, імпульс до трудової активності і узгодженості спільної роботи.

Управлінський вплив охоплює всі управлінські ланки, а також внутрішні зв'язки й залежності. Використовуючи принцип зворотного зв'язку, менеджер забезпечує реалізацію управлінського рішення на основі інформації, що виражає реакцію об'єкта на розпорядчий вплив. Будь-який управлінський вплив

на персонал – це взаємодія, що викликає активність, комплекс динамічних, фізичних і психічних процесів як у суб'єкта впливу, так і в об'єкта.

У процесі управлінської діяльності використовуються три основні системи впливу: імперативна, маніпулятивна і діалогічна. Найкращою формою впливу є змішана форма, із пріоритетом діалогічної моделі впливу. Значна частина впливу на особистість у процесі управління пов'язана з мовним впливом. Найефективнішими способами впливу вважаються: переконання, маніпуляція, примушення. Застосування різних типів впливу залежить від багатьох факторів, таких як управлінська ситуація, психологічний клімат колективу тощо. У цілому в умовах управлінської діяльності цей вплив комплексний, що поєднує в собі різні елементи.

Будь-який вплив може бути надмірним, оптимальним чи недостатнім. Залежно від сили застосовуваного впливу природно буде знаходити його ефективність (високу чи низьку) в діяльності менеджера.

**Владу** можна визначити як можливість впливати на поведінку інших людей. Влада невід'ємна від управління, вона надає можливості керівникові виконувати свої функції. Наприклад, директор організації під час здійснення своєї діяльності залежить від власників, підлеглих. Для забезпечення ефективного керівництва він потребує сприяння цих людей. Якщо керівник не має достатньої влади, він не зможе впливати на підлеглих з метою спонукання їх до діяльності для досягнення цілей організації. Таким чином, влада є необхідною умовою успішної діяльності організації.

У зв'язку із зростанням рівня освіти, піднесенням добробуту працівників керівникам уже важче стає забезпечувати досягнення цілей, використовуючи тільки механізм влади. Високий освітній рівень зменшив інтелектуальний розрив між керівниками й виконавцями. Крім того, соціальні й фінансові відмінності між людьми також зменшуються. Стає все важче засновувати владу лише на примусі, винагороді, традиції, харизмі або навіть компетенції.

У міру того, як здатності виконавця наблизилися до здібностей керівника, з'явилася необхідність шукати співробітництва з боку виконавця, щоб мати можливість на нього впливати. Сучасні керівники шукають шляхи для забезпечення впливу на підлеглих, що ґрунтуються на співробітництві. Двома такими формами впливу, які спонукають виконавця до активного співробітництва, є переконання й участь.

**Переконання** – це такий спосіб впливу керівника на підлеглого, за якого останній свідомо прагне виконати роботу якнайкраще. Тобто в цьому випадку керівник не говорить підлеглому, що й як потрібно зробити, а, цілеспрямовано звертаючись до його потреб, інтересів, спонукає працівника самостійно приймати рішення про потрібні дії.

Здатність впливати шляхом переконання залежить від низки факторів. Керівник має користуватися довірою підлеглих. Йому слід знати потреби підлеглих і апелювати до них. Важливо правильно побудувати бесіду, метою якої є переконання.

Перевага впливу шляхом переконання полягає в тому, що воно потребує мінімуму контролю, тому що виконавець свідомо виконує потрібні дії. До недоліків слід зарахувати повільність впливу, невизначеність, його одноразову дію. Повільність впливу зумовлена необхідністю витратити час на процедуру переконання. Видавати наказ, користуючись владою керівника, можна значно швидше. Звертаючись до потреб виконавця, керівник не може бути впевненим, що той реагуватиме належним чином. Звідси виникає невизначеність впливу через переконання. Нарешті, за допомогою переконання можна впливати на виконавця за даної конкретної ситуації, тобто одноразово. При зміні обстановки необхідний новий вплив на виконавця.

**Вплив шляхом переконання** – це ефективна передача власної точки зору. Переконання ґрунтується на владі прикладу й владі експерта. Різниця полягає лише в тому, що виконавець повністю розуміє, що він робить і для чого. Керівник організовує загальні збори трудового колективу, щоб з'ясувати їхню думку й пояснити необхідність змін. Активно домагаючись згоди, керівник намагається впливати на виконавця через його потребу в повазі. При цьому чинність впливу шляхом переконання зростає. Це відбувається тому, що керівник визнає компетентність виконавця, а виконавець почуває, що до нього переходить частина власних функцій керівника. Щоб досягти бажаного, керівник може застосовувати не тільки логіку, а й емоції. Яскравим прикладом переконання є відносини між продавцем і покупцем, страховим агентом і клієнтом. Намагайтеся впливати на інших, випромінюйте емпатію й відкритість, поважайте погляди ваших опонентів, умійте вислухати їх не перебиваючи, заохочуйте цінні пропозиції ваших підлеглих.

Здатність впливати шляхом переконання залежить від ряду факторів. Насамперед, керівник повинен заслужити довіру. Його аргументація повинна враховувати інтелектуальний рівень його опонента: вона не повинна бути занадто складною, але й не бути занадто спрощеною. Мета, яку ставить перед собою керівник, не повинна суперечити системі цінностей його слухачів.

**Рекомендації щодо переконання:**

1. Намагайтеся точно визначати потреби опонента й апелюйте до них.
2. Починайте розмову з того, що обов'язкового прийдеться до душі співрозмовникові.
3. Намагайтеся створити образ, що викликає велику довіру й відчуття надійності.
4. Говоріть, керуючись інтересами слухачів, а не своїми власними.
5. Якщо виражається кілька точок зору, доцільно завірити співрозмовників, що їхні аргументи прийняті до відома й можуть вплинути на аудиторію.
6. Просіть дещо більше, ніж дійсно потрібно.

Найслабша сторона переконання – повільний вплив і невизначеність.

**Вплив через участь** полягає у залученні персоналу до управління. Такий вплив більш ефективний, ніж переконання. Доведено, що люди працюють продуктивніше в тих випадках, коли рішення приймали вони самостійно або за

їхньою участю. Тому вплив через участь справляє мотивуючу дію на працівників. Разом з тим залучення персоналу до управління далеко не завжди виправдане. Умовами ефективного впливу через участь є рівень розвитку трудового колективу, свідомості його членів, розуміння працівників цілей організації (служби) тощо.

Керівник не робить зусиль, щоб нав'язати виконавцеві свою волю або думку. Замість того, щоб переконувати виконавця прийняти сформульовану мету, керівник просто спрямовує його зусилля й сприяє вільному обміну інформацією.

Вплив і влада однаково залежать від особи, на яку спрямований цей вплив, а також від ситуації й здібностей керівника. Не існує реальної абсолютної влади, тому що ніхто не може впливати на всіх людей у будь-яких ситуаціях. Звичайно менеджер має владу над підлеглими, тому що останні залежать від нього в таких питаннях, як підвищення заробітної плати, видача матеріальної допомоги, робочі завдання, просування по службі, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб тощо.

Підлеглих формально ніхто не наділяє владою, однак фактично вони її мають. Завжди існує небезпека, що працівники у відповідь, наприклад, на неправомірні вимоги керівника стануть йому протидіяти, знижувати рівень продуктивності. Тому керівник мусить прагнути до встановлення балансу влади. Бажано, щоб рівень влади керівника забезпечував досягнення цілей, але не викликав у підлеглих почуття непокори. У деяких випадках підлеглі мають владу над керівником, тому що останній залежить від них у таких питаннях, як необхідність отримати для прийняття рішень інформацію, конкретні знання; неформальні контакти із співробітниками інших підрозділів тощо.

Отже, наявність влади визначається не рівнем формальних повноважень робітника, а ступенем залежності від іншої особи.

Щоб керувати треба мати владу. Влада ґрунтується на зверненні до активних потреб працівників. Керівний вплив і влада залежать як від особистості, на яку спрямований цей вплив, так і від ситуації, в якій він перебуває та від якостей керівника. Залежність влади від особистості, на яку спрямований управлінський вплив, полягає в тому, що кожна людина через свої психологічні особистості по-різному реагує на вплив керівника, а отже, й поводить відповідно. Наприклад, менеджер організації (служби), у якого великий досвід керування людьми, має дещо вищу реальну владу, ніж керівник, який не має такого досвіду.

Реальна влада залежить від ієрархії взаємовідносин керівника, знання ним методів впливу на підлеглих, а також їхньої психології та мотивації.

Ці основи влади є інструментом, за допомогою якого керівник може примусити підлеглих виконувати роботу, спрямовану на досягнення цілей організації. Вони ж є засобами, які можуть бути використані неформальним лідером, щоб сприяти або заважати досягненню цілей організації. У кожній з перерахованих форм влади є свої плюси й мінуси.

**Менеджмент виділяє такі форми влади:** на засадах примусу; на засадах винагороди; експертна влада; еталонна влада; законна влада.

**Влада, яка ґрунтується на примушенні,** – це вплив на підлеглих переважно через страх (страх втратити роботу, захищеність тощо). Застосовується переважно в організаціях, де менеджери не визнають інших форм влади над підлеглими.

Використання влади, заснованої на примушенні, – найбільш легкий, але найменш ефективний спосіб дії керівника. Як свідчить практика, в цьому випадку зростає плинність кадрів, знижується рівень, трудової дисципліни, погіршується психологічний клімат у колективі.

Недоліками застосування цієї форми влади є те, що вона часто призводить до великих витрат на управління, до відсутності довіри до керівництва; до виникнення незадоволеності роботою та пасивного ставлення до виконання своїх функцій тощо.

**Влада, що ґрунтується на винагороді,** передбачає використання керівником бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на якісно виконане завдання (роботу). Обіцянка винагороди – один з найдавніших і найефективніших способів впливу на людей. Влада, заснована на винагороді, впливає через заохочення підлеглого, щоб досягти бажаного поведіння його. Виконавець не опирається цьому впливу, тому що в обмін очікує винагороду в тій або іншій формі.

Влада, що ґрунтується на винагороді, впливі через позитивні дії більш сприятлива, ніж страх, тому що дає позитивні стимули для якіснішого виконання роботи. Іноді важко визначити, яка нагорода буде ефективною.

**Експертна влада** ґрунтується на впевненості підлеглого щодо наявності у керівника спеціальних знань і вмінь, які дадуть підлеглому змогу задовольнити свої потреби.

У цьому випадку виконавець уявляє, що той, хто н нього впливає, володіє особливим експертним знанням тощо певної проблеми, вірить, що керівник краще від нього обізнаний щодо стану справ. Тому вплив здійснюється через віру – підлеглий свідомо виконує вказівки керівника. Виконавець приймає на віру цінність знань керівника. У цьому випадку вплив вважається розумним, тому що рішення виконавця скоряться є свідомим і логічним. Керівники намагаються досягти цього типу влади завдяки своїм конкретним і відомим досягненням. Чим більші ці досягнення, тим більшої влади досягає керівник.

Недоліки експертної влади: розумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості; у підлеглого може виявитися більше влади, ніж у керівника, а це часто призводить до виникнення виробничих конфліктів.

**Законна влада** ґрунтується на переконанні підлеглого у праві керівника давати розпорядження, які підлеглий зобов'язаний виконувати, тому цю владу ще називають традиційною, оскільки вона впливає з ієрархічної побудови структури управління організацією.

Законна влада – найпоширеніший тип влади. Якщо звернутися до історії, то саме вона виявиться найпоширенішим інструментом впливу. Так, керівник

користується наданою йому владою, щоб задовольнити потреби виконавця в захищеності й приналежності. Протягом тисячоліть людей примушували підкорятися владі. Багато людей виконують те, що наказує їм начальство лише тому, що воно займає вищий ступінь в ієрархії організації.

Недоліки цієї влади: традиції можуть бути спрямовані проти змін; може погано використовуватися потенціал працівника, оскільки його здібності залишаються непомітними через те, що цей працівник не входить до формальної групи; немає тісного зв'язку між традиційними й винагородами, з одного боку, та задоволенням своїх власних потреб – з іншого.

**Еталонна влада (влада прикладу)** формується на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей лідерів.

Харизма – це влада, побудована не на логіці, не на давній традиції, а на силі особистих якостей людини, її привабливості. У цьому випадку якості керівника настільки привабливі для виконавця, що він хоче брати з нього приклад. Для здійснення такої влади керівник має бути харизматичною особою.

*Харизматичні характеристики лідера:*

- ✓ енергійність: у оточуючих створюється відчуття, що керівник випромінює енергію;
- ✓ поважна, впливова зовнішність, обов'язкова привабливість;
- ✓ незалежність характеру;
- ✓ гарні ораторські здібності, вміння переконливо говорити, спілкуватися з іншими людьми;
- ✓ адекватне сприйняття похвал щодо своєї особи; харизматичні особи не обтяжуються від захоплення з боку оточуючих, але при цьому не стають гордовитими або егоїстами;
- ✓ упевнена манера триматися в різних (у тому числі несприятливих) ситуаціях;
- ✓ гідні та впевнені манери поведінки.

Харизматичні особи справляють великий вплив на інших людей, при чому вплив стійкий. Крім того, така особа може зародити віру в себе одним-єдиним виступом. Цим влада, заснована на силі прикладу, відрізняється від експертної. В останньому випадку, якщо керівник помилився, зменшиться віра в його знання, а зрештою і сила впливу. Крім того, формування експертної влади потребує багато часу.

Отже, вплив за допомогою прикладу, або влада харизми, – поширений у практиці управління.

## **7.2. Лідерство й лідери в організації**

Є організації, в яких начебто все робиться правильно, але чогось все ж таки не вистачає. У них немає душі, немає того, що дозволяє вдихнути в адміністративну систему життя. Вони існують без віри, без любові та й без надії. Вони приречені на подібне сіре животіння, якщо тільки не знайдеться людина або команда однодумців, які виявляють суть і зміст у цій застиглій

системі, й тоді повернеться надія. Така людина називається лідером, а роль, у рамках якої він діє, – лідерством.

Менеджер збільшує контроль, поступаючись іншим частиною своєї влади.

Лідерство – це не керівництво, хоча лідер і може бути керівником.

Лідерство – це не менеджмент, а харизматичне керівництво (Арнолд Талленбаум).

**Влада** – це не завжди лідерство. Зате зворотне, видимо, достовірне завжди: лідерство породжує владу й значною мірою забезпечує її. Вигідна відмінність лідерства від простої адміністративної влади полягає в тому, що це влада, яка не має потреби застосовувати силу, хоча й має її. Сила стає непотрібною, як що на допомогу приходять ідеологія. Саме лідер покликаний сформулювати таку ідею або систему ідей, у яку готові повірити ті, хто має потребу у вірі, й яку готові прийняти ті, хто шукає пояснень. Щоб уникнути опору, керівник повинен бути сильним.

Керівник-лідер не може бути слабким за визначенням. Керівник зобов'язаний бути сильним, як і лідер.

Лідерство – компонент не тільки невід'ємний, а й незамінний. Адже його відсутність спричинює значні фінансові витрати й втрату конкурентоспроможності. Існує думка, що лідерство можна замінити чіткою системою контролю, покарань і заохочень. Але, коли немає лідерства жорстокіший контроль (контролювати доводиться, принаймні, частіше), більше часу йде на постановку завдання, гірший клімат у колективі – відбувається втрата ресурсів: часових і людських. Потрібні засоби, щоб найняти зайвого контролера або організувати службу контролю; плинність кадрів, породжена поганим кліматом у колективі, також відбивається на фінансовому стані організації. Усе це разом позначається на ефективності компанії, природно, не в кращий бік. Із цього можна зробити висновок, що лідерство є ключем до «ефективної організації й конкурентоспроможності в глобальному масштабі».

Ставтеся до людей так, як вони хочуть, щоб до них ставилися, і тоді у ваших руках виявляться ключі від їхніх сердець.

**Таблиця 8.2.1.**

**Різниця між менеджером та лідером**

<b>Адміністратор (менеджер)</b>	<b>Інноватор (лідер)</b>
Доручає	Запалює
Працює за цілями інших	Працює за своїми цілями
План – основа дій	Бачення – основа дій
Спирається на систему	Спирається на людей
Використовує доводи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення на реальність
Робить справу правильно	Робить правильну справу



Його поважають

Його обожнюють

Таблиця 8.2.2.

**Порівняльна характеристика керівництва і лідерства**

<b>Спільне для керівництва та лідерства</b>	<b>Відмінне для керівництва</b>	<b>Відмінне для лідерства</b>
Реалізація влади здійснюється через процеси соціального впливу	Формальні канали	Неформальні канали
Керівництво і лідерство є засобами координації та організації відносин членів соціальних груп	Переважно соціальні відносини	Переважно психологічні відносини
Характеризуються визначеною системою субординації	Офіційно закріплене підпорядкування	Офіційно не закріплене підпорядкування
Можливості взаємопоеднання (керівник стає лідером або лідер призначається на керівну посаду)	Влада керівника підсилюється неформальним психологічним впливом	Влада лідера підсилюється наданням формальних повноважень

Управління можна системами, бюджетам й часом. Що стосується людей, то ними не управляють, а їх ведуть. В основі лідерства лежить людський фактор: спілкування, толерантність, довіра. У силах лідера допомогли людям повірити в себе, надихнути їх і надати їм підтримку. Однак для цього насамперед необхідно розуміти, що їх мотивує, надихає, хвилює й стимулює. Слід пам'ятати про те, що цінності, переконання й поведження конкретного лідера викликають у різних людей залежно від їхнього характеру зовсім різну реакцію.

Ще в V столітті до нашої ери Гіппократ виділив кілька груп характерних рис людей. На основі цієї класифікації виділяється три основних типи характерів: *турботливий, діяльний і мислячий*.

*Турботливий тип.* Люди, в характері яких переважають риси турботливого типу, найбільше цінують увагу, а не досягнення результатів. Їх відрізняють від інших глибоке мислення, лояльність, щедрість, бажання бути корисними. Такі люди вміють слухати й виявляють щирю цікавість до проблем оточуючих. Вони уникають конфліктів і роблять усе можливе, щоб підтримувати мир і спокій в організації.

Люди турботливого типу захочуть установити з вами особисті відносини й будуть цінувати вас таким, який ви є. Таке поведження зумовлюють цінності партнерства, командної роботи, двосторонньої комунікації, щирості й гармонії.

*Діяльний тип.* Люди з діяльним типом характеру високо цінують досягнення результату й правильність дій. Це напористі, енергійні, метиковані люди, які люблять досягти поставленої мети. Звичайно вони не витрачають час на порожні розмови, а відразу приступають до вирішення нагальних поточних проблем. Люблять говорити за суттю, формулюючи свої ідеї чітко й ясно. Представникам з діяльним типом характеру не подобається витратити час марно.

Очікуйте того, що вони захочуть установити з Вами ділові відносини й будуть цінувати Вас тільки на Ваші Конкретні досягнення. Цінності, на які лідерів необхідно орієнтуватися в роботі з такими людьми, ґрунтуються на реальних досягненнях, успіху, компетентності, професіоналізмі, швидкості, ефективності, високому статусі й перемозі.

*Мислячий тип.* Для людей мислячого типу робити все правильно – набагато важливіше від турботи й успіху. Вони чесні, принципові й зазвичай уникають ризику. У більшості своєму люди цього типу розсудливі й воліють не приймати ніякого рішення взагалі, якщо існує найменша небезпека прийняти неправильне рішення. Звичайно це педанти, що доводять до досконалості все, за що б не взялися (так звані перфекціоністи). Варто очікувати від людей мислячого типу того, що вони захочуть установити з Вами інтелектуальні стосунки й цінуватимуть Вас за ваші знання.

Люди, яких називають видатними, незалежно від того, є вони офіційними керівниками чи неформальними лідерами, завойовують як розум, так і серця людей. Створюючи лідерів, вони сприяють установленню таких взаємин у колективі, завдяки яким усі розуміють, поважають, цінують і підтримують один одного. У цьому полягає суть культури лідерства. Таких людей можна назвати лідерами лідерів.

*Лідер лідерів* – це цілісна особистість, взірць для наслідування. Він знає те, які цінності лежать в основі різних моделей поведінки його людей. Він розуміє, що рухає людьми, однак не поспішає виносити свій вирок.

Лідер лідерів допомагає людям знайти віру у свої сили, відчувати свою значимість. Його приклад заразливий. Він управляє відносинами, а не людьми. Він говорить правду, але робить це, не принижуючи нічийої гідності. Заохочуючи зворотний зв'язок, лідер лідерів будує мости, а не бар'єри. Люди посміхаються, коли така людина входить у кімнату, а не тоді, коли закриває за собою двері. Він знає, коли необхідно використати силу своєї харизми, а коли забути про неї; коли треба стати командиром, що не терпить заперечень, а коли просто дати дружню пораду.

### **7.3. Основні вимоги до лідерських якостей менеджера**

Як люди стають лідерами? З досвідом, віком, освітою чи від народження? Ральф Стогділ у 1948 р. та Річард Манн у 1959 р. намагалися згрупувати всі виявлені раніше лідерські якості. Стогділ дійшов висновку, що в основному п'ять якостей характеризують лідера, а саме: розум та інтелектуальні

сожливості; впевненість у собі; активність та енергійність; знання справи; вище становище над іншими.

Однак ці якості не пояснювали появи лідера. Погляди манна також не були правильними.

Незважаючи на це, вивчення лідерських якостей було продовжено. Найцікавішим був результат досліджень американського консультанта Уорена Беніса, який визначив такі групи лідерських якостей: управління увагою, значенням, довірою та собою. У. Беніс пропонує лідерам ділитися владою в організації для створення середовища, в якому люди відчують значимість та важливість того, що вони роблять.

Прояви й характер лідерства залежать від багатьох факторів. Серед них головну роль відіграють особисті якості людини, й не тільки менеджера, а кожного із членів групи. У лідерстві важлива роль належать психологічним особливостям людини. Часто причиною виникнення відносин лідерства виступають такі риси характеру, як чесність, впевненість, оптимізм, ентузіазм, порядність, переконаність, настирливість тощо.

Згідно з теорією лідерських якостей (теорія великих людей), найкращі керівники мають певний перелік особистих якостей, які є загальними для всіх (чесність, високий рівень інтелекту, знання, вражаюча зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, високий рівень впевненості у собі, здоровий глузд, мудрість).

Вивчення цього питання привело до виділення чотирьох груп лідерства: фізіологічні, психологічні, емоційні, розумові (інтелектуальні та особистісно ділові якості).

До фізіологічних якостей людини належать: зріст, маса тіла, статура, зовнішній вигляд, енергійність рухів, стан здоров'я тощо.

Психологічні якості – це головним чином характер людини. Ці якості мають, як правило, спадкоємну та виховну основу. Вивчення розумових та інтелектуальних якостей та їх зв'язки з лідерством проводилось упродовж усього часу.

#### ***Основні інтелектуальні здібності лідера:***

- прагнення до постійного самовдосконалення;
- схильність до прийняття нових ідей;
- панорамність мислення, професійна придатність;
- здатність до самоаналізу тощо.

#### ***Фактори, що створюють дійсно лідера (за А. Менегетті):***

1. Культура й освіта;
2. Здатність долати стереотипи. Для цього потрібно внутрішня зрілість. Лідер повинен уміти підніматися над традиційними цінностями;
3. Знання свого схованого потенціалу.

Виходить, що лідерство – це робота, робота й ще раз робота. Насамперед робота над собою. А вроджені задатки лідера – це той внутрішній потенціал, якому треба підкорити себе й спрямувати у потрібне русло, інакше далі лідера дворової команди з футболу природжений лідер не піде.

*Менеджер майбутнього* – це той, хто вільно приймає рішення та бере на себе відповідальність, проявляє якості лідера, включаючи природний талант до мотивації та переконання свого оточення, має здібності до запобігання конфліктам.

**Лідерство** – досягнення мети через діяльність людей. Воно полягає в підтримці та натхненні працівників і груп людей на те, щоб вони досягали успіху оптимальним шляхом. Ефективні лідери концентруються на невеликій кількості основних проблем, при цьому вони мають чітке уявлення про те, що вони намагаються зробити, і можуть примусити людей добровільно їх вирішувати.

Розглядаючи лідерство з позицій менеджменту, необхідно сказати, що лідерство є запорукою успішної діяльності організації.

*Менеджери-лідери* – носії головного господарського мислення, орієнтованого на нововведення.

*Головні риси менеджера-лідера:* доступність для кожного працівника; знайомство з більшою кількістю працівників; приділяє увагу системам заохочення; відкидає кабінетний стиль керівництва, з'ясовує проблеми на місцях, бере на себе відповідальність; делегує повноваження виконавцям; провину за помилки бере на себе, не втрачаючи часу нба пошук винуватця, оскільки головне – це виправити помилку.

Проблеми лідерства є ключовими для досягнення мети організації. У сучасних умовах лідерство дає змогу вдосконалити структуру організації, взаємин у колективі та досягти максимальних результатів у діяльності організації.

Риси успішного керівника включають професійні, особисті та ділові якості.

*Особисті цінності успішного керівника* полягають у: намаганні і здатності впливати на інших людей; високих моральних стандартах; прагненні до успіху, фізичного і психологічного здоров'я; впевненості у собі; піклуванні про оточуючих; комунікабельності; оптимізмі та безкорисливості.

### ***Запитання для самоконтролю***

- 1. Дайте визначення поняття «керівництво».*
- 2. Назвіть основні елементи забезпечення ефективного керівництва.*
- 3. Охарактеризувати владу та переконання.*
- 4. Дайте визначення поняття «лідерство».*
- 5. Назвіть та охарактеризуйте три основні типи характерів керівників та лідерів.*

## **ТЕМА 8. КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

### **8.1. Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи**

Організувати ефективно соціальну роботу в суспільстві або в закладі соціальної роботи можливо тільки при науково обґрунтованій розробці та реалізації кадрової політики.

Кадрова політика є невід'ємною складовою організації соціальної роботи, запорукою її ефективності функціонування та перспектив розвитку.

Кадрова політика займається менеджерами соціальної роботи, а вони, у свою чергу, управляють персоналом, що є їх окремою функцією.

У сучасній кадровій політиці для визначення об'єкта управління використовують поняття «кадровий потенціал», який структурно складають: людський фактор; людські ресурси; робоча сила; трудові ресурси; трудовий потенціал; сукупний працівник; соціальні працівники; персонал; кадри.

**Людський фактор** – це головний компонент суспільного розвитку, який утворюється завдяки участі людей у процесі створення матеріальних та духовних цінностей, надання соціально необхідних послуг особистості або колективам.

**Людські ресурси** – сукупність різних якостей людей, що визначають їх працездатність до виробництва матеріальних та духовних благ, і є узагальнюючим показником людського фактора розвитку суспільного виробництва.

**Трудові ресурси** – це частина населення, яка володіє необхідним фізичним розвитком, здоров'ям, освітою, культурою, здібностями, кваліфікацією, професійними знаннями для діяльності в галузі соціальної роботи; по іншому – трудові ресурси – це сукупні здібності до праці всього суспільства, значна частина яких ще залишається не залученою до соціальної роботи.

Різниця між поняттями «робоча сила» та «трудові ресурси» полягає в тому, що трудові ресурси мають кількісні та соціально-демографічні рамки, а робоча сила їх не має.

Мета управління трудовими ресурсами – соціальна активізація населення у вирішенні побутових, сімейних, культурних, екологічних та економічних проблем.

Кадровий компонент у сукупності з професійним, кваліфікаційним та організаційним компонентами складають *трудовий потенціал* соціального закладу. При цьому кадрова складова формується з:

- а) професійних знань, умінь та навичок, що обумовлюють професійну компетентність;
- б) пізнавальні здібності (освітній потенціал).

**Професіоналізм керівника** – це висока кваліфікація у сфері управління, яка забезпечує стабільний успіх та розвиток соціального закладу на підґрунті інтеграції інтересів клієнтів соціальної роботи з інтересами системи соціальної роботи.

Головна мета практичної діяльності менеджера соціальної роботи як соціального працівника полягає у внесенні необхідних соціальних змін у суспільство, місцеву громаду або життя окремої людини.

**Кадри** – включають в себе постійний (штатний) склад соціальних працівників. Взагалі, *кадри* – це штатні, кваліфіковані працівники, що мають попередню професійну підготовку та володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками або досвідом роботи в обраній сфері діяльності.

**Персонал**, на відміну від кадрів, є більш широким поняттям. *Персонал* – це весь особистий склад закладу, підприємства чи організації, або частина цього закладу, що представляє собою групу за професійною або іншою ознакою (напр., обслуговуючий персонал). Ознаки: *кадри* – постійність, кваліфікація; *персонал* – постійність, кваліфікація не є обов'язковими (напр., волонтери або громадськість меценати, спонсори, ЗМІ, церква, політичні партії).

**Сукупний соціальний працівник** – це сполучення індивідуальних робочих сил у єдиному процесі діяльності, що завершується певним конкретним результатом, здійснюється в рамках первинної кооперації праці, тобто в рамках безпосереднього поєднання соціальних працівників для спільної праці. Кадровий потенціал соціального закладу інтегрує потенціали окремих менеджерів соціальної роботи і включає в себе:

- психофізіологічний потенціал – здібності та схильності менеджера соціальної роботи, стан його здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи;
- кваліфікаційний потенціал – обсяг, глибина і різносторонність загальних і спеціальних знань, трудових навичок та умінь.;
- особистісний потенціал – рівень громадянської свідомості та соціальної зрілості, рівень засвоєння менеджером норм відношення до праці, цінності, орієнтації, інтереси, потреби.

Отже, у кадровому менеджменті існує сталий зв'язок між основними категоріями, а саме: людський фактор – людські ресурси – трудові ресурси – робоча сила – трудовий потенціал – кадри – персонал – сукупний соціальний працівник – соціальний працівник – волонтер – громадськість.

### ***Структура менеджментського корпусу соціальної роботи в Україні***

Рівень менеджменту Вид управлінської діяльності, що забезпечує фахівець. Посади:

1. *Вищий*: стратегічне управління (керівники галузі, керівники обласних підрозділів);
2. *Середній*: оперативне управління (керівники районних служб та їх спеціалізованих підрозділів, громадських організацій, лінійні фахівці за напрямками соціальної роботи);
3. *Нижчий*: тактичне управління (організатори соціальної роботи, які виконують управлінські функції).

## 8.2. Поняття та принципи управління персоналом

В управлінні персоналом соціальних служб слід дотримуватися таких принципів, як:

- ✓ дотримання законодавства про працю;
- ✓ орієнтація на майбутнє (на розв'язання соціальних проблем АТО чи групи отримувачів соціальних послуг, на розвиток соціальної служби та персоналу);
- ✓ індивідуальний підхід до всіх працівників у рамках їхніх інтересів та інтересів організації, підтримка балансу інтересів організації та працівників;
- ✓ довіра між адміністрацією соціальної служби та працівниками;
- ✓ уникнення привілеїв та статусного розриву між керівником та підлеглими;
- ✓ заохочення відкритого ділового спілкування;
- ✓ максимальна турбота про кожного працівника, повага прав, свобод, підтримка почуття самоповаги;
- ✓ створення умов для мінімізації звільнень та збереження зайнятості;
- ✓ залучення на роботу спеціалістів високої кваліфікації (із відповідним освітнім рівнем, досвідом роботи);
- ✓ чітке визначення вимог до персоналу та очікуваних від нього результатів;
- ✓ справедлива оцінка якості та результатів діяльності;
- ✓ аналіз, регулювання групових та особистісних конфліктів, кадрового потенціалу, управління конфліктами;
- ✓ співпраця з професійними організаціями (профспілками, асоціаціями соціальних працівників, психологів, соціальних педагогів).

**До завдань керівництва соціальної служби менеджера з персоналу належить:**

- формування штатного розпису;
- проведення відбору та оцінки персоналу;
- підтримка та кураторство;
- навчання та розвиток;
- оцінка якості виконання завдань та атестація;
- розробка форм морального та матеріального стимулювання;
- задоволення потреб персоналу.

### 8.3. Відбір та атестація персоналу

Персонал соціальної служби повинен володіти певними характеристиками, які впливатимуть на якість надання соціальних послуг, а саме:

- *компетентність*. Персонал повинен володіти знаннями, вміннями та навичками, необхідними для виконання своєї професійної діяльності, вміти застосовувати теоретичні знання на практиці. Вимоги до компетентності визначаються посадовими інструкціями;
- *професіоналізм*. Персонал повинен постійно підтримувати на високому рівні знання та вміння, які забезпечують високу якість надання послуг. У разі недостатньої професійної підготовки персонал проходить додаткове навчання та підвищує свою кваліфікацію;
- *фізичне здоров'я*. Персонал соціальної служби повинен проходити, у відповідно встановленому порядку, обов'язкові попередні (до прийняття на роботу) та періодичні профілактичні медичні огляди;
- *професійні якості*. В роботі соціальної служби персонал повинен демонструвати базові навички спілкування, емпатію, відповідальність, вимогливість до себе, пунктуальність, вміння взаємодіяти в колективі та працювати в мультидисциплінарній команді.
- *особистісні якості*. Персоналу соціальної служби будуть корисні ініціативність, комунікабельність, надійність, ввічливість, терпимість, турботливість, чуйність.

#### ***Способи залучення персоналу до соціальної служби:***

- підбір працівників з внутрішніх ресурсів організації (які працюють в організації на інших посадах. Наприклад, соціальний робітник може обійняти посаду соціального працівника за умови наявності відповідної компетентності);
- залучення працівників з кола знайомих (при застосуванні такого підходу варто насамперед звертати увагу на професійну компетентність знайомого);
- підбір працівників за допомогою оголошень, розміщених на сайтах кадрових агенцій, сайтах з пошуку роботи тощо;
- через центри зайнятості.

Соціальні служби найчастіше застосовуються співбесіду при відборі кандидатів на відповідні посади. Співбесіду з потенційними кандидатами проводять керівник соціальної служби або менеджер з персоналу.

Під час співбесіди оцінюють рівень компетенції претендента та особистісні якості. За результатами співбесіди ухвалюється рішення щодо прийняття чи неприйняття на роботу кандидата.

Відбір та призначення на посаду здійснюється на конкурсній основі. Для прийняття на посаду потенційний працівник подає документи згідно з переліком, за потреби, надається довідка про непритягнення до кримінальної відповідальності, у разі, якщо кримінальна відповідальність була, – за яким звинуваченням.



Заява від потенційного працівника та, по змозі, його рекомендації (з попереднього місця роботи, навчального закладу) розглядаються перед співбесідою з кандидатом, особлива увага звертається на особистісні якості та готовність працювати з цільовими соціальними групами отримувачів соціальної послуги.

*Збір даних про кандидата на посаду у соціальну службу може включати:* заяву про прийом на роботу; резюме; лист зацікавленості (чому потенційних кандидат хоче саме тут працювати і що це дасть для соціальної служби); співбесіду; тестові методики (методика діагностики рівня емпатичних здібностей, конфліктності тощо); оцінку (для кандидатів, які вже працюють у соціальній службі на іншій посаді); рекомендації; довідку про медичне обстеження (за потреби).

Протягом першого тижня після прийому на роботу, нові працівники мають пройти **вступний інструктаж**, який орієнтовно повинен включати ознайомлення з:

- цілями та завданнями соціальної служби;
- усіма процедурами та інструкціями соціальної служби та досягнути розуміння необхідності їх виконання в процесі роботи;
- основними принципами надання соціальних послуг згідно з державними стандартами соціальних послуг;
- правилами техніки безпеки;
- будь-якими необхідними для їхньої діяльності знаннями та навичками,
- якими вони ще не володіють, особливо, комунікаційними навичками,
- розумінням впливу певних захворювань на життя особистості;
- умовами роботи (оплата, робочі та вихідні дні, навантаження тощо);
- політикою і практикою захисту даних.

Під час проходження інструктажу призначається наставник з боку досвідчених соціальних працівників, записи про проходження інструктажу заносяться до особової справи працівника.

При прийомі на роботу чи внаслідок розширення спектру діяльності персонал в обов'язковому порядку знайомиться із посадовими інструкціями, розробленими з врахуванням специфіки роботи, що визначають межі відповідальності та підпорядкованість працівників соціальної служби. Посадові інструкції працівників, зазначені у штатному розписі, мають бути розроблені згідно з вимогами, встановленими в Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників. У працівника має бути наявний примірник посадової інструкції.

Підписаний працівником примірник посадової інструкції зберігається у його особовій справі.

Усі соціальні працівники забезпечуються й зобов'язуються носити при собі посвідчення.

Керівництво соціальної служби забезпечує проведення **атестації** свого персоналу згідно з законодавчо встановленим порядком.

Коли проводиться **оцінка (атестація) персоналу**:

- при прийомі на роботу – оцінка міри готовності кандидата до роботи на посаді;
- для заохочення – наскільки співробітник був ефективний при виконанні роботи;
- при прийнятті рішення щодо кар'єрного зростання – наскільки він готовий до виконання нових функцій;
- при навчанні – визначається рівень знань та навичок, за якими повинна проходити індивідуальна підготовка;
- при реорганізації – наскільки співробітник може пристосуватися до нових умов роботи;
- при скороченні та звільненні – необхідно оцінити перспективи працівника і дати йому точні рекомендації про те, де він би міг бути успішним.

Періодичність проведення оцінки залежить також від її форми (формальна чи неформальна). Неформальна оцінка проводиться завжди, коли керівник вважає за необхідне. Формальна оцінка є запланованим і узгодженим заходом, що в основному проводиться з певною періодичністю: раз чи двічі на рік. Така оцінка має розроблену процедуру обробки результатів, стандарти якої мають бути засновані на посадових вимогах – на специфікаціях роботи, на посадових інструкціях, з ретельним аналізом особливостей роботи.

Оцінка (атестація) персоналу проводиться для:

1) *розробки принципів винагороди працівників і регулювання питань, пов'язаних з їхнім звільненням;*

2) *планування професійного навчання.* Оцінка персоналу дає змогу визначити прогалини у компетенції кожного працівника і соціальної служби в цілому, спланувати заходи щодо їх усунення, бо виявляються недоліки кваліфікаційного рівня тих чи інших працівників;

3) *планування професійного розвитку і кар'єри.* Оцінка працівників дозволяє виявити їхні слабкі, сильні професійні характеристики і потенціал росту, визначає планування кар'єри, формування кадрового резерву, зменшує ризик шкоди від людини, що «не на своєму місці». Сильні та слабкі професійні характеристики працівників необхідно враховувати, приймаючи рішення про їхнє просування;

4) *втілення професійних стандартів роботи в соціальній службі.* Під час підготовки оцінки обов'язково формуються критерії, за якими буде оцінюватися працівник – так соціальна служба визначає для себе ключові вимоги, професійні пріоритети. Долучаючи колектив до процедури атестації, оцінки, задається необхідна «модель» професійних стандартів;

5) *управління мотивацією працівників.* Зворотний зв'язок за результатами атестації прояснює взаємні очікування працівника і керівника, чітко визначає професійні, кар'єрні та матеріальні перспективи співробітника, мотивує

коригувати свої дії на робочому місці й досягати покращення діяльності служби;

б) визначення критеріїв для відбору персоналу до соціальної служби. При пошуку і відборі на роботу працівників до соціальної служби, вимоги до кандидатів визначаються на основі пріоритетних для неї компетенцій працівників. Ясність у питанні «Хто нам потрібен?» економить час, зменшує негативні ефекти періоду адаптації.

### ***Запитання для самоконтролю***

- 1. Дайте визначення поняттю «кадровий потенціал» та назвіть його структурні компоненти.*
- 2. Охарактеризуйте основні компоненти кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи.*
- 3. Назвіть основні принципи, які потрібно дотримуватись в управлінні персоналом соціальних служб.*

## **ТЕМА 9. КОНФЛІКТИ В ОРГАНАХ УПРАВЛІННЯ, ШЛЯХИ ЇХ ПОПЕРЕДЖЕННЯ**

### **9.1. Загальна характеристика конфлікту як явища**

Одна з важливіших функцій менеджменту у соціальній роботі зробити продуктивними довірені йому людські ресурси, тому установи, що ефективно використовують людські ресурси, одержують надзвичайно високі результати. Працювати розумніше, а не напруженіше, ось чому вчить ефективний менеджмент.

На превеликий жаль, рівень управлінської культури багатьох наших керівників є недостатнім навіть для того, щоб чітко визначити проблему. Сьогодні ми стоїмо перед вибором: або знайдено шляхи ефективного досягнення результатів, або повинні погодитись з бідним існуванням. Ми маємо багаті людські ресурси, при ефективному використанні яких наш успіх буде необмеженим.

*Конфлікт* – це зіткнення протилежних цілей, позицій, думок і поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії. *Конфлікт* – це повсюдне явище. Кожне суспільство, кожна соціальна група, соціальна спільність в тому або іншому ступені схильні до появи конфліктів. Протиріччя призводить до конфлікту тоді, коли вони торкаються соціального статусу групи, особи, матеріальних чи духовних інтересів людей, їх престижу, моральної гідності особистості.

Цілком природно, що такі протиріччя викликають не тільки роздуми, які завершуються оцінкою, а і певні емоції, такі як образа, гнів зневаження, обурення, страх та інші.

Емоції підігривають людину, штовхають її на боротьбу. Ось чому при певних протиріччях виникає протиборство.

Звідки видно, що конфлікт – це таке протиріччя між людьми, що характеризується протиборством.

При такому розумінні конфліктів стає зрозумілим їх неминучість у суспільстві, якщо соціальні групи протистоять одна одній, а інтереси різних класів протилежні і не можуть бути примиреними.

Широке розповсюдження цього явища і загострена увага до нього суспільства і учених сприяли виникненню спеціальної галузі знань – конфліктології.

Предмет конфлікту – це і є основна суперечність із-за якої і ради вирішення якої суб'єкти вступають у протиборство. Конфліктологія виробила дві моделі опису конфлікту: *процесуальна і структурна*.

*Процесуальна модель* робить акцент на динаміці конфлікту, виникненні конфліктної ситуації, переході конфлікту з однієї стадії в іншу, формах конфліктної поведінки, кінцевому результаті конфлікту.

*У структурній моделі* акцент переноситься на аналіз умов, які лежать в основі конфлікту і визначають його динаміку. Основна мета цієї моделі полягає у встановленні параметрів, які впливають на конфліктну поведінку і конкретизацію форм цієї поведінки.

## 9.2. Основні типи конфліктів

Всі конфлікти можна класифікувати залежно від зон розбіжностей таким чином:

**Особовий конфлікт.** Ця зона включає конфлікти, осіб, що відбуваються усередині, на рівні індивідуальної свідомості. Такі конфлікти можуть бути зв'язані, наприклад, із зайвою залежністю або з ролевою напруженістю. Це чисто психологічний конфлікт, але він може виявитися каталізатором для виникнення групової напруги, якщо індивід шукатиме причину свого внутрішнього конфлікту серед членів групи.

**Міжособовий конфлікт.** Ця зона включає розбіжності між двома або більш членами однієї групи або декількох груп. Міжособові конфлікти з приводу антипатії, особистої неприязні один до одного на основі розбіжностей цінностей, установок, норм як при існуванні, так і при відсутності об'єктивних, організаційних причин конфлікту. Особиста і між особиста конфліктність носить стійкий інерційний характер. Вона може бути наслідком ділової конфліктності, коли принципові розбіжності на функціональній основі перетворюються у взаємну особисту неприязнь, але можуть бути результатом і психологічної несумісності характерів, інтересів, поглядів, коли протиріччя між людьми виникають будь-коли, і навіть з приводу елементарних дрібниць. Окремі автори називають таку конфліктність «прихованою». Міжособові конфлікти, як правило, набувають таємної скритої форми, закулісного характеру. При створенні певних умов вони перетворюються у загострений відкритий конфлікт.

Конфлікти між людьми можуть бути результатом:

- неналежного спілкування і розуміння;
- відмінностей у планах, інтересах, оцінках;
- протистояння у групових конфліктних ситуаціях;
- неправильних припущень до будь-чиїх дій;
- відсутності співчуття потребам і бажанням інших людей;
- проблем, що виникають при спілкуванні з важкими людьми.

Існують й інші класифікації конфліктів: за їх тривалістю, за морально-соціологічною спрямованістю, але кожен конфлікт здійснює певний вплив на життя колективу, нерідко надовго залишаючи незгладимий слід.

**Міжгруповий конфлікт.** Деяке число індивідів, які створюють групу (тобто соціальну спільність, здатну на сумісне координовані дії) вступають в конфлікт з іншою групою, що не включає індивідів з першої групи. Це найпоширеніший вид конфлікту тому що індивіди, приступаючи до дії на інших, зазвичай прагнуть повернути до себе прихильників, сформувати групу, що полегшує дії у конфлікті.

Конфлікти назрівають поступово і спочатку знаходяться в інкубаційному, прихованому вигляді, коли конфліктуючі люди лише у вузькому, прихованому вигляді, коли конфліктуючі люди лише у вузькому колі висловлюють свої скарги. І завжди на початку, як правило, намагаються мирно вирішити питання.

Коли це нашоується на протидію (відмова вирішити питання) конфлікт переходить у відкриту форму, коли кожна з сторін намагається виправдати свої дії в очах колективу, оточуючих, притягнути людей на свій бік. Зростаючи, боротьба набуває публічного характеру (виступи на зборах, у пресі). Конфлікт може виникнути і раптово, часто при корінній ломці укладу життя і праці, при введенні нового, при різному зверненні, несправедливій оцінці поведінки особистості.

Нерідко конфлікти виникають між керівниками і колективом. До цих конфліктних ситуацій можуть призвести наступні **причини**: недостатність використання моральних (матеріальних стимулів); неправильні дії керівників організацій, пов'язані з недоліками в особових якостях.

Ґрунтом для таких конфліктів є нездатність керівника вести справу. При цьому слід виходити як з якостей колективу – існування лідерів, особовий склад, об'єктивні і суб'єктивні умови, психологічний стан колективу, так і з особи самого керівника і стилю управління.

**Об'єктивними причинами** виникнення конфліктів у колективі є:

- відсутність свідомої дисципліни;
- наявність у колективі соціально-шкідливих елементів;
- інертність, бюрократизм у стилі керівництва колективом;
- несприятливі матеріальні умови діяльності, умови праці колективу.

**Суб'єктивні причини** (стосовно керівника) виникнення конфліктів у колективі є:

- невідповідність, недосвідченість керівника у роботі з людьми;
- відсутність морального виховання (нечесність, користолюбство, кар'єризм, грубість, черствість);
- відсутність чи недолік характеру (перш за все, невірноваженість, різкість у зверненні, власність, відсутність гнучкості);
- невідповідність стилю керівництва рівню зрілості колективу;
- низький рівень професійності, некомпетентність у тих чи інших питаннях, які для колективу є головним.

Будь-який трудовий колектив складається з працівників, які значною мірою відрізняються один від одного віком, освітою, стажем роботи, професійним та життєвим досвідом, цілями та завданнями, які людини висувають перед собою, а також обов'язками, цінностями, поглядами на проблеми, що виникають під час роботи. Внаслідок всіх цих відмінностей у колективі з'являється можливість виникнення конфліктних ситуацій та конфліктів.

Конфлікт у колективі представляє собою протиріччя між людьми з приводу розбіжностей їх інтересів, поглядів, установок, прагнень.

Як правило, конфлікту передують певний період прихованого зростання напруги, незадоволення, труднощів, який називають конфліктною ситуацією.

Під конфліктною ситуацією можна розуміти збіг передумов, зусиль та причин потенційного конфлікту, напружену ситуацію, що загрожує перерости у відкритий конфлікт.

Складові конфлікту – опоненти. Дії опонентів, спрямовані на досягнення цілей – інцидент.

Конфліктна ситуація може існувати довгий час і задовго до того, як виникне конфлікт.

На основі однієї конфліктної ситуації може виникнути цілий ряд конфліктів. Конфліктна ситуація, як і конфлікт, може виникати як суб'єктивно, так і об'єктивно. Конфлікт виникає, по-перше, якщо працівник з будь-яких причин не виконує, ігнорує вимоги, пред'явлені йому; по-друге, якщо вимоги, які пред'являються до працівника, суперечності, не чіткі і не конкретні.

**Організаційні причини** конфліктних ситуацій включають у себе три групи:

- неправильна організація праці в організації;
- неправильна організація стимулювання праці;
- нечіткий розподіл функцій між різними посадовими особами, що призводить до дублювання, паралелізму в роботі взагалі і до різноманітного роду розбіжностей.

Виникненню конфліктних ситуацій на соціально-професійній основі сприяють наступні *фактори*: недосконалість системи відбору і розміщення кадрів; неправильна оцінка керівником професійної придатності.

**Соціально-професійні причини.** У колективних працівників освіти, правоохоронних органів, медичних працівників, юристів і іншої інтелігенції конфлікти зустрічаються частіше, ніж у колективах робітників.

**Соціально-демографічні причини.** Кожному віковому прошарку людей відповідають особливості життєвих установок та орієнтацій системи цінностей. У колективах, де порушується вікова гармонія, можуть виникати конфлікти між представниками різних поколінь. Аналогічні колізії можуть виникати і тоді, коли у колективі порушується демографічна структура (значне переважання в організації працівників чоловічої або жіночої статі).

**Соціально-психологічні причини.** Їх суть у морально-духовній несумісності деяких членів колективу. Конфлікт виникає в колективі в результаті низького рівня керівництва.

**Вплив рівня соціально-психологічної культури.** Чим вищий її рівень серед частини колективу, тим більше причин для виникнення ділових, конструктивних конфліктів. І навпаки, чим нижчий цей рівень, тим більше поширення у порівнянні з діловими конфліктами, які відіграють деструктивну роль.

**Ділова конфліктність носить мобільний характер.** Конфліктна ситуація зникає, як тільки зникає предмет суперечки, як тільки вирішиться проблема чи завдання, що викликали зіткнення думок і поглядів.

**Конфлікти, що виникають на матеріальній основі.** Ці конфлікти виникають у тих випадках, коли співробітникам доводиться працювати у непристосованих приміщеннях. Конфліктні ситуації у таких випадках – це конфлікт між керівником і колективом. Дуже небезпечні ті конфлікти, що виникають на базі політики керівника, яка стосується інтересів тих чи інших

підрозділів, а іноді й організації в цілому. Конфлікти, що виникають на основі неправильної господарської політики, як правило, мають масштабний характер і вирішуються втручанням вищих організацій.

### **9.3. Нормативно-правові і соціальні основи управління конфліктами**

Процес управління конфліктами починається з розгляду головних конфліктів і визначення того, з чого необхідно виходити. При виникненні будь-якого конфлікту необхідно:

- визначити розмір конфлікту (його масштаби);
- розглянути конфлікт як завдання, що повинно бути вирішеним:

звідси – визначити причину конфлікту;

- застосувати відповідну техніку розв'язання конфліктних проблем.

При цьому можуть бути застосовані наступні методи:

- метод творчої візуалізації;
- метод мозкового штурму (може бути корисним при пошуках альтернатив);
- метод автоматичного запису;
- метод мисленнєвого уявлення може дозволити виробити особисте уявлення про той чи інший варіант розв'язання конфліктної ситуації;
- метод мисленнєвого контролю може бути використаним для вироблення достатньої внутрішньої мотивації чи контролю з метою реалізації нових рішень. Кожна людина здатна діяти рішуче для подолання конфліктів;
- використання допомоги стороннього радника чи консультанта для оцінки ситуації чи пошуку шляхів розв'язання конфлікту.

Якщо одночасно намагались розв'язувати декілька конфліктів, та необхідні установчі пріоритети. Далі необхідно:

- розглянути причини конфліктів і зосередити увагу на джерелі напруження. Бажано мати уявлення про деякі найзагальніші причини конфліктів;
- по можливості використовувати щоденні і відповідні їм методи і підходи, які були б використані для вирішення аналогічних ситуацій в особистому житті кожної людини;
- при виявленні прихованих причин і джерел конфлікту може бути запроваджена проекція проблеми шляхом відповідної реакції (наприклад недостатність спілкування);
- роздуми над варіантами і альтернативами можуть послужити накопиченню досвіду для знаходження конструктивних рішень.

Можливість виникнення конфлікту існує у всіх сферах. Вони народжуються або на ґрунті щоденних розбіжностей у поглядах, суперечностей характеру, суперечностей різних думок, вимог, інтересів. Конфліктів більше, ніж дискусій і переговорів.



При відповідному досвіді дій у конфліктних ситуаціях потенційні конфлікти можуть бути зупинені або розв'язані чи використані для покращення відносин між людьми.

При обговоренні нерозв'язаних та ряду інших конфліктів можуть бути допущені наступні помилки:

- опонент висуває у вигляді помилки іншого власний промах;
- опонент «відходить в сторону»;
- поведінка опонента дискутується виключно тактичними міркуваннями;
- опонент приховується за «необхідністю»;
- опонент наполягає на визнанні своєї влади;
- у дію йдуть знання найвразливіших місць опонента;
- пригадуються давні образи;
- у підсумку виявляються переможець і переможені.

Якщо співробітник обговорює з керівником свою особисту проблему, то останньому необхідно враховувати вразливість підлеглих у цій ситуації. Тому в такій ситуації переконувати його в невірності іноді просто недоцільно.

В такому випадку бажано:

- показати співробітнику, що він вам цікавий, що до його проблеми ви ставитесь серйозно;
- дайте зрозуміти йому, що його проблема не вийде за стіни того приміщення, де відбувається розмова;
- дайте співрозмовнику виговоритись, не перебивайте його, навіть якщо він говорить довго і виникають паузи. Перебивати – це демонструвати нетерпеливість і неповагу;
- покажіть, що його проблема розглядається не як його «вина»;
- задавайте питання, які допоможуть йому чіткіше побачити його ж проблему.

Коли ви перебуваєте у конфліктній ситуації, для більш ефективного вирішення проблеми необхідно обрати певний стиль поведінки, враховуючи при цьому ваш особистий стиль, стиль інших, втягнених у конфлікт людей, а також природу самого конфлікту.

У конфліктології з 70 років ХХ століття визнано здійснення наступних п'яти стилів конфліктної поведінки: ухилення, пристосування, конфронтація, співпраця, компроміс.

**Ухилення** як стиль поведінки в конфліктах характеризується явною відсутністю у залученого в конфліктну ситуацію бажання співробітничати з ким-небудь і докласти активні зусилля для здійснення власних інтересів, так само як і піти на зустріч опонентам; прагненням вийти з конфліктного поля, піти від конфлікту.

**Пристосування** як стиль пасивної поведінки відрізняється схильністю учасників конфлікту пом'якшити, згладити конфліктну ситуацію, зберегти або відновити гармонію у взаємних за допомогою поступливості, довіри, готовності

до примирення. На відміну від ухилення цей стиль припускає більшою мірою враховувати інтереси опонентів і не уникати сумісних з ними дій.

**Конфронтація** по своїй спрямованості орієнтована на те, щоб, діючи активно і самостійно, добиватися здійснення власних інтересів без урахування інтересів інших сторін, що безпосередньо беруть участь в конфлікті, а то і в збиток ним. Подібний стиль поведінки, що застосовує, прагне нав'язати іншим своє вирішення проблеми, сподівається тільки на свою силу, не припускає сумісних дій. При цьому виявляються елементи максималізму, вольовий натиск, бажання будь-яким шляхом, включаючи силовий тиск, адміністративні і економічні санкції, залякування, шантаж і тому подібне, примусити опонента прийняти оспорювану ним точку зору, в що б те не стало узяти верх над ним, отримати перемогу в конфлікті.

**Співпраця**, як: і конфронтація, націлено на максимальну реалізацію учасниками конфлікту власних інтересів. Але на відміну від конфронтаційного стилю співпрацю припускає не індивідуальний, а сумісний пошук такого рішення, який відповідає устремлінням всіх конфліктуючих сторін. Це можливо за умови своєчасної і точної діагностики проблеми, що породила конфліктну ситуацію, з'ясування як зовнішніх проявів, так і прихованих причин конфлікту, готовності сторін діяти спільно ради досягнення загальної для всіх мети.

**Компроміс** займає середнє місце в сітці стилів конфліктної поведінки. Він означає розташовану учасника (учасників) конфлікту до врегулювання розбіжності на основі взаємних поступок, досягнення часткового задоволення своїх інтересів. Цей стиль в рівній мірі припускає активні і пасивні дії, додаток індивідуальних і колективних зусиль. Стиль компромісу переважний тим, що зазвичай перегороджує шлях до недоброзичливості, дозволяє, хоча і частково, задовольними домагання кожній із залучених в конфлікт сторін.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Дати визначення та охарактеризувати конфлікт.
2. Які є основні типи конфліктів та їх причини?
3. Які помилки допускають керівники при обговорення нерозв'язаних конфліктів?

## ГЛОСАРІЙ

### А

**Авторитет** – вплив, яким користується індивід у вирішенні організаційних проблем, що ґрунтується на визнанні його знань, досвіду, особистих досягнень.

**Апарат управління** – організована на основі штатного розкладу та професійно-кваліфікаційних характеристик сукупність працівників, об'єднаних в управлінські органи, підрозділи, служби, на які покладено виконання певних управлінських функцій. У складі апарату управління, окрім керівників, виділяється апарат органу управління.

**Атестація персоналу** – кадрові заходи, покликані оцінити відповідність рівня праці, якості і потенціалу особистості вимогам виконуваної діяльності. Головне значення атестації – не контроль виконання, а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівника.

### Б

**Бюрократія** – система управління, основана на формалізмі; тип організації, для якої характерні спеціалізований розподіл праці, чітка управлінська ієрархія, правила та стандарти, показники оцінки роботи.

### В

**Ведення переговорів** – це процес, в результаті якого приходять до єдиної думки і таким чином досягають по можливості як найкращого результату для своєї установи, свого підрозділу і себе самого.

**Винагороди** – це все, що людина вважає цінним для себе і заради чого він готовий працювати. Бувають внутрішні і зовнішні винагороду. Внутрішні винагороду дає сама робота.

**Відносини управлінські** — відносини, що складаються між людьми в процесі управлінської діяльності.

**Відповідальність** – це зобов’язання виконувати, що стоять перед посадовою особою, завдання і відповідати за отриманий результат перед тим, хто делегував відповідні повноваження.

**Відповідальність управлінська** — необхідність, обов'язок відповідати за прийняття або неприйняття управлінських рішень.

**Влада** – право і можливість розпоряджатися, впливати на ситуацію або поведінку інших людей за допомогою авторитету, волі, права, примусу, мотиваційних факторів.

**Влада, яка ґрунтується на примушенні**, – це вплив на підлеглих переважно через страх (страх втратити роботу, захищеність тощо). Застосовується переважно в організаціях, де менеджери не визнають інших форм влади над підлеглими.

**Внутрішньо переміщені особи.** Згідно з міжнародним визначенням, це люди або групи людей, які були змушені рятуватися втечею або покинути свої будинки або місця проживання, через або для того, щоб уникнути наслідків збройного конфлікту, ситуації загального насильства, порушень прав людини або стихійних лих/техногенних катастроф, і які не перетнули міжнародно-визнаний державний кордон країни. Згідно з українським законодавством, внутрішньо-переміщеною особою є громадянин України, який постійно проживає в Україні, якого змусили або який самостійно покинув своє місце проживання у результаті або з метою уникнення негативних наслідків збройного конфлікту, тимчасової окупації, повсюдних проявів насильства, масових порушень прав людини та надзвичайних ситуацій природного чи техногенного характеру.

**Вплив** – це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни до поведінки, стосунків, відчуттів тощо іншої людини.

**Вплив шляхом переконання** – це ефективна передача власної точки зору.

## **Г**

**Головна мета менеджменту соціальної роботи** – забезпечення реалізації

основних принципів державного підходу до організації соціальної роботи в умовах конкретної соціальної служби (*орієнтація на практичний результат, прогнозування перспектив* щодо здатності соціального працівника вирішувати актуальні завдання громади, з урахуванням інтересів групи, запитів особистості; *комплексність запобігання* проявам галузевої завуальованості, низькій якості і недоступності соціальних послуг, безвідповідальності та некомпетентності фахівців із соціальної роботи, недооцінці ними етичних стандартів, тобто всьому тому, що завдає шкоди особистості, сім'ї, громаді).

## Д

**Делегування** – це передача завдання і повноважень, достатніх для її вирішення посадовій особі, яка бере на себе відповідальність за рішення даної задачі.

**Дискусія** – форма колективного обговорення, мета якої – виявити істину через зіставлення різних поглядів, правильне розв'язання проблеми. Під час такого обговорення виявляються різні позиції, а емоційно-інтелектуальний поштовх пробуджує бажання активно мислити.

**Діяльність управлінська** – сукупність дій суб'єкта управління (керівника, апарата управління), спрямована на зміну об'єкта управління в заданому напрямку. Включає: постановку цілі управління, збір та аналіз інформації, оцінку проблемної ситуації, організацію системи управління, підготовку та прийняття управлінських рішень, оцінку ефективності управління, здійснення функцій соціального контролю.

## Е

**Етика управління** – система моральних норм, які визначають поведінку суб'єкта управління в будь-якій управлінській ситуації. Останні потребують сполучення основних управлінських принципів із загальногуманістичними, моральними вимогами, що передбачає не лише знання основних моральних норм взаємовідносин між людьми, але й дотримання їх у практичній управлінській діяльності.

**Ефективність соціального управління** – результативність управління, що характеризується ступенем використання наявних ресурсів для досягнення поставлених цілей. Це результат управлінської діяльності, що оцінюється системою критеріїв і показників (економічних, соціальних, культурних тощо), що дозволяють визначити стан об'єкта управління кількісно і якісно.

**Ефективність управлінської праці** – показник, який характеризує рівень результативності управлінської діяльності в реалізації цілей керування щодо витрат на їхнє досягнення.

## **З**

**Завдання супервізії** – задоволення організаційних, професійних та особистих потреб.

## **І**

**Ієрархія управління** – послідовність рівнів управління з визначенням їх підпорядкованості.

**Індивідуальна бесіда** – це діалог двох співучасників, які є значущими одне для одного і прагнуть (обоє або один) досягти певної мети.

**Інструктування** – настановний процес в усній і письмовій формі. Використовується як метод, за допомогою якого керівник визначає мету, завдання, обов'язки і права працівників.

**Інформаційне забезпечення управління** – це організація цілеспрямованих масивів інформації й інформаційних потоків, яка включає збирання, зберігання, опрацювання і передавання інформації (в тому числі і з використанням комп'ютерних інформаційних систем) з метою аналізу одержаних результатів для підготовки, обґрунтування і прийняття управлінських рішень органами управління.

**Інформація** – відомості, знання, повідомлення, які містять у собі необхідні дані для прийняття управлінських рішень та їх реалізації.

## **К**

**Кадри** – включають в себе постійний (штатний) склад соціальних працівників. Взагалі, *кадри* – це штатні, кваліфіковані працівники, що мають попередню професійну підготовку та володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками або досвідом роботи в обраній сфері діяльності.

**Кейс (випадок)** – це проблемна ситуація клієнта (окремої особи або сім'ї), яка негативно впливає на якість життя людини і погіршує її стан (фізичний, психічний, матеріальний тощо).

**Кейс-менеджер** – соціальний працівник або інший фахівець, який здійснює оцінку ситуації й потреб клієнта, планування відповідних заходів щодо їх задоволення, пошук організацій та фахівців, які надають відповідні послуги в громаді, координує їх дії у процесі кейс-менеджменту, а також здійснює представництво інтересів клієнта/клієнтівб.

**Кейс-менеджмент** – метод соціальної роботи, який передбачає оцінку ситуації та потреб клієнта, визначення цілей та планування заходів задля їх досягнення, моніторинг та оцінювання результатів роботи. В Україні поряд з назвою «кейс-менеджмент» використовують термін «ведення випадку».

**Керівництво** – це можливість впливати на поведінку інших людей, які офіційно надаються керівнику згідно з повноваженнями, що відповідають його посаді, та ґрунтуються на формальних посадових і функціональних відносинах.

**Керівництво** – це цілеспрямована діяльність менеджера, який очолює якусь організацію (підприємство), яка здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо, шляхом прийняття управлінських рішень.

**Керівництво в менеджменті соціальної роботи** – це процес владного впливу одного працівника (керівника) на діяльність інших в сфері соціальної роботи.

**Клієнт** – це окрема особа або сім'я, чії потреби, цілі та ресурси є предметом кейс-менеджменту. В українському нормативно-правовому полі «клієнт» визначається як «отримувач соціальних послуг».

**Контроль** – функція управління, яка встановлює ступінь відповідності прийнятих рішень фактичному стану соціальної системи, що виявляє відхилення та їх причини.

**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.

**Конфлікт** – це зіткнення протилежних цілей, позицій, думок і поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії.

**Конфлікт** – це повсюдне явище. Кожне суспільство, кожна соціальна група, соціальна спільність в тому або іншому ступені схильні до появи конфліктів. Протиріччя призводить до конфлікту тоді, коли вони торкаються соціального статусу групи, особи, матеріальних чи духовних інтересів людей, їх престижу, моральної гідності особистості.

**Корпоративна культура** – складний комплекс припущень, що бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації, який виробляє загальні зразки поведінки, що приймаються більшою частиною організації. Проявляється в філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, очікуваннях, нормах поведінки. Регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакції в критичних умовах.

## **Л**

**Лідер лідерів** – це цілісна особистість, взірць для наслідування.

**Лідерство** – досягнення мети через діяльність людей. Воно полягає в підтримці та натхненні працівників і груп людей на те, щоб вони досягали успіху оптимальним шляхом. Ефективні лідери концентруються на невеликій кількості основних проблем, при цьому вони мають чітке уявлення про те, що вони намагаються зробити, і можуть примусити людей добровільно їх вирішувати.

**Лідерство** – це не керівництво, хоча лідер і може бути керівником.

**Лідерство** – це не менеджмент, а харизматичне керівництво.



**Лінійна діяльність** – це діяльність, яка безпосередньо пов’язана зі створенням, фінансуванням і збутом товарів або послуг (у нашому випадку – соціальних), вироблених організацією.

**Людський фактор** – це головний компонент суспільного розвитку, який утворюється завдяки участі людей у процесі створення матеріальних та духовних цінностей, надання соціально необхідних послуг особистості або колективам.

**Людські ресурси** – сукупність різних якостей людей, що визначають їх працездатність до виробництва матеріальних та духовних благ, і є узагальнюючим показником людського фактора розвитку суспільного виробництва.

## **М**

**Менеджер** – це член організації, що здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські задачі.

**Менеджер майбутнього** – це той, хто вільно приймає рішення та бере на себе відповідальність, проявляє якості лідера, включаючи природний таланти до мотивації та переконання свого оточення, має здібності до запобігання конфліктам.

**Менеджери-лідери** – носії головного господарського мислення, орієнтованого на нововведення.

**Менеджмент** – управління виробництвом, фірмою, яке включає сукупність принципів, методів, засобів і форм, які застосовуються з метою підвищення ефективності виробництва та збільшення прибутку.

**Менеджмент** – це певним чином скеровані людські можливості за допомогою яких лідери-керівники досягають тактичних та стратегічних цілей організації.

**Менеджмент соціальної роботи** – це тисячі можливих варіантів і нюансів управлінської діяльності, праці. Теорія і практика менеджменту соціальної роботи не дають конкретних рекомендацій чи зразків для окремо взятих, існуючих випадків, а навчають загальним прийомам, методикам і способам

розв'язання тих чи інших управлінських проблем у контексті професійної соціальної роботи.

**Менеджмент соціальної роботи** – це управління, але управління імовірною системою – організацією, що в умовах протиріч (існують, динамізують, накопичуються, трансформуються) спрямоване на досягнення цілей соціальної роботи при врахуванні факторів впливу на організацію, досвіду використання ресурсів соціальної роботи та відповідної соціальної служби (соціальна норма), розвитку ресурсів клієнта в конкретних умовах реалізації процесів життєдіяльності організації.

**Мета супервізії** – допомагати супервізованому більш ефективно виконувати завдання, визначені в посадових обов'язках.

**Методи управління** – засоби забезпечення безперервного і цілеспрямованого впливу на керований об'єкт для досягнення поставлених цілей.

**Механізм управління** – спосіб організації управління суспільними справами, де взаємопов'язані методи, засоби та принципи управління, що і забезпечує ефективну реалізацію цілей управління.

**Моделювання** – ідеальна розробка різних ситуацій і станів розвитку об'єкта протягом всього запланованого періоду.

**Мозковий штурм** – це спільне розв'язання творчої проблеми ,яке забезпечується особливими прийомами. Ця форма обговорення виникла ще наприкінці 30-х років і спрямована на активізацію творчої думки з використання засобів ,які знижують критичність і самокритичність людини а отже, підвищують її впевненість у собі й готовність до творчого пошуку.

**Моніторинг** – це процес регулярного збору та аналізу кількісних та якісних даних за попередньо встановленими показниками з метою аналізу процесу і якості виконання індивідуального плану заходів, а також своєчасного реагування на зміну ситуації, забезпечення ефективного використання ресурсів. Здійснення моніторингу дозволяє отримувати необхідну для оцінювання інформацію.

**Мотивація** – це процес стимулювання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. Зовнішні щодо людини кошти, які в тій чи іншій мірі спонукають його в процесі праці, називаються стимулами.

**Мотивація управління** — спонукання працівника до управлінської діяльності шляхом впливу на всю систему потреб і інтересів особистості, групи, організації, збудження їх усвідомленої соціальної активності.

## **Н**

**Наради** – один із найефективніших способів обговорення важливих питань і прийняття рішень в усіх сферах виробництво, громадського й політичного життя.

## **О**

**Об'єктами керування** є соціальні працівники, співробітники служб і установ соціального захисту, а також вся система взаємин, що складаються між людьми при наданні соціальної допомоги населенню.

**Об'єктами менеджменту соціальної роботи** є: ресурси соціальної служби, ресурси соціальної роботи, клієнти соціальних служб (ресурси клієнта), спеціалісти з соціальної роботи, вся система взаємовідносин, що складається при наданні соціальної послуги.

**Об'єкт управління** – керована підсистема (соціальні процеси, ресурси, соціальні організації, люди), яка сприймає вплив з боку суб'єкта управління (системи управління, органа управління, керівника).

**Організаційна культура** – інтегральна характеристика організації (її цінностей, зразків поведінки, способів оцінки результатів діяльності).

**Організація** – об'єднання людей, які спільно реалізують програму або ціль, що діють на основі певних правил (формальних і неформальних). Розрізняють дві форми організації – формальну й неформальну.

**Організувати організацію (підприємство, установу)** – це забезпечити його всім необхідним для роботи: матеріалами, обладнанням, фінансами, персоналом.

**Орієнтування** – це метод, за допомогою якого впорядковуються положення і переміщення працівника на підприємстві, в закладі, встановлюється місце і значення того чи іншого об'єкта, предмета, події на підприємстві. Системи орієнтації: нумераційна, словесна (надписи), словесно-нумераційна (комбінація), символічна (символи, піктограми, емблеми, значки), графічна (карти, схеми, таблиці), кольорова.

**Оцінка (assessment)** – збір, узагальнення та аналіз глибокої інформації про ситуацію й різні аспекти функціонування клієнта, його цілі, ресурси та обмеження з метою розробки детального плану кейс-менеджменту для задоволення спільно визначених потреб. Оцінка здійснюється на початку роботи з випадком і оновлюється у випадку зміни ситуації клієнта.

**Оцінювання (evaluation)** – систематичне і об'єктивне дослідження діяльності, що може проводитися за участі клієнта на різних етапах кейс-менеджменту. Метою оцінювання є визначення ступеня досягнення цілей, рівня розвитку, ефективності, результативності, впливу та стійкості результатів.

## **П**

**Переговори** – це обмін думками, який зазвичай відбувається з певною діловою метою. Вони проводяться на різних рівнях з різною кількістю учасників. Переговори можуть мати як неофіційний, так і протокольний характер.

**Переконання** – це такий спосіб впливу керівника на підлеглого, за якого останній свідомо прагне виконати роботу якнайкраще. Тобто в цьому випадку керівник не говорить підлеглому, що й як потрібно зробити, а цілеспрямовано звертаючись до його потреб, інтересів, спонукає працівника самостійно приймати рішення про потрібні дії.

**Персонал** – це весь особистий склад закладу, підприємства чи організації, або частина цього закладу, що представляє собою групу за професійною або іншою ознакою (напр., обслуговуючий персонал).

**Підвищення кваліфікації** – це професійне навчання працівників, що має на меті підвищення рівня їхніх теоретичних знань, вдосконалення практичних навичок та умінь згідно зі стандартами освіти, які оновлюються, та вимоги до яких постійно зростають.

**Планування** – це процес спільного з клієнтом визначення цілей та завдань роботи, розробки і погодження плану заходів, визначення необхідних послуг та їх надавачів, встановлення періодичності зустрічей клієнта з фахівцями, укладання угоди про отримання послуг та підписання поінформованої згоди. Планування здійснюється з урахування доступних ресурсів.

**Політика** – являє собою загальне керівництво для дій і прийняття рішень, що полегшує досягнення цілей. Політика зазвичай формулюється керівниками вищого рівня на тривалий період часу. Наприклад, політика надання рівних можливостей працевлаштування для жінок; нерозголошення комерційних таємниць організації.

**Правила** – складаються тоді, коли керівництво обмежує дії співробітників, щоб гарантувати виконання конкретних дій конкретними способами. Тобто правило визначає, що повинно бути зроблено в специфічній одиничній ситуації.

**Праця управлінська** — доцільна діяльність людини, яка виконується в процесі управління. У процесі управлінської праці матеріальні цінності безпосередньо не створюються, але вона має продуктивний характер тому, що її витрати суспільно необхідні й постійно зростають, адже без управління жодне суспільне виробництво й нормальна життєдіяльність неможливі.

**Принципи менеджменту соціальної роботи** – вагомий інструмент методичного та організаційного підґрунтя кожної соціальної системи, взаємодії суб'єктів та об'єктів менеджменту.

**Принципи управління** – основні правила, які повинні дотримуватися суб'єктами управління при прийнятті різного роду управлінських рішень.

Принципи є основною формою цілеспрямованого використання об'єктивних законів у практиці управління.

**Проблема управлінська** – складне теоретичне або практичне завдання, для рішення якого не існує загальноприйнятих методів. Проблема вимагає вивчення, аналізу проблемної ситуації, одержання повної інформації, вироблення концепції підходу до її рішення.

**Прогнозування** – наукове передбачення майбутнього, визначення кінцевого стану клієнта (об'єкта впливу) на перспективу, її перехідних станів.

**Програмування** – виявлення етапів послідовного переходу в новий стан. Сюди входить розробка самого алгоритму функціонування системи, визначення необхідних ресурсів, вибір засобів і методів діяльності соціальних закладів,

**Професіоналізм керівника** – це висока кваліфікація у сфері управління, яка забезпечує стабільний успіх та розвиток соціального закладу на підґрунті інтеграції інтересів клієнтів соціальної роботи з інтересами системи соціальної роботи.

**Процедури** – описує дії, які слід зробити в конкретній ситуації. Якщо

**Процес управління** — управлінська діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів управління, спрямована на досягнення певних цілей шляхом реалізації функцій управління, застосування відповідних принципів і методів управління.

## **Р**

**Регламентуючі методи** – це жорсткий тип впливу. З їх допомогою створюється та чи інша система організації, визначаються завдання, права і відповідальність структур управління, встановлюються певні правила, конкретні вказівки до дії, рамки поведінки керівників і підлеглих.

**Регулярна супервізія** – це ресурс, на який має право кожен член колективу.

**Ресурсами менеджменту соціальної роботи** це сукупність витрат (певна соціальна норма) політичних, матеріальних, технологічних, фінансових, інформаційних, кадрових, особистісних, які застосовуються для досягнення

мети, з урахуванням витрат ресурсів не тільки в сфері практичного виробництва соціальної послуги, а й у сферах проектування, конкретизації, коригування, публічної презентації, споживання, зворотного зв'язку з клієнтами в соціальній службі, системі соціальних служб.

**Рішення** - це «згусток» інформації, спеціально зібраної проаналізованої і опрацьованої суб'єктом управління.

**Рішення управлінське** – соціально-психологічний та інтелектуальний акт вибору однієї або декількох альтернатив з безлічі можливих варіантів рішень.

## **С**

**Саморегулювання** – здатність системи самостійно без впливу ззовні реагувати на зовнішні чинники, які порушують її нормальне функціонування. Саморегулювання досягається за допомогою зворотного зв'язку і здійснюється у формі самонадбудови та самоорганізації.

**Самоуправління** – самостійність соціальних організацій, яка полягає в реальній можливості самостійно, під свою відповідальність вирішувати важливі питання своєї життєдіяльності і приймати управлінські рішення для досягнення кінцевих результатів.

**Соціальне планування** – метод соціального управління, суть якого полягає у визначенні та обґрунтування цілей, завдань і темпів розвитку соціальних процесів і в розробці основних засобів їх реалізації.

Спонування – це відчуття нестачі в чомусь, що має певну спрямованість.

**Стиль управління** – сукупність найбільш характерних стійких методів рішення проблем, які використовуються керівниками в практичній управлінській діяльності.

**Стиль управління** – це стійкий, усталений образ дій, прийомів керівника в процесі управління, що неодноразово повторюються.

**Суб'єктами керування** є керівний склад служб і установ соціального захисту й формовані ними органи керування, наділені управлінськими функціями.

**Суб'єкт управління** – керуюча підсистема, ланка, елемент у системі управління, що впливає на інші елементи суб'єкта управління; залежно від цілей дослідження може розглядатися і як об'єкт для вищої ланки в ієрархії управління. Суб'єктивний фактор в управлінні – вплив свідомості людей, які діють відповідно до своїх цілей та інтересів, на прийняття управлінських.

**Сукупний соціальний працівник** – це сполучення індивідуальних робочих сил у єдиному процесі діяльності, що завершується певним конкретним результатом, здійснюється в рамках первинної кооперації праці, тобто в рамках безпосереднього поєднання соціальних працівників для спільної праці.

**Супервізія** – необхідний напрямок у професійній діяльності.

**Супервізія** – основний засіб, за допомогою якого визначений установою супервізор полегшує роботу персоналу індивідуально й колективно та забезпечує стандарти роботи.

**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.

**Супервізори та супервізовані** – це дорослі люди, котрі краще вчать, коли навчання є самокерованим, а до супервізії застосовують проактивний підхід.

## **Т**

**Тактика** – короткострокові стратегії, які узгоджуються з довгостроковими планами. Характеристики тактичних планів: тактичні плани розробляють в розвиток стратегії; тактика виробляється на рівні керівників середньої ланки; результати тактичних планів з'являються швидко і співвідносяться з конкретними діями (результати стратегії можуть з'явитися через кілька років).

**Трудові ресурси** – це частина населення, яка володіє необхідним фізичним розвитком, здоров'ям, освітою, культурою, здібностями, кваліфікацією, професійними знаннями для діяльності в галузі соціальної роботи; по іншому – трудові ресурси – це сукупні здібності до праці всього суспільства, значна частина яких ще залишається не залученою до соціальної роботи.



## У

**Управління** – а) систематичний, заснований на достовірному знанні вплив суб'єкта управління (керуючої системи) на соціальний об'єкт (керовану підсистему), у якості якого може виступати суспільство, його окремі сфери, різні ланки з метою досягнення заданої мети; б) процес координації різних діяльностей з урахуванням їхніх цілей, умов виконання, етапів реалізації.

**Управління як апарат** – сукупність структур і людей, що забезпечують використання й координацію всіх ресурсів соціальних систем для досягнення їхніх цілей.

**Управління як мистецтво** – здатність ефективно застосовувати дані науки управління в конкретній ситуації.

**Управління як наука** – система впорядкованих знань у вигляді концепцій, теорій, принципів, способів і форм управління.

**Управління як процес** – сукупність управлінських дій, які забезпечують досягнення поставлених цілей.

**Управління як функція** – цілеспрямований інформаційний вплив на людей і економічні об'єкти, який здійснюється з метою направити їхні дії й одержати бажані результати.

**Управлінська культура** – частина загальної культури суспільства, пов'язана з формуванням управлінських знань, суджень, управлінських концепцій, навичок управлінської й організаційної поведінки.

**Управлінський вплив** – свідомий вплив на діяльність людини чи колективу працівників, який несе в собі цільову установку, імпульс до трудової активності і узгодженості спільної роботи.

**Управлінський персонал** – це сукупність фахівців, що здійснюють функції управління. На практиці – це працівники апарату управління організації, помічники керівника.

## Ф

**Формування стилю** – це тривалий, безперервний і складний процес.

**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.

**Функції управління** – це види діяльності органів управління і посадових осіб, з допомогою яких вони впливають на керований об’єкт.

**Функції управління** – це об’єктивно необхідна, відносно самостійна частина управлінської діяльності (елемент управління), яка характеризується специфічним змістом, універсальністю втілення, особливою просторово-часовою формою вираження.

**Функціональна структура управління** – це система, кожна ланка якої виконує певну управлінську функцію.

## Ц

**Цикл управління** – повна сукупність складових процесу управління, які періодично слідують один за одним: отримання інформації – прийняття управлінського рішення – передача рішення для реалізації.

**Цілепокладання** – процес обґрунтування й формування цілей розвитку керованого об’єкта на основі аналізу суспільних потреб у продукції й послугах і врахування наявних реальних можливостей їх найбільш повного задоволення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми соціально-педагогічної роботи / модульний курс дистанційного навчання // А.Й.Капська, О.В.Безпалько, Р.Х.Вайнола. К., 2002. 164с.
2. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум: навч. посібник. / О.В.Баєва, Н.І.Новальська, Л.О.Згалат-Лозинська. К.: ЦУЛ, 2007. 524 с.
3. Вороненко Ю. В., Литвинова О. Н Менеджмент та лідерство в медсестринстві. Тернопіль:Укрмедкнига, 2001.
4. Гаєвський Б. А. Основи науки управління: Навч. посібник. К.: МАУП, 1997.
5. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посібник / З.І. Галушка, І.Ф.Комарницький. [2-е вид., доп. та перероб.] Чернівці: ЧНУ, 2011. 240 с.
6. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник для вузов. - 2-е изд., перераб., доп. - М., 1995.
7. Данюк В.М. Організація праці менеджера: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 276 с.
8. Дідковська Л.Г. Менеджмент: навч.посібник / Л.Г.Дідковська, П.Л.Гордієнко. К.: Алерта, КНТ, 2007. 516 с.
9. Енциклопедія для фахівців соціальної сфери. 2-ге видання / За заг. ред. проф. І.Д.Зверєвої. Київ, Сімферополь: Унівесум, 2013. 536 с.
10. Клівець П.Г. Менеджмент: теорія і практика: навч. посібник / П.Г.Клівець. Дніпропетровськ: Баланс-Клуб, 2005. 346 с.
11. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 2-е вид., випр., допов. К. : Академвидав, 2007. 464 с.
12. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 3-є вид., допов. і перероб. - Л. : Нац. ун-т «Львів, політехніка»; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
13. Лукашевич М.П., Туленков М.В. Менеджмент соціальної роботи: Теорія і практика: Навч.посіб. К.: Каравела, 2007. 296 с.
14. Мартиненко М.М. Основи менеджменту : підручник / М.М. Мартиненко.

- К. : Каравела, 2005. 464 с.
15. Мельник А.С. Менеджмент державних установ і організацій: навч. посібник. Тернопіль: Основи, 2006. 317 с.
  16. Менеджмент організацій: підручник / Л.І.Федулова, І.В.Сокирник, В.В.Стадник, М.А.Йохна / за ред. Л.І.Федулової. К: Либідь, 2003. 448 с.
  17. Менеджмент соціальної роботи: навчальний посібник / Уклад. І.В. Албул. – Умань: ПП Жовтий, 2011. 100 с.
  18. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін. К. : Атіка, 2007. 564 с.
  19. Менеджмент: теорія і практика. Відповіді. Кейси. Творчі задачі. Тести : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін.; за заг. ред. Г.Є. Мошека. К. : Атіка, 2007. 584 с.
  20. Мескон М. Основы менеджмента / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. М.: Дело, 2008. 702 с.
  21. Мороз І.В. Менеджмент і маркетинг освіти: навчально-методичний посібник. К.: Освіта України, 2009. 192 с.
  22. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посібник / Г.В.Осовська, О.А.Осовський. К.: Кондор, 2007. 766 с.
  23. Подсолонко О. А. Менеджмент: теорія та практика / О.А. Подсолонко. К.: ЦУЛ, 2003. 370 с.
  24. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи: Навчальний посібник. - К.: ДЦССМ, 2003. Соціальна робота. Книга 7.
  25. Шендеровский К. С. Организационные и методические аспекты управления персоналом в службах социальной сферы. Учебно-методическое пособие. К., 2002.
  26. Шендеровський К С. Управління соціальною роботою з дітьми та молоддю. Менеджмент соціальної служби: Навчально-методичний посібник. К., 2002.