

**ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

**ПЕСОЦЬКА О.П., ДЄДОВ Є.Г.**

# **МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

**Луганськ 2012**

**УДК 37.013.42.373.037**

**Рецензенти:**

*Харченко С.Я.* – доктор педагогічних наук, професор.

*Савченко С.В.* – доктор педагогічних наук, професор

*Єнін М.Н.* – доцент, кандидат педагогічних наук

**Песоцька О.П., Дєдов Є.Г. Менеджмент соціальної роботи:** навч. посіб. для студ. Спец. «Соціальна робота», «Соціальна педагогіка» /О.П. Песоцька, Є.Г. Дєдов – Луганськ: Альма-матер, 2012. – 110с.

**ISBN 966-617-146-5**

У цьому навчальному посібнику аналізуються сутність, зміст процесу менеджменту соціальної роботи, розкриваються основні форми, методи та принципи менеджменту соціальної роботи

Навчальний посібник адресовано студентам спеціальностей «Соціальна педагогіка», «Соціальна робота» і всім тим, хто цікавиться проблемами управління соціальною роботою.

**УДК 37.013.42.373.037**

*Рекомендовано до друку вченою радою  
Луганського національного педагогічного університету  
Імені Тараса Шевченка  
(протокол № 7 від 12 березня 2012 р.)*

**ISBN 966-617-146-5**

© Дєдов Є.Г., 2012

© ДЗ «ЛНУ імені Тараса  
Шевченка, 2012

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
<b>РОЗДІЛ I. ПРЕДМЕТ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ .....</b>	<b>9</b>
Тема 1. Визначення сутності та змісту менеджменту соціальної роботи .....	9
1.1. Категорія “управління” і “менеджмент”. Основні підходи щодо досліджень у сфері взаємозв’язку управління і менеджменту .....	9
1.2. Розуміння менеджменту соціальної роботи.....	15
1.3. Складові процесу менеджменту соціальної роботи.....	16
1.4. Основні принципи менеджменту соціальної роботи.....	17
Резюме.....	20
Питання до самоконтролю.....	20
Тема 2. Концептуальна еволюція менеджменту соціальної роботи.....	21
2.1. Історія розвитку менеджменту.....	21
2.2. Розвиток управлінської науки в Україні .....	22
2.3. Характеристика зарубіжних шкіл управління.....	25
2.4. Сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи.....	26
Резюме.....	30
Питання до самоконтролю.....	30
<b>РОЗДІЛ II. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ.....</b>	<b>31</b>
Тема 3. Методологія менеджменту соціальної роботи.....	31
3.1. Закони, закономірності менеджменту соціальної роботи.....	31
3.2. Методи, форми та функції менеджменту соціальної роботи.....	33
3.3. Закони управлінських відносин.....	40
3.4. Інструменти менеджменту соціальної роботи.....	41
Резюме.....	45
Питання до самоконтролю.....	45
Тема 4. Типологія менеджменту соціальної роботи.....	46
4.1. Різновиди соціального менеджменту.....	46
4.2. Моделі та методи взаємозв’язку об’єктів і суб’єктів менеджменту.....	47
4.3. Проектування як специфічний та актуальний інструмент менеджменту соціальної роботи.....	48
4.4. Організація у менеджменті соціальної роботи.....	51
Резюме.....	53
Питання до самоконтролю.....	54

<b>РОЗДІЛ III. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОСНОВИ</b>	
<b>МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ.....</b>	<b>55</b>
Тема 5. Структура менеджменту соціальної роботи.....	55
5.1. Трирівнева структура управління соціальною роботою в Україні.....	55
5.2. Заклади соціальної роботи. Специфіка управління закладом соціальної роботи.....	56
5.3. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи.....	57
5.4. Основні якості сучасного менеджера.....	62
Резюме.....	64
Питання до самоконтролю.....	64
Тема 6. Планування як функція менеджменту соціальної роботи.....	65
6.1. Сутність функції планування.....	65
6.2. Етапи стратегічного планування.....	66
6.3. Програмно-цільове управління.....	73
Резюме.....	74
Питання до самоконтролю.....	74
Тема 7. Організація як функція менеджменту соціальної роботи.....	76
7.1. Поняття організаційної діяльності.....	76
7.2. Норми керованості.....	77
7.3. Взаємини повноважень.....	79
7.4. Побудова організації.....	83
Резюме.....	87
Питання до самоконтролю.....	88
Тема 8. Мотивація як функція менеджменту соціальної роботи.....	89
8.1. Основні поняття.....	89
8.2. Змістовні теорії мотивації.....	90
8.3. Процесуальні теорії мотивації.....	94
8.4. Форми визнання та оцінки результатів праці.....	97
Резюме.....	105
Питання до самоконтролю.....	106
Тема 9. Контроль як функція менеджменту соціальної роботи.....	107
9.1. Поняття та види управлінського контролю.....	107
9.2. Етапи процесу контролю.....	109
9.3. Контроль в соціальній роботі.....	110
Резюме.....	118
Питання до самоконтролю.....	118
<b>РОЗДІЛ IV. МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ</b>	
<b>НА МАКРО- І МІКРОРІВНІ.....</b>	<b>119</b>
Тема 10. Менеджмент соціальної роботи на макрорівні.....	119
10.1 Соціальна політика як стратегія менеджменту соціальної роботи.....	119
10.2 Інструменти соціальної роботи.....	124
10.3 Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи.....	126
10.4 Ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи.....	129

Резюме.....	131
Питання до самоконтролю.....	131
Тема 11. Менеджмент соціальної роботи на макрорівні.....	132
11.1 Процесуальний характер менеджменту соціальної роботи.....	132
11.2 Особливості функцій менеджменту соціальної роботи.....	135
11.3 Самоменеджмент в управлінні соціальною роботою.....	138
Резюме.....	141
Питання до самоконтролю.....	141
Рекомендації до організації самостійної роботи.....	142
Плани семінарських занять із дисципліни «Менеджмент соціальної роботи».....	147
Питання до заліку із дисципліни «менеджмент соціальної роботи» .....	152
Література.....	153
Глосарій.....	159

## ВСТУП

Розвиток сучасного суспільства, розвиток суспільних потреб в сучасній Україні вимагає певної моделі соціальної роботи, яка має бути спроможною задовольняти потреби більшої кількості клієнтів. Соціальна робота, як і будь-який інший вид професійної діяльності, потребує відповідного управління. В зв'язку з цим виникає питання щодо теоретичного обґрунтування й практичного матеріального забезпечення системи управління соціальною роботою для задоволення специфічних потреб клієнтів.

Зростання попиту на ринку соціальних послуг, поява нових учасників ринку соціальних послуг, окрім держави, зростання кількості людей, які потребують соціальної допомоги – все це вимагає вдосконалення умов життєдіяльності соціальних працівників, перегляду системи управління соціальною роботою. В нових економічних умовах все більш актуальною є ідея впровадження в соціальну роботу такого виду управління як менеджмент. Виникає нагальна потреба розвитку системи менеджменту соціальної роботи для надання допомоги різноманітним категоріям клієнтів соціальних служб.

Ця тенденція відображає необхідність соціальних служб у формуванні фахівців нового класу, здатних вирішувати складні управлінські проблеми. Вміння ризикувати в нетипових ситуаціях, вміння приймати рішення, вміння працювати в команді, чутливість до інновацій, вміння управляти конфліктами – ось далеко не весь перелік якостей, якими має володіти спеціаліст із соціальної роботи.

Професійний характер діяльності із менеджменту соціальної роботи потребує відповідної підготовки саме соціальних працівників. Актуальність проблеми професійної підготовки майбутніх соціальних працівників до менеджменту соціальної роботи диктується соціальними очікуваннями інновацій в роботі закладів соціальних служб, потребами покращення умов праці соціальних працівників та ін.

З появою цього виду діяльності виникла й проблема розробки його професійних характеристик, тобто прийнятих на державному рівні стандартів і вимог до здійснення діяльності та до професійної підготовки

Навчання студентів старших курсів вищих навчальних закладів за спеціальністю „Соціальна робота” має свою специфіку. Сьогодні в Україні ще не склалася усталена педагогічна система професійної підготовки менеджерів соціальної роботи. Коло проблем, пов’язане із організацією праці менеджерів соціальної роботи, поки ще недостатньо розроблено. Як показує аналіз управлінської практики, що підготовка керівників та менеджерів соціальної роботи не відрізняється ґрунтовністю.

Враховуючи ці обставини, цілком справедливим слід вважати, що професійну підготовку менеджерів соціальної роботи потрібно починати саме під час навчання студентів у спеціальному вищому навчальному закладі, де він зможе опанувати особливості менеджменту на різних рівнях освіти і в зв’язку з різними посадовими обов’язками в закладах соціальної роботи різного типу. Великі методологічні можливості в цьому плані існують саме в підготовці майбутніх соціальних працівників під час навчання у вищому навчальному закладі, яке націлює на працю в широкій соціальній сфері.

Спецкурс „Менеджмент соціальної роботи” має першорядне значення в процесі професійної підготовки майбутніх соціальних працівників. Особливістю даного спецкурсу є практико-орієнтований характер. Науково-теоретична підготовка до цього виду діяльності здійснюється в лекційному курсі. Якість теоретичної підготовки визначається пристосуванням цих знань в галузі менеджменту соціальної роботи. Для того щоб теорія в свідомості студентів не залишалася сукупністю мертвих концепцій й формулювань, потрібен перехід теоретичних знань на практичний рівень.

Робоча програма спецкурсу „Менеджмент соціальної роботи” розроблена згідно з вимогами державного освітнього стандарту вищої професійної освіти за спеціальністю „Соціальна робота”.

Мета спецкурсу – ознайомити студентів з основами менеджменту, підкреслити важливу роль шкіл менеджменту, теорій соціального управління, знати різноманітні типи організаційних структур служб соціальної роботи, розглянути функції управління соціальною роботою на різних рівнях.

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

Після завершення програми навчання студент повинен:

1. Оволодіти системою знань із основ менеджменту
2. Знати функції менеджменту соціальної роботи, принципи і закономірності менеджменту соціальної роботи
3. Вміти управляти трудовими ресурсами, знати мотиваційні теорії трудової діяльності
4. Вміння керувати майбутньою проектною діяльністю
5. Знати, відрізняти такі поняття як „менеджмент соціальної роботи”, „управління соціальною роботою” й „керування соціальною роботою” й володіти механізмами й схемами реалізації на практиці
6. Вміти застосовувати різноманітні стилі керівництва у відповідній ситуації, методи вирішення конфліктів
7. Вміти організовувати й координувати соціальну роботу з різноманітними категоріями клієнтів.



## РОЗДІЛ I. ПРЕДМЕТ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

### ТЕМА 1. ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ І ЗМІСТУ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

#### План:

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

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

*Управління* – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі змінною обставин. Управляти можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо [31; 32].

На сьогодні нараховується близько 350 визначень поняття „управління”. Оскільки процес управління виступає лише як теоретична підстава, обмежимося загальними зауваженнями, не аналізуючи детально цю категорію. Зауважимо, що якщо історія активного вживання такого поняття, як „управління”, нараховує близько 5000 років, то менеджмент нараховує ледве 100 років. Це неминуче призвело до того, що дослідники вкладали в зміст „управління” різні за змістом

нюанси, а різноманіття методологічних, ідеологічних, політичних, мовних бар'єрів призвело до невиправданого різноманіття в трактуванні її сутнісних характеристик.

Поняття „управління” в наш час використовують численні науки. Але зміст даного поняття багато в чому визначається специфікою досліджуваного поняття. Так, правомірно говорити про управління технічними машинами, пристроями, про управління біохімічними процесами [8].

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

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

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



*Виділяють 2 поняття управління:*

- *Методологічне*(змістовне)
- *Процесуальне*(технологічне)

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

2 – Характеризується набором функцій і процедур.

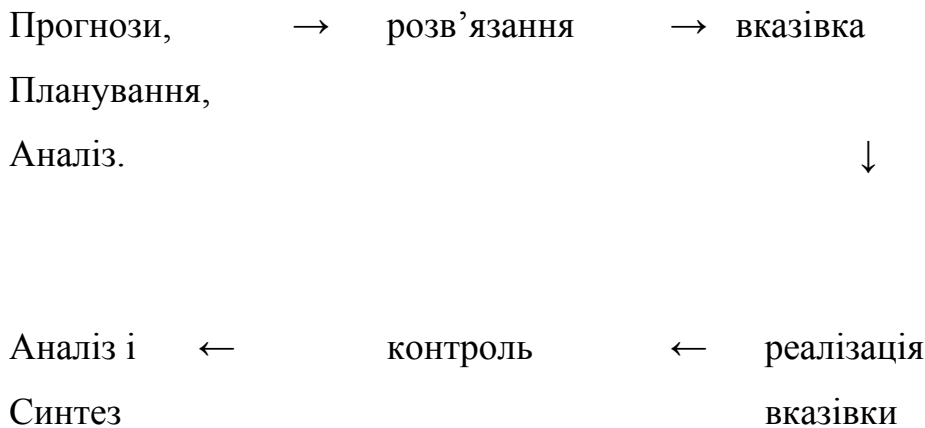
Цікаво відмітити, що у працях 50-60х р.р. при описуванні управління в суспільстві фігурує тільки термін «управління» (Н. Вінер, О. Ленге, Г. Клаус, Б.В. Бірюков, К.К. Вавілов, К.І. Варламов), і лише в 70-і роки з'являється термін «соціальне управління» (В.Г.Афанасьєв, Ю.А.Тихомиров, П.А. Лебєдєв, А.М.

Омаров, Г.І. Петров, Л.Н. Суворов). Необхідно відмітити, що соціальне управління завжди пов'язувалося з соціальними процесами, які відбувалися в певному суспільстві.

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

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

*Блок-схема технології управління:*



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

1. Менеджмент - це спосіб і манера спілкування з людьми (працівниками);
2. Менеджмент - це влада та мистецтво керівництва;
3. Менеджмент - це вміння й адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служб працівників);

4. Менеджмент - це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Нерідко *менеджмент* трактується як *сукупність* принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку [58; 59] .

З функціонального погляду менеджмент – це процес планування, організації, мотивації, контролю та регуляції, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їх підрозділів) [10; 19; 40; 51 ]

Менеджмент як система знань розвивався за декількома напрямками:

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

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

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

**IV** - школа «соціальних систем» - розробляє системний підхід щодо питань організації управління, звертає увагу на взаємодію частин системи з цілим. Досліджує організацію як ціле, моделює організаційні процеси і їх сполучення один з одним.

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

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

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

За напрямами реалізації функцій менеджмент поділяється на такі підсистеми:

- *Виробничий менеджмент* - управлінський процес, спрямований на формування комплексної системи виробництва на засадах оптимального використання ресурсів з метою забезпечення необхідного рівня прибутковості.

- *Фінансовий менеджмент* – управлінський процес, спрямований на формування системи залучення, ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів організації.

- *Маркетинг* – управлінський процес, спрямований на задоволення потреб споживачів шляхом створення пропозиції товарів і послуг, які мають матеріальну і споживчу цінність.

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

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

Менеджмент структурно складають такі компоненти:

- Організація;
- Функції управління;
- Управлінські рівні;
- Методи менеджменту;
- Стилi керівництва;

- Комунікації;
- Управлінські рішення тощо.

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

1. *конкретно-історичний* – передбачає вивчення управління як процесу у стані розвитку та змін під впливом діючих на них чинників;
2. *комплексний* – орієнтується на взаємозв'язок економічного, правового, психологічного та інших підходів до аналізу відносин управління;
3. *аспектний* – акцентує увагу на якомусь із аспектів управлінських відносин, що спеціально досліджується однією із соціальних наук (філософією, соціологією, психологією);
4. *системний* – розглядає керовану та керуючу підсистеми як цілісний комплекс взаємозв'язаних, об'єднаних спільною метою елементів, виявляє властивості системи, її внутрішні та зовнішні зв'язки.

Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту. *Предметом* менеджменту є:

1. Теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо).
2. Практика управління організаціями (підприємствами, корпораціями, господарськими товариствами тощо).
3. Проектування системи менеджменту (формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керовану).

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

*Суб'єктом вивчення менеджменту* працівники керуючої та керованої систем організації, їх професійний, кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, взаємозв'язки в системі менеджменту [33] .

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

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

Для менеджменту соціальної роботи характерні як загальні риси, так і специфічні, притаманні лише соціальній роботі. Тому менеджер, що працює в галузі соціальної сфери, окрім певних стандартів, закономірностей має бути озброєний специфічними знаннями, так як, у першу чергу, він розв'язує проблеми особистості, сприяє реалізації її життєвих інтересів і потреб [1; 13; 15; 17; 18; 21; 26; 36; 37; 44; 68].

Управління в рамках окремої організації представляє собою сукупність наступних процесів:

1. Формування соціальної політики і ранжування її у вигляді оперативних цілей.
2. Розробка програми і керівництво її реалізацією.
3. Організація фінансування і забезпечення матеріальними і кадровими ресурсами.
4. Діяльність щодо керівництва налагодження взаємодії між іншими організаціями.
5. Організація і контроль за роботою кадрів.
6. Виконання представницьких функцій і зв'язок з громадськістю.
7. Освіта, навчання, виховання.
8. Оцінка і залучення інновацій з метою підвищення ефективності роботи.

Менеджмент соціальної роботи є одним із видів соціального управління, тобто такої управлінської праці, де головним суб'єктом та об'єктом діяльності на

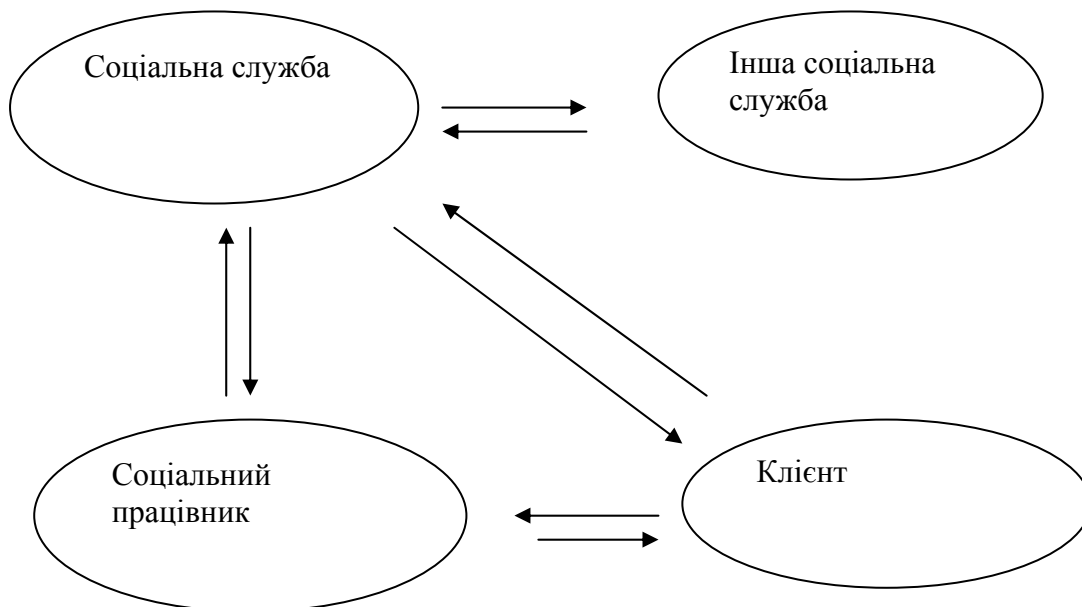
рівні відповідної організації соціальної сфери виступає людина [12; 14; 23; 24; 29; 42; 43; 52; 63; 64; 65].

Предмет і продукт менеджменту соціальної роботи характеризується рядом особливостей:

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

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

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



**3. Складові процесу менеджменту соціальної роботи.** Менеджмент соціальної роботи як процес має відповідні складові. До них насамперед відносять наступні:



1. *Процес класичного управління*: збір, обробка, передача інформації (предмет менеджменту), що використовується для відпрацювання рішень (продукт менеджменту).
2. Елементами менеджменту соціальної роботи як виду професійної людської діяльності є *мета управління, спосіб досягнення мети, об'єкт і суб'єкт управління*, які взаємодіють у певному середовищі.
3. *Функції управління організацією*: планування, організація, оперативне управління, мотивація (активізація та стимулювання роботи), навчання кадрів, облік та аналіз, зворотній зв'язок, координація, контроль.
4. *Засоби управлінської праці*: методи, засоби обробки та аналізу інформації, прийняття на цій основі конкретних рішень.
5. *Технологія управління*: прийоми, засоби та порядок (послідовність, регламент) здійснення процесу управління в цілому та в його складових функціях [26].

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.

**4. Основні принципи менеджменту соціальної роботи.** Спочатку розглянемо загальні принципи менеджменту:

- *Цілеспрямованість*. Відповідно до цього принципу будь-яка діяльність в організації повинна спрямовуватися на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань.
- *Урахування потреб та інтересів*. Покликаних задовольняти потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей організації на засадах застосування певної мотивації.
- *Ієрархічність*. Передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого.

- *Взаємозалежність.* Згідно з ним кожна організація складається із взаємозалежних внутрішніх змінних (цілі, структура, технологія, працівники, завдання, ресурси). При цьому фактори зовнішнього середовища постійно впливають на організацію (відповідно і на її внутрішнє середовище) та викликають відповідну реакцію з її боку.
- *Динамічна рівновага.* Передбачає безперервний розвиток організації та утримання загальної рівноваги на кожному етапі розвитку.
- *Економічність.* Формує засади функціонування організації щодо збалансованості витрат, надходжень тощо, забезпечує розвиток бюджетних відносин.
- *Активізація.* Спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій та ін..
- *Системність.* Відповідно до цього принципу організація розглядається як відкрита система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.
- *Єдиновладдя.* Передбачає наявність єдиного центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності організації з метою досягнення її цілей [Андрущенко].

Усі принципи менеджменту взаємопов'язані.

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

- *Принцип соціальної детермінації* в управлінні закладом ґрунтується на розумінні керівництва державної соціальної політики, суспільної ідеології соціальної роботи на конкретному етапі історичного розвитку держави.
- *Принцип гуманізації* вимагає на всіх етапах управлінської діяльності орієнтуватися на людину, її потреби, інтереси, цінності.

- *Принцип науковості* в управлінні установами соціальної роботи вимагає оволодіння керівником теоретичними основами і технологією діяльності і цій сфері, управлінської психології, сучасної політології, соціології та менеджменту.
- *Принцип єдиноначальності та колегіальності* вимагає широкого залучення працівників до обговорення та підготовки рішень у поєднанні з особистою відповідальністю керівника за прийняття та виконання управлінського рішення.
- *Принцип інформаційної достатності* обумовлює її вирішальну роль на всіх етапах управлінського циклу: планування, прийняття рішення, організації виконання, мотивації та контролю. Безперервна робота з інформацією, що надходить, її аналіз, прийняття та реалізація відповідних рішень, забезпечення зворотного зв'язку.
- *Принцип аналітичного прогнозування* відображає моделюючі процеси різного рівня, що мають відбуватися в керованій соціальній системі, якою є заклад соціальної роботи (здійснення аналізу діяльності, висунення прогнозів).
- *Принцип мотивації праці* вимагає врахування в управлінській діяльності різноманітності мотивів, які приводять людей до роботи у соціальній сфері.
- *Принцип раціонального добору, підготовки, розміщення та використання кадрів* орієнтує на забезпечення відповідності професійній компетентності, ерудиції, загальної культури, інших ділових якостей працівників вимогам мети та завдань організації, робочих місць і посад.
- *Принцип наступності та перспективності* вимагає уважного аналізу здобутків та проблем діяльності закладу, зокрема, досвіду сьогодення, критичної оцінки своїх можливостей для розробки перспектив розвитку установи соціальної роботи.

- *Принцип економічності та ефективності* вимагає орієнтації всіх стратегічних цілей на можливості їх науково-методичного, матеріально-технічного фінансування.
- *Принцип зворотного зв'язку* вимагає відслідковувати хід виконання управлінських рішень, отримувати інформацію про якість і умови їхнього здійснення, мати конкретні кількісні показники. Ця інформація мусить охоплювати основні складові керованої системи [66].

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

### **Резюме**

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

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

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

### **Питання для самоконтролю**

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

## ТЕМА 2. КОНЦЕПТУАЛЬНА ЕВОЛЮЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

### План:

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

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

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

Потреба в науці про менеджмент з'явилася наприкінці XIX – на початку XX ст., що було зумовлено появою машинного виробництва. Саме тоді почали формуватися великі підприємства, на яких працювали десятки, сотні, навіть тисячі людей. У зв'язку з цим виникли проблеми планування їх діяльності, організації робочих місць, створення ефективною системи стимулювання працівників, розроблення технологічних процесів, забезпечення точного обліку, контролю тощо.

У процесі наукових досліджень було сформульовано перші принципові положення, вироблено механізми та рекомендації щодо управління виробничо-господарською діяльністю.

### *Етапи розвитку менеджменту*

В історії менеджменту чітко окреслюється 6 основних етапів його розвитку.

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

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

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

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

здійснювати відповідно до вимог ринку (попиту, пропозиції, конкуренції, умов збуту тощо).

4. Активне застосування кількісних методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення (сер. ХХ ст. – до наших днів). Особливість етапу полягає в широкому застосуванні в менеджменті математики.

У той період в Англії сформувалася школа науки управління. Після створення моделей змінним величинам надаються кількісні значення. Особливу роль при цьому відведено технічному та програмному забезпеченню.

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

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

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

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

Відособлені частини систем утворюють підсистеми.

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

6. Комп'ютеризація управлінських процесів (з 80-х років ХХ ст.). Передумова формування цього етапу – розвиток інформаційних і комп'ютерних систем, інформаційних технологій. Характерною особливістю

використання сучасних засобів обчислювальної техніки є застосування мережного оброблення даних, що забезпечує ефективне колективне використання обчислювальних та інформаційних ресурсів, поліпшення комунікацій, обміну інформацією; створює умови для функціонування розподілених систем обробки даних [33].

**2. Розвиток управлінської науки в Україні.** В Україні управлінська наука протягом тривалого часу розвивалася в межах концепцій, які домінували в колишньому СРСР.

Розвиток управлінської науки в Україні протягом радянського і пострадянського часу охоплює сім чітко окреслених періодів, кожен з яких характеризується певними особливостями.

1. Жовтень 1917р. – березень 1921р. Основне завдання – розробка форм і методів державного централізованого управління виробництвом, обґрунтування принципів централізму, організаційних методів управління, адміністрування та державного регулювання.

2. Квітень 1921р. – 1928р. Особливість періоду полягала у вдосконаленні адміністративного управління виробництвом, спробах застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління, формальному вивченні можливостей участі працівників в управлінні.

3. 1929 – 1945рр. Пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва, удосконаленням структур управління, методів добору й підготовки кадрів, планування та організації виробництва.

4. 1946 – 1965рр. Характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіально-галузевої системи управління, що призвело до поглиблення адміністрування.

5. 1965 – 1975рр. У цей час було здійснено спробу проведення господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Однак, вони виявилися безуспішними, підтвердивши неефективність реформ у межах адміністративно-командної системи.



6. 1975 – 1988рр. Характеризується усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи, що склалася в економіці СРСР. Підтверджено необхідність радикальної зміни економічних відносин, корінних економічних реформ.

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

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

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

#### Класична (адміністративна) школа

Основні положення:

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

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

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

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

- розподіл праці;
- лінія влади (повноваження і відповідальність кожного перед адміністрацією);

- дисципліна;
- єдина начальність;
- підпорядкованість особистих інтересів загальним;
- заохочення персоналу;
- централізація;
- порядок;
- справедливість;
- «ланцюжок пліток»;
- стабільність робочого місця для персоналу;
- ініціатива;
- командний дух [60].

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

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

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

1. Організаційно-структурне.

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

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

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

Загальними вважаються соціальне прогнозування, планування, інновації, надання послуг, облік і контроль.

Конкретні функції – це види робіт стосовно конкретної посади, підрозділу і підприємства, організації, установи.

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

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

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

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

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

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

Управління соціальною роботою – особливий вид управлінської праці, що забезпечує виконання відповідних соціальних завдань засобами адекватної організаційної структури соціальних служб [Семигіна, Мигович, С.267].

Спеціаліст із соціальної роботи Українець П.П. під управлінням соціальною роботою розуміє в наступному трактуванні: „організаційну управлінську діяльність в системі соціального захисту (в широкому розумінні) слід розглядати як процес систематичної науково обґрунтованої дії управлінських структур на систему соціального захисту в цілому, на окремі її ланки з тим, щоб зберегти якісну специфіку системи, убезпечити її від зруйнування, забезпечити ефективне функціонування і прогресивний розвиток всіх компонентів соціальної системи” [201, с.191].

Для розуміння сутності менеджменту соціальної роботи показовим є визначення, дане російськими науковцями В.Діденко і П.Павленком, які розглядають менеджмент соціальної роботи як систему гнучкого підприємницького управління в суспільстві, спрямованого на ефективне регулювання соціального становища всіх учасників суспільного життя і на забезпечення їх розвитку як суб’єктів всіх видів суспільних відносин, на забезпечення гідного цивілізаційного існування [155, с.299-300]. [Павленок, с.299].

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

- соціальні явища, процеси завжди є якісною одиницею аналізу, що носить системний характер і є ймовірною системою (наприклад: ВІЛ-інфіковані, багатодітна сім’я, підлітки, які скоїли злочин);
- соціальні явища процеси (в той же час) існують у конкретних умовах і характеризуються закономірностями, специфічністю відповідної території у відповідний час (наприклад, «діти вулиці» - об’єкт соціального управління, «діти вулиці» з «пропискою» біля Дарницького залізничного вокзалу - об’єкт менеджменту Дарницької районної у місті Києві соціальної служби для молоді);

- соціальні явища, процеси (як системи) не можуть розглядатись поза їх зовнішнім оточенням (соціально-економічні, побутові, моральні умови тощо).

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

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

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

- складніше за процедурою визначення результатів діяльності спеціалістів соціальних служб;
- домінування якісних показників ефективності над кількісними та наявність протиріч якісних і кількісних показників;
- робота, яку виконують соціальні працівники, досить різнорольова, різнопрофільна та складна;
- більшість соціальної роботи за своєю природою вимагає прийняття термінових та невідкладних рішень;
- соціальна робота не допускає невизначеності та помилок (від спеціаліста із соціальної роботи залежить доля людини);
- виробнича діяльність (наприклад, соціальна допомога чи соціальна профілактика) тісно пов'язана із іншими видами роботи (медична, педагогічна, інформаційна тощо), вимагає високого ступеня координації дій різних професійних груп, різних за рівнем та статусом соціальних служб, організацій;

- соціальна робота вимагає одночасно інтегрованого та спеціалізованого підходу, соціальні працівники – фахівці високого рівня, перш за все бережуть честь «мундира» і віддані своїй професії (взаємодія з клієнтом), а інтереси соціальної служби для них нібито на другому місці;
- соціальна робота потребує від фахівця подвійного фокусування: на ресурси клієнта та соціального середовища;
- у багатьох соціальних службах існують подвійні повноваження (наприклад, соціальний контроль – соціальна допомога), що викликає проблеми в координації, підзвітності й призводить до змішування професійних та посадових ролей [головатий, лукашевич].

### **Резюме**

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

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

### **Питання для самоконтролю**

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

## РОЗДІЛ II. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

### ТЕМА 3. МЕТОДОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

#### План:

1. Закони, закономірності менеджменту соціальної роботи.
2. Методи, форми та функції менеджменту соціальної роботи
3. Закони управлінських відносин.
4. Інструменти менеджменту соціальної роботи.

*1. Закони, закономірності менеджменту соціальної роботи.* Закони менеджменту. В управлінській діяльності використовують сталі та незаперечні норми управління організаціями, тобто закони менеджменту. Менеджменту соціальної роботи притаманні загальні риси, тому нижчеперелічені закони й закономірності стосуються і сфери управління соціальною роботою [андрущенко].

1) Закон спеціалізації управління. Передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах застосування конкретних функцій менеджменту і таких категорій, як повноваження, компетентність, відповідальність тощо.

2) Закон інтеграції управління. Спрямований на досягнення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань організації шляхом застосування правил, процедур ієрархії управління, особистих зв'язків, стилів керівництва.

3) Закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління. Покликаний сформулювати оптимальний рівень делегування вищим керівництвом нижчим рівнем своїх повноважень з метою досягнення високих результатів і сприятливого психологічного клімату в організації.

4) Закон демократизації управління. Акцентує увагу на участі працівників в управлінських процесах, забезпеченні двостороннього спілкування, розвитку особистісних і професійних якостей підлеглих тощо.

5) Закон економії часу в управлінні. Спрямований на підвищення ефективності управлінської праці, зменшення трудомісткості через упровадження передових методів і прийомів праці.

6) Закон пропорційного розвитку систем управління. Передбачає послідовну та перманентну (постійну) еволюцію всіх управлінських систем організації (виробничої, фінансової, соціальної, інформаційної тощо).

**Закономірності менеджменту.** Об'єктивні, стійкі, загальні та повторювальні зв'язки між явищами, процесами, категоріями менеджменту є закономірностями менеджменту. Згідно з першою, закономірності менеджменту соціальної роботи можуть бути сформульовані на основі абстрактного мислення, використання операцій аналізу та синтезу щодо проявів визначених тенденцій і взаємозалежностей в різноманітних управлінських процесах і явищах, що відбуваються в сфері соціальної роботи. Серед основних закономірностей менеджменту соціальної роботи виділяються наступні [186, с.78]:

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

Поряд з цим, друга класифікація припускає, що ефективне здійснення цілей менеджменту соціальної роботи на безпосередньо контактному рівні, тобто на рівні управлінських відносин між соціальним працівником (менеджером



соціальної роботи) та клієнтом залежить від врахування дії і таких закономірностей, як-от:

- ✓ спільна зацікавленість соціального працівника (або менеджера соціальної роботи) і клієнта, що потребує певної соціальної допомоги, в кінцевих результатах їхньої взаємодії;
- ✓ комплексність та цілісність впливу фахівця або менеджера соціальної роботи на клієнта, що потребує певної соціальної допомоги;
- ✓ співвідношення повноважень та відповідальності в діяльності менеджерів соціальної роботи стосовно надання соціальних послуг клієнтам, які потребують відповідної допомоги;
- ✓ співвідношення рівня компетенції менеджерів соціальної роботи і клієнтів, соціальних служб, і певних верств населення, що потребують соціальної допомоги [В. П. Андрущенко,, с.79-80].

## ***2. Методи, форми та функції 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 критерія класифікації взяти функцію, яка є способом адміністративного впливу в реальному управлінні, то можна виділити три великі групи методів: регламентуючі, розпорядчі і дисциплінарні методи [Комаров].

**1. 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:

- a) регламентування,
- b) орієнтування,
- c) організаційні методи,
- d) 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:

a) норми необхідно сполучати із стимулюванням (матеріальним і моральним) і ефективними санкціями за порушення норм (правил);

b) норми (правила) мають відображати останні данні науки і прогресивного досвіду;

c) норми (правила) не повинні бути занадто жорсткими або занадто вільними;

d) регламенти не повинні бути занадто детальними, що сковує ініціативу виконавців;

e) 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 [Дєдов]

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 [].

**2. 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.

**3. Дисциплінарні методи.** У соціальній роботі, коли необхідно вирішувати багаточисельні проблеми, реальний вплив на людей неможливий без відповідного порядку і правил дисципліни. Мається на увазі не тільки дотримання трудової дисципліни, а й встановлення особистої і професійної відповідальності перед клієнтами, колективами, групами. Правильне сполучення різних видів відповідальності підвищує ефективність і дієвість організаційних методів управління. Якщо сполучити всі уявлення про зміст організаційної діяльності, то отримаємо наступні її складові:

- 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;

о контроль за шляхом виконання поставлених цілей, завдань і розпоряджень [Зверева, Харченко].

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

Форма соціального управління є способом організації взаємодії субекта 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 [Андрущенко].

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 [комаров войтенко].

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 обгрунтоване передбачення результатів реалізації програми;
- постановку нових завдань і цілей, які з'являються після реалізації програми [Проектирование развития учреждений социального обслуживания/Алексеева Л.С. и др. — М., 1996. Шлихтер А. Государственные социальные программы и местные органы власти США / ИМЭМО РАН. — М., 1996. ].

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

- a) прогнозування;
- b) моделювання;
- c) програмування

**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 [Грищенко В.Н., Демидова Л.Г., Петров А.Н. Теоретические основы прогнозирования и планирования: Учебное пособие. — СПб., 1996. — 4.2. ].

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).

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).

Виконуючи ці обов'язки, керівник соціальної служби або спеціаліст в області соціальної роботи виступає в декількох ролях:

1. Управляючий, наділений владою, керуючий певним колективом людей.
2. Лідер, здатний вести за собою підлеглих, використовуючи свій авторитет, високий професіоналізм, викликаючи позитивні емоції.
3. Дипломат, який встановлює контакти з партнерами і владою, долає внутрішні і зовнішні конфлікти.
4. Інноватор, який розуміє роль науки в сучасних умовах, уміє оцінити і не вагаючись залучити до виробництва (діяльності) той чи ін. винахід або раціоналізаторську пропозицію.
5. Просто людина, наділена високими знаннями і здібностями, рівнем культури, чесністю, рішучістю характеру і в той же час розсудливістю, здатний бути у всіх відношеннях взірцем для оточуючих [Сідоров Соціальна робота: рольовий підхід.]

### **3. Закони управлінських відносин.**

**Закон взаємодії інтересів.** Орієнтує на необхідність враховувати інтереси всіх суб'єктів управлінської діяльності.

**Закон єдності інтересів** суб'єктів управлінської діяльності. Регулює соціальні управлінські відносини, орієнтуючи їх на досягнення соціальної мети



та об'єднання навколо неї індивідуальних та групових інтересів суб'єктів управління.

**Закон незалежності інтересів** суб'єктів управлінської діяльності. Враховує індивідуальні та групові потреби й інтереси суб'єктів управління. Йдеться про те, що в управлінській діяльності можуть бути об'єднані люди та групи зовсім з різною мотивацією.

До основних законів, окрім зазначених, нерідко відносять такі:

**Закон єдності системи** соціального управління, його дотримання вимагає єдиного узгодженого змісту діяльності.

**Закон пропорційності** керованої та керуючої соціальної системи вимагає раціонального співвідношення як всередині них, так і між ними з метою найбільш ефективного функціонування цих підсистем. Тенденції зростання диспропорцій між керівною ланкою та персоналом у системі соціальної роботи призводить до неефективного керівництва з одного боку, та зниження результативності соціальної роботи – з іншого.

**Закон участі** різних верств населення в соціальному управлінні, в підвищенні його ефективності та відповідальності. Об'єктивною підставою його дії є орієнтація суспільного виробництва матеріальних і духовних благ на задоволення потреб населення.

**4. Інструменти менеджменту соціальної роботи.** Інструментальний підхід щодо прийняття та реалізації управлінського рішення в соціальній службі дозволяє виділити дві складові:

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

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

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

- визначення проблеми: повністю визначити проблему часто досить важко, оскільки і в соціальній проблемі, і в соціальній системі(організації) всі складові пов'язані між собою. Варто звернути увагу на те, що дуже часто проблемою вважають лише її наявні симптоми. У такій ситуації прийняте рішення може тільки поглибити проблему;

- аналіз проблеми: збір інформації щодо певної проблеми можливий разом з її визначенням. Не слід боятися, що фактів замало, їх ніколи не буває достатньо, тому потрібно аналізувати ту інформацію, яка є, і вміти приймати на її основі рішення. Досить важко вберегтися від суб'єктивізму при сприйнятті інформації, від прийняття рішення під впливом симпатій чи антипатій, роздратованості чи емоційного піднесення;

- визначення альтернативних рішень: будь-яка проблема завжди має кілька шляхів розвитку та вирішення. Чим більшу кількість альтернативних рішень знайде керівник, тим більша вірогідність, що серед них він вибере найоптимальніше. Альтернативи будуть неоднозначні за цінністю, однак їх потрібно уважно проаналізувати з метою пошуку оптимальних елементів розв'язання проблеми;

- оцінка альтернатив і вибір найкращої: мета прийняття рішення – серед чисельних альтернатив знайти ту, яка призведе до найоптимальнішого результату і матиме найменше негативних наслідків;

- виконання рішення та оцінка результату: важливо домагатися виконання прийнятого рішення. Якщо здобуті результати відповідають очікуваням, то на цьому можна завершити процес [Соціальна робота в Україні: Навчальний посібник / І.Д. Зверева, О.В. Безпалько, С.Я. Марченко та ін.; За заг.ред. І.Д. Зверевої, Г.М. Лактіонової. – К.: ДЦССМ, 2004. – 256 с.].

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

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

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

**авторитарний прийом:** рішення приймається керівником служби самостійно, без консультування з підлеглими;

**квазіавторитарний прийом:** керівник використовує штатних працівників служби як збирачів інформації для прийняття рішення, але рішення приймає самостійно;

**консультативний прийом:** керівник проводить консультації з підлеглими (частіше за все – з кожним окремо) та самостійно приймає рішення (враховуючи або не враховуючи очку зору підлеглого);

**квазіколегіальний прийом:** збір інформації та обговорення варіантів рішення проводиться керівником спільно з підлеглими. Однак останнє слово залишається за керівником служби;

**колегіальний прийом:** усі етапи роботи проводяться спільно. Директор служби бере участь у формуванні, затвердженні прийнятого варіанта рішення разом із фахівцями (підлеглими). У цьому випадку рішення має характер загальної думки колективу, команди тощо.

Контроль у соціальній роботі має дуже важливе спрямування: забезпечення ефективності, результативності соціальної роботи. Ефективний контроль має віддзеркалювати пріоритети соціальної служби. При контролі обов'язково слід підтримувати стратегічні напрями конкретної соціальної служби. Характеристика ефективного контролю – своєчасність [зарецький].

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

Види контролю:

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

Вимоги до управлінських рішень у соціальній службі:

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

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

**Менеджерський цикл у соціальній роботі**



## Резюме

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

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

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

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

## Питання до самоконтролю

1. Які закони, закономірності менеджменту соціальної роботи Вам відомі?
2. Назовіть основні групи методів соціальної роботи?
3. Назовіть основні закони управлінських відносин?
4. Які основні інструменти менеджменту соціальної роботи Вам відомі?

## ТЕМА 4. ТИПОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

### План:

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

*1. Різновиди соціального менеджменту.* Існує декілька різновидів соціального менеджменту як підвида соціального управління:

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

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

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

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

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

5. Соціально-поведінковий (біхевіористичний). Заснований на аналізі поведінкових реакцій соціально-технологічного процесу у зв'язку з управлінськими діями. Критеріями оптимізації технологічної дії є оптимальна взаємодія між людьми. Включає в себе координацію мотивації і раціоналізації дій.

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

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

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

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

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

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

2. *Коллективна модель* містить такі ознаки: ієрархія майже відсутня; серед спеціалістів із соціальної роботи домінує солідарність; висока значимість само визначеності та самоконтролю; рішення приймаються у процесі дискусій;

функція керівника полягає, насамперед, у тому, щоб бути довіреним представником усіх співробітників служби; завдання керівника – моделювання та координація; шлях інформації досить короткий – «кожен інформує кожного».

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

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

[Соціальна робота в Україні: Навчальний посібник / І.Д. Зверева, О.В. Безпалько, С.Я. Марченко та ін.; За заг.ред. І.Д. Зверевої, Г.М. Лактіонової. – К.: ДЦССМ, 2004. – 256 с.].

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

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



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

Проект завжди розуміється як відповідна менеджерська логіка:

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

Проектування в соціальній роботі – це, переважно, індивідуалізована творчість соціального працівника, його особистісний стиль.

#### Співвідношення компонентів проекту соціальної роботи

<i>Компоненти проекту соціальної роботи</i>	<i>Що потрібно визначити</i>
Мета проектної діяльності	Яким має бути результат соціальної роботи або діяльності соціальної служби?
Основні завдання, види, форми проектної діяльності	Що і як потрібно зробити для досягнення кінцевого результату?
Ресурси (матеріальні, кадрові, фінансові, інформаційні)	Скільки коштуватиме для соціальної служби реалізація цього проекту?
Терміни реалізації	Хто і коли має отримати результати проектної діяльності?

Організаційна структура та взаємовідношення між виконавцями проекту	Який механізм щодо організації роботи: хто, що, коли і як має зробити для досягнення кінцевого результату?
Облік, контроль	За якими критеріями, показниками, характеристиками, методами оцінюється виконання проекту?
Поточні корективи	Які зміни необхідно внести до змісту та процесу реалізації проектного рішення?
Підведення підсумків	Як виконаний проект?

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

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

Висновок: таким чином, у контексті концептуальних аспектів проектування в соціальній діяльності менеджмент соціальної роботи – це творчий пошук управлінського рішення щодо ефективності, оптимального розв'язання соціальної проблеми, моделювання та формування підзвітного відповідального

рішення програмованої норми практичної діяльності соціального працівника, соціальної служби.

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

Соціальні властивості організацій соціальної сфери залежать від отримання ресурсів від зовнішнього середовища (напр., громади міста) та від оптимального використання ресурсів власне соціальної роботи; виробництва соціальної послуги або надання соціальної допомоги; збільшення ресурсів клієнта та ресурсів громади.. На сьогодні існують правила розуміння компонентів соціальної служби як організації:

1. Компоненти соціальної служби, які виступають в межах організації зв'язаними попарно, функціонують і як єдине ціле.

2. Мінімальні зміни в одному з компонентів призведуть до змін в інших компонентах.

3. Вплив зовнішнього середовища на кожний із компонентів є непрямим, тоді як на організацію в цілому цей вплив є безпосереднім (прямим) [Зверева, Коваль, Марченко].

Основні складові організації та закономірності їх взаємозв'язку:

- зовнішнє середовище (громада, оточення, партнери, конкуренти)  
Оточення буває різним за своєю складністю, здатністю сприяти конкурентоспроможності організації.

- призначення (мета). Призначення або мета соціальної служби певною мірою визначає головні завдання, які потрібно виконати, а також визначає, які технологічні та кадрові ресурси необхідно залучати до цього.

Передумови визначення мети:

- Визначення ознак, реєстрація індикаторів проблеми: отримання інформації, яка свідчить про необхідність певних змін.

- Аналіз ситуації: проведення аналізу сильних і слабких сторін організації, зовнішніх можливостей і загроз, їх взаємозв'язків.

- Опис (формування) проблеми: що, де, як, чому, з якої причини виникло, чому це погано, до чого може призвести, якщо не вирішити проблему?

- Проектування соціальної послуги (планування роботи).

- Структура служби.

На відміну від планування роботи, при плануванні структури соціальної служби увага зосереджується, насамперед, на загальному розподілі влади та повноважень, обробці інформації, визначення ролі тих, хто може приймати рішення у межах організації, на тому як будуть пов'язані між собою окремі виробничі групи, підрозділи.

Структура і побудова соціальної служби мають відповідати її призначенню, стратегії, технологічному рівню та оточенню.

- міжорганізаційні відносини;

У міру того, як виникає складність щодо оточення сфери надання соціальних послуг і прискорюються темпи змін, ключовим елементом стратегії багатьох соціальних служб є формування відносин між співробітниками.

- зміни (оновлення, інновації та новаторство)

Насьогодні, як ніколи, соціальні служби покликані розвивати свою здатність до змін, інновацій та новаторства. Вони можуть відрізнитися функцією, яку виконує певна організація в системі соціального обслуговування, допомогою, захистом тощо. Для більшості соціальних служб здатність працювати творчо та керувати змінами, а також уміння бути новаторами, є ключем для довголіття.

- стратегічні питання.

Існує багато стратегічних рівнів: від ролі організації в суспільстві в цілому до конкретних ділянок роботи чи соціального обслуговування, які організація обирає для себе [Комаров, войтенко].

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

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

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

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

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

*Соціальні властивості організацій:*

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

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

3. Організація об'єктивується як безособова структура зв'язків і норм, детермінована адміністративними і культурними факторами. Предметом аналізу організації в загальному розумінні виступає цілісність, побудована ієрархічно, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем.

## Резюме

Загальнонауковою методологічною базою менеджменту соціальної роботи є системний підхід. Систему соціального управління складають об'єкт і суб'єкт управління та існуючі між ними різноманітні зв'язки.

Одна з основних вимог системного підходу полягає у вимозі здійснювати керування соціальною роботою в комплексі економічних і соціокультурних завдань.

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

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

### **Питання до самоконтролю**

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

## РОЗДІЛ III. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

### ТЕМА 6. СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

#### План:

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

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

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

*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 Автономної Республіки Крим, відповідними органами управління обласних, Київської та Севастопольської міських, районних, районних у містах Києві та Севастополі державних адміністрацій, а також органів місцевого самоврядування.

*Третій рівень* – це безпосередньо заклади соціальної роботи.

Різні дослідники висувають своє бачення щодо управління соціальною роботою.

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

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 [андрущенко, дмитренко, мигович].

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.

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

*До таких особливостей відносять:*

1) невідповідність соціальної допомоги у часі з результатами (для управління закладом практично неможливе точне прогнозування та вимірювання результатів управління);

2) важливість як кінцевого, так і проміжних результатів управління закладом соціальної роботи;



- 3) обмеженість використання директивних методів управління на користь методів мотивації, переконання, створення ситуації успіху та зацікавленості;
- 4) пріоритет контактного управління;
- 5) значна вікова розбіжність груп людей – учасників процесу управління (персонал і клієнти різного віку);
- 6) характер соціальної інформації в управлінських відносинах у закладах соціальної роботи;
- 7) обов'язкова компетентність керівників закладів соціальної роботи [Дєдов].

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.

**3. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи.** У порівнянні з іншими видами діяльності в організації, управлінська діяльність має свої особливості, що проявляються в її характері, меті, предметі, результатах і засобах, які використовуються. В зв'язку з цим до управління соціальною роботою можна віднести слова В.Г.Афанасьєва про те, що управляти людьми - це, насамперед, навчати їх тому, що і як робити [Афанасьєв].

Істотною особливістю менеджменту соціальної роботи є характер його взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Необхідність такого взаємозв'язку визначається відкритим, динамічним характером системи закладу соціальної роботи. Суспільний характер управлінської діяльності менеджера визначають наступні компоненти:

Мета управлінської праці:

- створення умов для досягнення мети організації;
- координація та узгодження спільної діяльності.

### Предмет управлінської праці

- люди та їх трудова діяльність;
- інформація, яку вони використовують.

### Засоби управлінської праці:

- засоби організаційної техніки;
- інформація як засіб зв'язку.

### Характеристика управлінської праці:

розумова праця, що поєднує творчі, логічні і технічні операції;

- опосередковано виробнича праця;
- робота з людьми;
- інформаційна характеристика;
- різноманітність завдань, що вирішуються;
- творчий характер.

### Продукт управлінської праці:

- управлінський вплив;
- управлінське рішення.

Визначимо зміст понять „управлінський персонал” і „менеджер”.

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

У плановій і обліковій практиці України прийнято виділяти наступні основні посади управлінського персоналу на підприємствах і організаціях: керівники і їхні заступники; головні спеціалісти; інженери, техніки, механіки; економісти, інженери – економісти; лічильно–бухгалтерський, канцелярський і юридичний персонал та інші працівники. Керівники складають одну з найбільш значимих груп управлінського персоналу.

У сучасному розумінні *менеджер* – це керівник, управляючий, що займає постійну посаду в організації і наділений повноваженнями щодо прийняття рішень у конкретних видах діяльності.

Менеджер є посадовою особою фірми, у якій працює і входить у її керуючий склад. Разом із тим цей термін є досить поширеним і вживається в загальному вигляді стосовно:

- керівника організації в цілому чи її підрозділів;
- керівника по відношенню до підлеглих;
- організатора конкретних видів праці у рамках окремих підрозділів;
- адміністратора будь-якого рівня управління, що організує роботу на основі сучасних методів.

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

У теорії і практиці управління розрізняють *лінійних і функціональних менеджерів*. До **лінійних менеджерів** відносяться осіб, що діють на основі єдиноначальності, відповідальні за стан і розпорядок організації у цілому чи її підрозділів. У соціальних службах – це директори, начальники відділів, окремих підрозділів.

До функціональних менеджерів зараховують працівників, відповідальних за визначену сферу в системі управління і функціональних підрозділів, які вони очолюють (наприклад: головний економіст, начальник відділу праці і заробітної плати).

У сучасних організаціях виділяють наступні види поділу праці менеджерів:

1. Функціональний – ґрунтується на формуванні груп із працівників управління, які виконують однакові функції менеджменту: планування, організація, контроль та ін.

Відповідно до цього одні працівники органу управління спеціалізуються на плануванні, інші на організації виконання планів, а треті – зосереджені на контролі і т.ін.

2. Структурний – будується, виходячи з характеристик об'єкта управління (організаційна структура служби, масштаби і сфери її діяльності).

3. Технологічний (професійно-кваліфікаційний) – враховує види і складність робіт, що виконуються.

За цими критеріями у складі апарата управління організацією виділяють три категорії працівників: керівників, фахівців і службовців.

Якщо розглядати їхню працю з погляду технології процесу управління, то завдання керівників в основному зводяться до прийняття рішень і організації їх практичної реалізації.

Фахівці, у свою чергу, здійснюють проектування і розробку варіантів рішень. Службовці займаються, головним чином, інформаційним забезпеченням усього процесу управління..

Базові операції (функції), які виконує менеджер:

1. Визначає мету організації і вирішує, що необхідно зробити для її досягнення, забезпечує її реалізацію шляхом постановки конкретних завдань.

2. Менеджер організовує, класифікує роботу, розподіляє її, створює необхідну організаційну структуру, підбирає відповідний склад працівників і виконавців.

3. Забезпечує спонукальні мотиви. Досягає необхідної узгодженості дій всього колективу.

4. Аналізує діяльність організації, визначає нормативи, а також оцінює діяльність всіх осіб.

5. Забезпечує професійне зростання працівників у залежності від того, як вони виконують свої функції; менеджер або сприяє їх зростанню або навпаки.

Функції менеджера-керівника:

1. Функції-процеси:

а) функції попереднього управління: цілепокладання, прогнозування, планування;

б) функції оперативного управління: організація процесу виробництва, організація процесу праці, стимулювання і мотивація праці;

в) функції заключного управління: контроль, облік, аналіз.

2. Функції-завдання:

- представницька;

- кадрова;

- соціальна;
- юридична;
- інформаційна;
- координаційна.

Управлінські ролі менеджерів:

- 1) роль щодо ухвалення рішення;
- 2) інформаційна роль;
- 3) роль керівника.

Вимоги до професійної компетенції менеджерів соціальної роботи:

- 1) Знання і розуміння природи управлінської праці і процесів менеджменту.
- 2) Знання посадових і функціональних обов'язків менеджера, засобів досягнення цілей і підвищення ефективності роботи організації.
- 3) Уміння використовувати сучасну інформаційну технологію і засоби комунікації, які необхідні в управлінському процесі.
- 4) Володіння мистецтвом управління людьми.
- 5) Володіння мистецтвом налагодження зовнішніх зв'язків.
- 6) Здатність до самооцінки, уміння робити правильні висновки і безперервно підвищувати кваліфікацію (тобто свої знання й уміння).

1,2,3 – уміння й знання виконувати професійну роботу в області менеджменту.

4,5,6 – уміння і здатність працювати з людьми і керувати самим собою.

Вимоги до сучасного менеджера (англ. Майкл Вудкок, Дейв Френсіс):

- 1) здатність керувати собою;
- 2) розумні особисті цінності, чіткі особисті цілі;
- 3) навичка вирішувати проблеми;
- 4) винахідливість і здатність до іновацій;
- 5) висока здатність впливати на оточуючих;
- 6) знання сучасних управлінських підходів;
- 7) здатність управляти;

- 8) уміння навчати і розвивати підлеглих;
- 9) здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

**4. Основні якості сучасного менеджера.** На сьогоднішній день не існує загальноприйнятого поняття, що визначає систему якостей особистості менеджера соціальної роботи. В науковій літературі знаходять наступні поняття – „особові якості” (Є.Холостова, М.Галагузова, О.Безпалько), „професійно важливі якості” (В.Шадриков, Р.Овчарова, З.Фалінська), „професійно обумовлені особові якості” (Р.Вайнола), „професійні якості” (О.Гура). До того ж в літературі із менеджменту зустрічаються підходи до визначення якостей менеджера (А.Файоль, М.Вудкок, Д.Френсис), „структура особистості менеджера” (Лі Якока), які не зовсім співпадають між собою [Вудкок, Ли Якока, Холостова].

Завданнями менеджера і керівника любого рівня є:

- пізнання свого суб’єкта управління;
- виявлення факторів, закономірностей і причин, які впливають на його поведінку;
- розгляд загальноживаних і часткових методів впливу на О з метою отримання необхідного результату;
- визначення методів аналізу або експерименту застосування пропонуємих підходів до свого об’єкта;
- застосування відібраних методів;
- аналіз отриманих результатів, корекція і модифікація методів управління щодо своєї системи.

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

До першої групи ввійшли якості, що характеризують професійне спілкування фахівця з підлеглими, клієнтами – товариськість, гнучкість в стосунках, повага до всіх членів колективу, демократичність, делікатність, емпатія, толерантність.

До другої групи ввійшли якості, що виявляються при здійсненні професійної діяльності, виражаються в ставленні фахівця до неї – відповідальність, креативність, підприємливість, справедливість, розсудливість, турботливість, соціальна активність.

І, нарешті, до третьої групи ввійшли якості, що характеризують особистість професіонала як суб'єкта специфічної діяльності – авторитетність, цілеспрямованість, компетентність, винахідливість, впевненість [дедов дисертація].

Сучасний соціальний менеджер виступає як:

1. Керівник, який наділений владою і керує колективом.
2. Лідер, який здатний вести за собою підлеглих, використовуючи свій авторитет, високий професіоналізм, позитивні якості і емоції.
3. Дипломат, який встановлює контакти з партнерами і владою, успішно долає внутрішні і зовнішні конфлікти.
4. Вихователь, який наділений високими моральними якостями, здатний створити колектив і направити його розвиток у потрібне русло.
5. Інноватор, який розуміє роль науки в сучасних умовах, уміє оцінити і впровадити у виробництво той чи інший винахід або „ноу-хау”.
6. Просто людина - чесна, яка наділена глибокими знаннями і різносторонніми здібностями, високим рівнем культури, вирізняється рішучістю характеру і в той же час розсудливістю, яка здатна бути взірцем у всіх взаємовідносинах.

## **Резюме**

Суб'єкт управління здійснює свій вплив на керований об'єкт за допомогою функцій управління (загальних або конкретних) – видів діяльності органів управління й посадових осіб.

До головних функцій управління соціальною роботою традиційно відносять наступні: планування, організація, мотивація і контроль. Функції управління соціальною роботою мають відповідати організаційній структурі.

Не менш важливою ознакою соціальної системи є організаційна структура соціального закладу, яка повністю залежить від мети та завдань закладу соціальної роботи. Для управління закладами соціальної роботи найбільш типовою є лінійно-функціональна структура.

## **Питання до самоконтролю**

1. Охарактеризуйте трирівневу структуру управління соціальною роботою?
2. В чому полягає специфіка управління закладом соціальної роботи?
3. В чому полягають особливості управлінської праці менеджерів?
4. Назвіть основні якості сучасного менеджера?



## ТЕМА 6. ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

### План:

1. Сутність функції планування.
2. Етапи стратегічного планування
3. Програмно-цільове управління

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

Соціальне планування - метод соціального управління, суть якого полягає у визначенні та обґрунтування 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 [О.Заяц Адміністрування.]

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

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

Слово стратегія походить від грецького "мистецтво генерала". Стратегія - детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і її досягнення цілей.

Необхідно пам'ятати, що саме по собі стратегічне планування не гарантує успіху. Це підтверджує те, що всі функції управління взаємопов'язані.

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

## ***2. Етапи стратегічного планування***

1. На першому етапі планування істотним рішенням є вибір цілей організації.

Основна мета організації, тобто чітко виражена причина її існування, позначається як її місія (відповідальне завдання, роль, доручення). Цілі виробляються для здійснення цієї місії.

Місія деталізує статус організації і забезпечує напрямок і орієнтири для визначення цілей і стратегії на різних організаційних рівнях.

Формулювання місії повинна містити:

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 [Мескон, Ансофф].

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

Деякі керівники не надають значення вибору місії. Особливо це відноситься до керівників комерційних організацій. Вони вважають, що місія - отримання прибутку.

Місія представляє значення для організації, але й цінності і цілі керівників вищих рівнів впливають на організацію. Дослідники відзначають, що стратегічне поведінку знаходиться під впливом цінностей [Ігор Ансофф]. Науковцями

встановлено шість ціннісних орієнтацій, які впливають на прийняття управлінських рішень, а також, що від них залежать вибрані мети.

2. 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 підтримуючими - 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.

3. На третьому етапі процесу стратегічного планування, після встановлення місії та цілей організації, вивчається зовнішнє середовище організації.

Оцінюють зовнішнє середовище за трьома параметрами:

1. зміни, які впливають на різні аспекти поточної стратегії;
2. фактори, які становлять загрозу для стратегії;
3. 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.

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

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

Маркетинг - частка ринку і конкурентоспроможність; пропоновані товари або послуги; демографічна ситуація; можливість просування на ринок нових товарів або послуг; ефективність обслуговування клієнтів; рекламні можливості; наприклад, для недержавного вузу важливі два аспекти маркетингу: маркетинг освітніх послуг і фахівців.

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

При аналізі фінансового стану основну увагу слід приділяти можливість зниження собівартості продукції, ступеня залежності підприємства від постачальників, ступеня фізичного і морального зносу обладнання.

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. виробництво - цілеспрямована діяльність по створенню чого-або корисного; чи може організація виробляти товари або послуги за більш низькою ціною, ніж конкуренти; чи є доступ до нових матеріалів і технологій; чи є обладнання сучасним; виробництво, тобто надання соціальних послуг, є цілеспрямованою діяльністю всіх соціальних служб;

5. стан персоналу - тип співробітників; компетентність працівників і вищого керівництва; система винагород; підвищення кваліфікації співробітників; оцінка діяльності;

6. культура - звичаї, 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.

5. 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:

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

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

3. скорочення - цю стратегію керівники вибирають рідко. Цілі встановлюються нижче досягнутого в минулому. Може бути 3 варіанти:

а) ліквідація - повний розпродаж майна;

б) відсікання зайвого - відокремлюють деякі підрозділи;

в) зменшення або переорієнтація - скорочення частини своєї діяльності;

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

6. 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).

7. Сьомий етап - реалізація стратегічного плану. План повинен бути реалістичним.

Необхідно зупинитися на основних компонентах формального планування:

1. Тактика - короткострокові стратегії, які узгоджуються з довгостроковими планами;

Характеристики тактичних планів:

а) тактичні плани розробляють в розвиток стратегії;

б) тактика виробляється на рівні керівників середньої ланки;

в) результати тактичних планів з'являються швидко і співвідносяться з конкретними діями (результати стратегії можуть з'явитися через кілька років).

Тактичною метою соціальної роботи на даному етапі є задоволення потреб найбільш які потребують соціального захисту категорій населення з

урахуванням можливостей економіки (оскільки в цей час реалізується адресна соціальна політика).

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

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

4. Правила - складаються тоді, коли керівництво обмежує дії співробітників, щоб гарантувати виконання конкретних дій конкретними способами. Тобто правило визначає, що повинно бути зроблено в специфічній одиничній ситуації. Правила відрізняються від процедур тим, що вони розроблені на конкретний і обмежений питання. Процедура розрахована на ситуацію, у якій має місце послідовність декількох пов'язаних між собою дій.

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

Для виконання стратегічного плану необхідно управління реалізацією. Розглянемо управлінські інструменти, які забезпечують узгодженість:

Бюджет являє собою метод розподілу ресурсів, охарактеризованих в кількісній формі, для досягнення цілей, представлених кількісно.

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

- а) вироблення чітких, коротких формулювань цілей;
- б) розробка реальних планів їх досягнення;

- в) систематичний контроль, вимірювання та оцінка роботи і результатів;
- г) коригувальні заходи для досягнення запланованих результатів.

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.

5. Якщо мети досягнуто, то процес управління за цілями може початися знову - з встановленням цілей на майбутній період.

8. 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:

1. чи є стратегія внутрішньо сумісною з можливостями організації?
2. чи припускає стратегія допустимий ступінь ризику?
3. має чи організація достатніми ресурсами для реалізації стратегії?
4. чи враховує стратегія зовнішні небезпеки і можливості?



5. 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.

### ***3. Програмно-цільове управління***

В соціальній роботі застосовується метод програмно-цільове управління. При цьому виділяються дві найважливіші підсистеми: управління процесом розробки тієї чи іншої програми і управління процесом реалізації програми.

Програма - це розроблений і реалізований комплекс завдань і заходів (заходів), що мають певний зміст і спрямованих на досягнення кінцевої мети. Соціальні програми - один з видів програм, які бувають економічними, виробничими, науково-технічних, організаційно-управлінськими, комплексними.

За рівнем розробки і реалізації програми бувають президентськими, федеральними, регіональними та місцевими, а також підприємств. З урахуванням фактора часу ці програми можуть бути довгостроковими (5-7 років), середньостроковими (3-5 років), короткостроковими (1-3 роки), поточними або оперативними (до 1 року) [Комаров].

Зміст програмно-цільового управління можна представити в наступному вигляді:

1. Мета програми (що має бути досягнута в результаті);
2. складові цілі, завдання, перелік заходів - що потрібно зробити для досягнення кінцевої мети);

3. ресурсне забезпечення - інформаційне, матеріальна, фінансова, трудове (які ресурси і в якому обсязі потрібні для реалізації програми);

4. тимчасова характеристика програми - на який період часу розрахована програма; 5. організаційна структура, включаючи керівника програми та ланки, відповідальні за виконання завдань, заходів і взаємодія між ними (який механізм організації управління реалізацією програми);

6. обліковий, звітний і контрольний механізм або механізм зворотного зв'язку (як відстежується і оцінюється виконання програми);

7. корективи змісту і механізмів реалізації програми - які зміни слід внести в зміст і реалізацію програми;

8. підведення підсумків, закінчення та закриття програми (як і наскільки виконана програма).

### **Резюме**

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.

Після вибору стратегії і розробки плану, керівництво повинне з'ясувати, чи сприяє структура організації досягнення цілей. Стратегія визначає структуру. Структура завжди повинна відображати стратегію.

В соціальній роботі застосовується програмно-цільове управління. При цьому виділяються дві найважливіші підсистеми: управління процесом розробки тієї чи іншої програми і управління процесом реалізації програми.

### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте сутність функції планування.
2. Для чого виробляється місія організації?
3. Якими повинні бути цілі організації?
4. Як Ви думаєте, для чого вивчається зовнішня і внутрішня середовище організації?

5. Опишіть етапи аналізу та вибору стратегічних альтернатив.
6. Як реалізується стратегічний план?
7. Для чого вибирається стратегія і розробляється стратегічний план?
8. Назвіть стратегічну і тактичну цілі соціальної роботи.
9. Наведіть поняття програми і види програм.
10. Розкрийте зміст програмно-цільового управління в соціальній роботі.

## ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

### План:

1. Поняття організаційної діяльності.
2. Норми керованості.
3. Взаємини повноважень
4. Побудова організації.

**1. Поняття організаційної діяльності.** Необхідність організаційної діяльності обумовлена такими аспектами:

1. для досягнення своїх цілей люди змушені об'єднуватися;
2. 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 [Мескон]:

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.

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

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 кількості підлеглих, яким може ефективно керувати керівник.

Найбільш традиційним відповіддю на питання про норми керованості або діапазоні управління є наступний: від чотирьох до восьми на верхньому рівні управління і від восьми до шістнадцяти осіб - на більш низьких рівнях.

Теорія зв'язків "керівник-підлеглий", запропонована французьким консультантом з управління Грайкунасом в 1933 році, дає уявлення про ступінь зростання складності управлінської діяльності в залежності від кількості підлеглих.

Відповідно до цієї теорії, між керівником і підлеглим існують три види зв'язків:

1) пряма одинична зв'язок - тобто безпосередній зв'язок керівника з кожним з його підлеглих. Якщо у керівника А є два підлеглих В і С, то у нього існують дві прямі одиничні зв'язку А-В і А-С;

2) пряма групова зв'язок, що існує між керівником і будь-якої можливої комбінацією підлеглих, тобто керівник може працювати з одним підлеглим в присутності можливих зв'язку: А-У присутності С, А З у присутності В, А-В і С одночасно;

3) перехресна зв'язок - коли підлегли працюють один з одним під контролем керівника. Можлива одна перехресна зв'язок-З - під контролем А.

Кількість зв'язків, які повинен контролювати керівник, визначається за формулою:  $k = n(2^n/2 + n + 1)$

де n - кількість підлеглих.

Гідністю теорії Грайкунаса є те, що вона дозволяє встановити ступінь ускладнення управлінської діяльності при збільшенні кількості підлеглих.

Недолік - відсутність обліку інтенсивності і тривалості зв'язків "керівник - підлеглий".

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 підлегли 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 [заяц].

### **3. Взаємини повноважень**

Засобом, за допомогою якого керівник розподіляє завдання між підлеглими, є делегування. Делегування - це передача завдання і повноважень, достатніх для її вирішення посадовій особі, яка бере на себе відповідальність за рішення даної задачі.

У свою чергу, відповідальність - це зобов'язання виконувати, що стоять перед посадовою особою, завдання і відповідати за отриманий результат перед тим, хто делегував відповідні повноваження. Під зобов'язанням розуміють те, що від індивіда очікується виконання конкретних вимог, коли він займає певну посаду в організації.

Відповідальність не може делегуватися без повноважень. Повноваження являють собою обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань.

Повноваження делегуються посади, а не людині, її займає. Разом з тим поки посаду не зайнята, говорити про передачу повноважень не має сенсу.

Існує дві концепції процесу, за допомогою якого передаються повноваження.

Згідно з класичною концепцією повноваження передаються від вищих до нижчих рівнів організації. Честер Барнард, представник адміністративної школи зауважив, що підлеглий має право відхилити вимоги керівника. На основі цього була сформульована концепція ухвалення повноважень. Якщо людина не приймає повноважень від керівника, то передачі повноважень не відбувається.

Для того, щоб визначити ступінь делегування вищим керівництвом нижчестоящим рівнів управління своїх повноважень, необхідно визначити ступінь централізації і децентралізації організації. Ступінь централізації визначають за наступними критеріями:

1. за кількістю рішень, прийнятих на нижчих рівнях управління, - чим більше рішень беруть керівники нижчих рівнів, тим більше ступінь децентралізації;

2. по важливості рішень, прийнятих на нижчих рівнях, (рішення, пов'язані з витратами значних матеріальних і трудових ресурсів, або з новим напрямком діяльності);

3. наслідки рішень, прийнятих на нижчих рівнях - якщо рішення зачіпає більше однієї функції, то організація децентралізована;

4. кількість контролю роботи підлеглих - в організаціях з високим ступенем децентралізації керівництво вищої ланки рідко перевіряє повсякденні рішення підлеглих йому керівників, виходячи з припущення, що всі ці рішення правильні.

Організації, у яких керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття важливих рішень, називаються централізованими.

Організації, у яких повноваження розподілені по нижчестоящим рівнів управління, називаються децентралізованими. Переваги централізації: прийняття рішень тими, хто добре уявляє собі роботу організації в цілому, мають достатньо знань і досвіду; усунення дублювання робіт, зниження витрат.



Недоліки: приймаючи рішення погано знають конкретні обставини справи і проблеми; багато часу йде на передачу інформації; керівники нижчих рівнів практично усунені від прийняття рішень.

Переваги децентралізації: можливість швидкого прийняття рішення; можливість активної поведінки керівників середньої ланки при прийнятті рішень; непотрібність розробки детальних планів.

До недоліків відносять: брак інформації позначається на якості рішення; багато часу йде на узгодження рішень.

Всі існуючі повноваження можна розділити на лінійні і штабні (або апаратні).

Лінійні повноваження - безпосередньо віддаються від начальника до підлеглого і далі до інших підлеглим. Саме ці повноваження надають керівникові законне право керувати підлеглими. Делегування повноважень створює ієрархію рівнів управління.

Процес створення ієрархії називається скалярний процесом, а результуюча ієрархія називається скалярною ланцюгом або ланцюгом команд.

Типи апарату і відповідно штабні (або апаратні) повноваження:

1. консультативний апарат. Якщо виникає проблема, що вимагає спеціальної кваліфікації, керівник запрошує відповідних фахівців на тимчасовій або постійній основі;

2. обслуговуючий апарат - відділ кадрів, фінансовий, плановий відділи, зв'язки з громадськістю, матеріально-технічного постачання;

3. особистий апарат - це різновид обслуговуючого апарату. До нього ставляться секретар, помічник. Особистий апарат виконує те, що вимагає керівник. Член такого апарату не має ніяких повноважень, але може володіти великою владою.

Апаратні повноваження поділяють на:

1. рекомендаційні повноваження, або консультативні, виникають тоді, коли керівник звертається за допомогою до консультативного апарату. Поради фахівців носять не обов'язковий характер. Лінійні керівники можуть навіть не

ставити фахівців в популярність про ухвалені рішення. У багатьох випадках це призводить до конфліктів між лінійними і апаратними працівниками.

2. обов'язкові узгодження - щоб уникнути конфліктів працівники штабного апарату можуть бути наділені повноваженнями обов'язкового узгодження (наприклад, дослідження ринку - відділ маркетингу).

3. паралельні повноваження - мета встановлення системи контролю для зрівнювання влади і запобігання грубих помилок (контроль фінансових витрат - головний бухгалтер, технологічне рішення - головний інженер, головний лікар - завідувач медичної частиною).

4. Функціональні повноваження - штабні працівники виступають не тільки в ролі консультанта, але і висувають власні пропозиції, які стають обов'язковими для лінійних керівників при прийнятті рішень за спеціальним питань (бухгалтерський облік, трудові відносини).

З поняттям повноважень дуже тісно пов'язане поняття влади. Якщо повноваження визначають, що особа, що займає хоч якусь посаду, має право на дії, то влада визначає, що він дійсно може робити.

У великих організаціях адміністративний апарат може складатися з безлічі людей.

У таких ситуаціях апарат являє собою підрозділ з кількома рівнями. Тобто сам апарат має лінійну організацію і звичайну ланцюг команд всередині себе.

Лінійна діяльність - це діяльність, яка безпосередньо пов'язана зі створенням, фінансуванням і збутом товарів або послуг (у нашому випадку - соціальних), вироблених організацією. Апарат допомагає виконання основних функцій. Апаратну діяльність не можна розглядати як несуттєву. Всі види діяльності повинні полегшувати досягнення цілей організації. Визначення того, які конкретно види діяльності слід віднести до апаратної, залежить від місії, цілей і стратегії організації (наприклад, юридичні служби).

Два поняття, які відносяться до координації (узгодження, поєднання, приведення в порядок, у відповідність) і лінійним повноважень. Перше, це принцип єдиноначальності - працівник повинен отримувати повноваження

тільки від одного начальника і відповідати тільки перед цією людиною. Формальні комунікації повинні направлятися тільки по ланцюгу команд. Особа, у якого виникла проблема, не може звернутися через голову свого безпосереднього начальника до керівника вищого рівня, минаючи керівників проміжних рівнів [Заєць].

Друге, необхідність обмеження норми керованості.

Делегування вимагає ефективних комунікацій, пов'язане з мотивацією, впливом і лідерством. Обидві сторони мають істотне значення для досягнення успіху.

Вільям Ньюмен визначив причини, за якими керівники з небажанням делегують повноваження, а підлеглі - ухиляються від додаткової відповідальності:

1. оману "я це зроблю краще";
2. відсутність здатності керувати;
3. відсутність довіри до підлеглих;
4. відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку.

Підлеглі уникають відповідальності з наступних причин:

1. вважає, що зручніше запитати керівника, що робити, ніж самому;
2. боїться критики за досконали помилку;
3. відсутні інформацію та ресурси, необхідні для успішного виконання завдання;
4. багато роботи, ніж він може зробити або він так вважає;
5. відсутній упевненість в собі;
6. підлеглому не пропонується будь-яких позитивних стимулів додаткової відповідальності.

**4. Побудова організації.** Відповідно до класичної теорії організації структура повинна розроблятися зверху вниз.

Проектування організації здійснюється в 3 етапи:

1. здійснюється розподіл організації по горизонталі на широкі блоки, відповідають напрямкам діяльності по реалізації стратегічного плану; вирішується, які види діяльності повинні виконуватися лінійними підрозділами, а які - апаратними;

2. встановлюються співвідношення повноважень різних посад - ланцюг команд, і подальший розподіл на більш дрібні підрозділи, щоб уникнути перевантаження керівництва і більш ефективно використовувати спеціалізацію;

3. визначаються посадові обов'язки як сукупність певних завдань, і доручається виконання конкретним особам.

Розглянемо види організаційних структур.

1. Бюрократична організаційна система. Макс Вебер в 1900 р. запропонував нормативну модель, до якої організації повинні прагнути. Бюрократія втілює ідеальний тип легального панування й формальної раціональності. Бюрократична організація розглядається Вебером як безособовий механізм, основне правило якого - чітке і безпомилкове функціонування, спрямоване на максимізацію прибутку. Щоб досягти такої мети, необхідно знати, що:

1) організація вільна у виборі будь-якого кошти для забезпечення своєї стійкості;

2) особи працюють таким чином, що можуть бути замінними, тому кожен зобов'язаний виконувати тільки одне завдання;

3) працю являє собою найбільш підходящу міру успіху індивіда і є для нього основою існування;

4) поведінка виконавців повністю забезпечується точністю і однозначністю дій, відсутні упередженість і особисті симпатії у взаєминах [Зарецкий А.Д.].

Посадові позиції в бюрократичній організації суворо підпорядковані один одному і розташовані в ієрархічному порядку. Кожна посадова особа відповідально перед вищим керівництвом і за свої особисті рішення, і за дії своїх підлеглих. Величина влади керівника над підлеглими чітко позначена. Його дії обмежені відповідними правилами та інструкціями. Накази начальника - не прояв його особистої примхи, а втілення загальних цілей організації.

Формальні інструкції сприяють одноманітності і узгодженості в діях підлеглих. Вони забезпечують взаємозамінність працівників (у разі хвороби або звільнення) і безперервність діяльності організації.

До переваг цієї структури відносять:

1. чіткий поділ праці, що призводить до появи висококваліфікованих фахівців у кожній посади;
2. ієрархічність рівнів управління, при якій кожен нижчий рівень контролюється вищим, і підпорядковується йому.
3. наявність взаємопов'язаної системи узагальнених формальних правил і стандартів;
4. здійснення найму на роботу в строгій відповідності з технічними кваліфікаційними вимогами.

Недоліки бюрократичної структури:

1. перебільшення значущості правил, процедур і норм;
  2. відсутність здатності спонтанно і по-новому реагувати на навколишні умови - негнучкість структури.
2. Функціональна організаційна структура - традиційна або класична.

Розподіл організації на окремі елементи, кожен з яких має свою чітко визначену, конкретне завдання та обов'язки; зводиться до угруповання персоналу з тим широким завдань, які вони виконують. Традиційні функціональні блоки організації - відділи виробництва, маркетингу і фінансів, кадрів.

Переваги:

1. стимулює ділову і професійну спеціалізацію;
2. зменшує дублювання умов і споживання матеріальних ресурсів;
3. покращує координацію в функціональних областях.

Недоліки:

1. відділи можуть бути зацікавлені в реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж загальних цілей;
2. у великій організації ланцюг команд надто довга.

3. Дивізійна структура (або департаментна) - будується з кількох підстав:

- продуктового (принцип "один продукт - одна структура");
- регіональному (принцип "один регіон - одна структура");
- сегментному (принцип "одна група споживачів - одна структура").

З початку 60 років ХХ століття стали розробляти і впроваджувати нові, більш гнучкі типи організаційних структур. Гнучкі структури здатні змінюватися (адаптуватися) відповідно до вимог середовища. Для управління соціальною роботою важливо враховувати організаційні структури, які дозволяють гнучко реагувати на зміни у зовнішній середі, гнучко розподіляти ресурси соціальної служби. Виділяють декілька типів організаційних структур. До них відносяться проектна і матрична організаційні структури.

А) проектна організаційна структура являє собою тимчасове об'єднання фахівців усередині організації, яка створюється для вирішення конкретного завдання. Проектні структури можуть виникати при проведенні наукових і конструкторських розробок складних виробів. Це вимагає введення такої посади, як керівник проекту з підпорядкуванням йому всіх працівників, що беруть участь у проекті, та всіх необхідних для цього фінансових і матеріальних ресурсів. Якщо організація реалізує кілька проектів, то, відповідно, виникають керівники проектів А, В і т.д.

Основна перевага - проектна організація концентрує всі зусилля на вирішенні однієї задачі. Недоліки: коли проект завершений, команда розпускається. Працівники змушені досить часто переходити з одного структурного підрозділу до іншого; при виконанні проекту не завжди можна забезпечити повну зайнятість будь-якого фахівця, хоча його послуги час від часу необхідні; часті зміни викликають у людей відчуття невизначеності.

Б) матрична структура характерна для організацій, для яких проектна форма постійна. Їх інакше називають ще програмно-цільовими. Мова йде про переваги децентралізації й більшої відкритості по відношенню до новітніх досягнень й сміливих експериментів в соціальній роботі. Матрична структура діалектична за своєю структурою, тому що кожний службовець, по-перше, він пов'язаний із тим

відділом, який відповідає його функціональним обов'язкам й професійним схильностям, по-друге, він пов'язаний із специфічною службою або групою клієнтів [А.З. Сverdlov]. Матричні структури поєднують у собі два початку структурного ділення: проектне і функціональне, тобто відбувається розподіл організації на функціональні підрозділи, при цьому виділяються керівники проектів, що перебувають у безпосередньому підпорядкуванні керівника організації. Цим керівникам проектів тимчасово, на період виконання строго певних робіт, підкоряються співробітники функціональних підрозділів. З усіх питань, які виходять за рамки роботи над проектом, співробітники підпорядковані керівникам своїх функціональних підрозділів.

Проблеми, пов'язані з використанням матричної структури, як правило, складаються в її складності, пов'язаної з необхідністю "пов'язати" велика кількість вертикальних і горизонтальних зв'язків в єдине ціле.

Основними типами організаційної структури, які можуть бути використані при управлінні соціальною роботою, є наступні: функціональні, проектні й лазерні. Для управління різними видами соціальної роботи на нижніх рівнях застосовуються функціональні організаційні структури, на верхніх - відділами.

Проектні структури доцільно застосовувати при управлінні новими або короткочасними видами соціальної роботи.

Необхідно відзначити, що не існує однієї, оптимальної для всіх структури організації.

### **Резюме**

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

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

Основними типами організаційної структури, які можуть бути використані при управлінні соціальною роботою, є наступні: функціональні, проектні.

### **Питання для самоконтролю**

1. Чим зумовлена необхідність організаційної діяльності?
2. Які принципи лежать в основі побудови організаційної структури?
3. Розкрийте норми керованості.
4. Наведіть поняття "делегування, відповідальність, відповідальність, повноваження".
5. За якими критеріями визначається ступінь централізації і децентралізації?
6. Які види повноважень Вам відомі?
7. Назвіть типи апарату і його повноваження.
8. Як Ви розумієте лінійну діяльність?
9. Як здійснюється побудова організації?
10. Які типи організаційних структур Ви знаєте? Позначте їх відмінності.
11. Які організаційні структури застосовуються в управлінні соціальною роботою?



## ТЕМА 8. МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

### План:

1. Основні поняття.
2. Змістовні теорії мотивації.
3. Процесуальні теорії мотивації.
4. Форми визнання та оцінки результатів праці.

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

Відомі дві категорії мотиваційних теорій: змістовні і процесуальні [мескон].

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 внутрішнє і зовнішнє винагороду. Внутрішнє винагороду дає сама робота. Наприклад, це почуття досягнення результату, змістовність і значущості виконуваної роботи, самоповаги. Найпростіший спосіб забезпечення внутрішнього винагороди - створення відповідних умов праці і точна постановка завдання.

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

**2. Змістовні теорії мотивації.** Керівники повинні визначити потреби, які спонукають людей до дії. Допоможуть їм у цьому змістовні теорії мотивації, до яких відносяться теорія потреб А. Маслоу, теорія потреб Д. Макклелланда, двохфакторна теорія мотивації Ф. Герцберга, теорія ERG.

Теорія потреб Маслоу. В 1943 р. була опублікована робота "Теорія людської мотивації". Першим психологом, який звернув увагу керівників на вплив потреб на мотивацію персоналу, був А. Маслоу. По-перше, він зрозумів, що не сама потреба рухає людиною, а ступінь її незадоволення (тобто актуальність її для індивіда). По-друге, Маслоу вказав критерій, завдяки якому потреби шикуються в ієрархію. Це домінування потреб на задоволеними.

Згідно Маслоу, ці потреби можна розташувати у вигляді ієрархічної структури.

Порядок потреб називається ієрархічним тому, що вони розташовуються по висхідній лінії - від "нижчих" (матеріальних) до "вищих" (духовних).

Маслоу розділив потреби на 5 категорій:

1. фізіологічні потреби в їжі, одязі, житло;
2. безпеки та впевненості в майбутньому - потреби в захисті від фізичного та психологічного нападу оточуючих;
3. соціальні - потребу відчувати себе членом якої спільності, мати соціальні контакти, відчувати прихильність і підтримку;
4. поваги - потреба в визнання особистих якостей або досягнень;
5. самовираження - потреба в реалізації своїх потенційних можливостей, у становленні людини як особистості.

Фізіологічні потреби і потреби безпеки є первинними, тобто вродженими, або потребами нижчих рівнів.

Соціальні потреби, потреби у повазі та самовираженні є вторинними, тобто придбаними, або потребами вищих рівнів.

Згідно теорії Маслоу, якщо у людини існують дві потреби різних рівнів, то визначальною його поведінка є потреба більш низького рівня.

Якщо нижчі потреби притаманні всім людям рівною мірою, то вищі - в неоднаковою ступеня.

Якщо індивід не задовольнив якоїсь важливої потреби, то з ним відбуваються такі явища, як агресія (символічна атака на інший об'єкт), раціоналізація (виправдання своєї поведінки або приписування йому інших причин), репресія (зменшення).

Оскільки з інтелектуальним та духовним розвитком людини потреби вищих рівнів постійно розширюються, то вони ніколи не можуть бути повністю задоволені, і тому мотивація поведінки через потреби нескінченна.

Теорія потреб Маслоу дала керівникам корисне опис процесу мотивації.

Але експериментальні дослідження показали, що чіткої структури потреб просто не існує. Основна критика зводилася до того, що теорії не вдалося врахувати індивідуальні потреби.

Двохфакторна теорія мотивації Ф. Герцберга була запропонована в 1959 р. в роботі "Мотивація на роботі". Ця теорія по своїй суті є емпіричною, тобто результатом обробки великої кількості експериментальних даних.

Можна відзначити, що мотиваційні фактори Герцберга по суті своїй збігаються з потребами високих рівнів Маслоу, а гігієнічні фактори - з потребами низьких рівнів. Різниця між цими теоріями полягає в тому, що, відповідно до теорії Маслоу, надання працівнику можливості задовольнити свої первинні потреби стимулює його до підвищення продуктивності праці. Згідно теорії Герцберга, працівник взагалі починає звертати увагу на гігієнічні фактори тільки в тому випадку, якщо вважає їх реалізацію несправедливою.

Згідно теорії Герцберга, всі фактори, що впливають на задоволеність людини роботою, можуть бути розділені на дві групи:

1. гігієнічні чинники, що визначають незадоволеність людини своєю роботою;
2. мотиваційні чинники, що визначають задоволеність роботою.

До гігієнічних факторів відносяться:

1. спосіб управління і політика організації;
2. умови праці;
3. міжособистісні відносини на робочому місці, тобто відносини з начальником, колегами, підлеглими;
4. заробіток;
5. ступінь безпосереднього контролю роботи;
6. вплив роботи на особисте життя.

Хороші умови праці (гігієнічні фактори) закріплюють працівників на підприємстві і стабілізують персонал, але не обов'язково спонукають підвищувати продуктивність праці. Іншими словами гігієнічні фактори не викликають збільшення вироблення, хоча застерігають від свідомого обмеження продуктивності, стримування роботи.

До другої групи, тобто до мотивуючим факторів, відносяться:

1. можливість досягнення успіху і визнання;

2. інтерес до даного виду діяльності;
3. відповідальність;
4. просування по службі;

5. можливість професійного зростання. Мотиваційні фактори відносяться до змісту праці. Від них залежить підвищення продуктивності і задоволеність роботою. Мотиватори являють собою внутрішню пружину діяльності людини - його мотиви. Саме вони визначають задоволеність роботою і підвищують трудову активність. Тому задоволеність, за Герцбергу, є функція вмісту роботи, а не задоволеність - функція умов праці. З цього випливає, що продуктивність праці корелює зі зростанням задоволеності роботою, але не зі зменшенням ступеня незадоволеності.

Критичні зауваження щодо теорії Герцберга пов'язані з методами досліджень. Коли людей просять описати ситуації, коли їм було добре або погано після виконання роботи, то вони інстинктивно пов'язують сприятливі ситуації з роллю своєї особистості, а несприятливі - з роллю інших людей. Герцберг не врахував, що у різних людей різні потреби і, отже, і мотиваційні фактори будуть різними.

Теорія потреб Д. Макклелланда. Інший підхід до класифікації потреб вищих рівнів запропонував Д. Макклелланд в роботі "Два обличчя влади" в 1970 році.

Макклелланд виділив 3 види потреб вищих рівнів: влада, успіх, причетність.

Потреба влади виражається в бажанні впливати на інших людей. Люди, які мають таку потребу, частіше виявляють себе як енергійні, що відстоюють свою позицію. Вони хороші оратори і вимагають до себе підвищеної уваги з боку інших.

Будь яка керівна посада приваблює людей з потребою влади, оскільки вона дає можливість реалізувати і виявляти владу.

Потреба успіху задовольняється не визнанням успіху, а процесом доведення роботи до успішного завершення. Люди, які відчують потребу в успіху, воліють мати справу з проблемами, при вирішенні яких вони можуть взяти

відповідальність на себе, але ці проблеми мають бути реально вирішувані, а заохочення за досягнення результату - конкретним і відчутним.

Потреба причетності властива людям, зацікавленим в компанії знайомих, налагодження дружніх відносин, наданні допомоги іншим. Цим людям потрібна така робота, яка буде давати їм великі можливості соціального спілкування. Керівники мають забезпечити атмосферу, не обмежує міжособистісні відносини.

Теорія ERG запропонована Альдерфером в 1972 році в роботі "Існування, причетність і зростання. Людські потреби в організації".

Альдерфер виділив три рівня потреб:

1. E (existence) - потреби існування, тобто потреби, пов'язані з виживанням і відтворенням людини;
2. R (relatedness) - потреби причетності, які можуть бути задоволені за рахунок спілкування з іншими людьми, відчуття пошани з їх боку;
3. G (growth) - потреби особистісного зростання, наприклад, потреби у придбанні нових знань, у самоповаги.

Порівняно з Маслоу Альдерфер не будує сувору ієрархічність порядку задоволення потреб, тобто потреби різних рівнів можуть однаковою мірою і одночасно впливати на поведінку людей. Якщо потреби високих рівнів по якимось причинам не можуть бути задоволені, то це може компенсуватися задоволенням потреб більш низького рівня. Дане положення важливо для керівників, що прагнуть стимулювати своїх співробітників. Якщо виконувана робота не дозволяє задовольнити потреби особистісного зростання, то більш важливими стають соціальні потреби. Якщо ж не можуть реалізуватися і вони, то посилюються потреби існування.

**3. Процесуальні теорії мотивації.** Процесуальні теорії аналізують, як конкретна людина розподіляє зусилля для досягнення цілей і як обирає конкретний вид поведінки.

Теорія очікувань Врума. Під очікуванням розуміється оцінка людиною ймовірності настання якого-або події. Теорія очікувань, запропонована Врумом в книзі "Робота й мотивація" в 1964 р., виходить з двох припущень:

1. будь-яка діяльність людини є цілеспрямованою;
2. досягнення мети залежить від винагороди, яка дозволяє працівнику задовольнити певні потреби.

Згідно теорії Врума, значення набувають 3 взаємозв'язку:

1. очікування відносно витрат праці - результату (З - Р) - це співвідношення між витраченими зусиллями і отриманими результатами. Наприклад, працівник відділу призначення пенсій витратить додаткові зусилля і зробить перерахунок всіх пенсій до терміну. Але він може і не розраховувати на те, що його зусилля приведуть до бажаних результатів. Якщо люди відчують, що прямого зв'язку між витраченими зусиллями і що досягаються результатами немає, то, відповідно до теорії очікувань, мотивація буде слабшати; взаємозв'язок може бути відсутній з-за неправильної самооцінки працівника, за погану підготовку;

2. очікування відносно результатів - винагород (Р - В) - це очікування певного винагороди або заохочення у відповідь на досягнутий результат.

Якщо не буде цей зв'язку, то мотивація буде слабшати. Якщо працівник знає, що винагороди не буде, то він може і не виконувати додаткову роботу;

3. валентність (В) - передбачувана ступінь відносного задоволення або незадоволення, що виникає внаслідок отримання певного винагороди. У різних людей потреби та побажання відносно винагороди різні, тому конкретне

Суть теорії справедливості та рівності С.Адамса: в процесі роботи людина порівнює те, як були оцінені його дії з тим, як були оцінені дії інших. Залежно від того, чи залишився він задоволений своєю порівняльної оцінкою, чи ні, чоловік і буде змінити свою поведінку.

Теорія партисипативного управління має два напрями:

- 1) працівники отримують право самостійно приймати рішення з приводу того, як їм здійснювати свою діяльність - визначати режим роботи або вибирати засоби виконання отриманого завдання;

- 2) працівники можуть залучатися до ухвалення рішення з приводу термінів, специфіки виконуваної роботи.

У практиці управління соціальними службами напряду використовуються в певній комбінації, так як вони тісно пов'язані один з одним, і вони доповнюють один одного. Якщо співробітник зацікавлено бере участь у різного внутрішньоорганізаційної діяльності, то тим самим вони отримують задоволення, працюють з більшою віддачею, краще.

Теорія постановки цілей. Поведінка людини визначається тими цілями, які він ставить перед собою. Так як саме заради досягнення поставлених перед собою цілей він здійснює певні дії. Постановка цілей - це свідомий процес, а усвідомлення мети і намір - це те, що лежить в основі визначення поведінки людини.

Рівень виконання роботи залежить від чотирьох характеристик:

1. складність цілі відображає ступінь професійності і рівень виконання, необхідний для її досягнення. Чим складніше цілі ставить перед собою людина, тим кращих результатів він домагається. Виняток - коли ставляться нереальні мети, тобто ті, які в принципі не можуть бути досягнуті - результат дій не перевищує результату, якого досягають ті, хто ставив помірні, але досяжні цілі. Тому підвищення цілей, хоча воно і виправдано, може призводити до підвищення результатів праці тільки в тому випадку, якщо буде зберігатися шанс досягнення цілей;

2. специфічність цілі відображає кількісну ясність цілі, її точність і визначеність - більш конкретні і певні цілі ведуть до кращих результатів, на краще виконання роботи;

3. прийнятність цілі відображає ступінь, до якої людина сприймає мета як свою власну; також впливає на те, як впливають на виконання роботи складність і специфічність мети. Якщо людина не сприймає мета, то і складність і специфічність цілі будуть мати дуже слабкий вплив на виконання роботи. Прийнятність мети залежить від того, сприймається чи вона їм як прийнятна, і від того, які вигоди він може отримати при досягненні мети. Якщо вигоди не очевидні, то і мета може бути не прийнята;



4. прихильність цілі відображає готовність витратити зусилля певного рівня для досягнення мети. Прихильність може відігравати вирішальну роль на стадії виконання, якщо реальні труднощі виконання роботи будуть істотно відрізнятись від того, якими вони представлялися на стадії постановки мети. Прихильність цілі може зростати в міру виконання роботи, а може і зменшуватися. Тому керівництво повинне постійно відстежувати рівень прихильності цілі з боку працівників і здійснювати необхідні заходи для підтримки її на належному рівні.

Якщо в результаті дій отримано позитивний для суб'єкта результат, то він отримує задоволення, якщо негативний - розлад.

**4. *Форми визнання та оцінки результатів праці.*** Зовнішня винагорода завжди означає визнання заслуг людини або колективу перед організацією, в якій би формі воно не здійснювалося. Визнання виконує кілька завдань:

1. подальше стимулювання творчої активності працівників;
2. демонстрація позитивного ставлення керівництва до високих результатів;
3. популяризація результатів серед колективу;
4. підняття морального стану співробітників;
5. підвищення ділової активності;
6. 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-третє, 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 [Управлінські аспекти].

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:

1. чітко визначити, за що хвалити підлеглих;
2. заздалегідь продумувати "дозування" похвали і робити в ній перерви;
3. хвалити підлеглих за будь-які хороші і корисні справи, навіть якщо вони не значні, але конкретні, мають потрібний напрямок;
4. 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:

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

Відомі такі методи оцінки праці працівників. Спочатку розглянемо методи індивідуальної оцінки:

1. оціночну анкету (порівняльна анкета та анкета заданого вибору);
2. шкали рейтингів поведінкових установок;
3. описовий метод;
4. метод оцінки за вирішальною ситуацією;
5. 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

число співробітників надто велике число пар буде дуже великим, і робота з анкетною стане стомлюючою).

Одним з важливих кадрових заходів є доведення до самого працівника інформації про ступінь його успішності в роботі.

Залежно від мети оцінки можливі два підходи:

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

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

Однак для підвищення результативності оціночних заходів зворотний зв'язок працівникові необхідна.

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.

Елементи атестації. 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 методики проведення атестації;

\* видання нормативних документів з підготовки та проведення атестації (наказ, список атестаційної комісії), методика проведення атестації, план

проведення атестації, програма підготовки керівників, інструкція із зберігання персональної інформації);

- \* підготовку спеціальної програми з підготовки до проведення атестаційних заходів (при проведенні атестації в перший раз за новою методикою);

- \* підготовку матеріалів атестації (бланки, форми і т.д.).

Проведення атестації:

- \* атестуємі і керівники самостійно (за розробленою кадровою службою структурі) 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;

- \* ротації.

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 атестуємі 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.

### **Резюме**

Мотивація як процес формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішні фактори пов'язані із особистістю людини, а зовнішні фактори представлені стимулами, що застосовує організація повідношенню до своїх працівників.

Системоутворюючим елементом в теорії і практиці мотивації є потреби людини. Потреба є регулятором взаємовідносин людини і зовнішнього середовища.

Застосування процедури оцінювання персоналу соціальних служб приводить до підвищення якості та ефективності послуг. При виборі системи оцінювання варто забезпечувати її відповідність іншим підсистемам управління персоналом – планування і найму персоналу, розвитку, мотивації персоналу, щоб уникнути конфліктів, стресів та суперечностей.

### Питання для самоконтролю

1. Розкрийте поняття мотивація, стимул, потреба, спонукання, винагороду.
2. Охарактеризуйте змістовні теорії мотивації.
3. опишіть процесуальні теорії мотивації.
4. Назвіть завдання визнання праці працівників.
5. Розкрийте основні форми визнання праці працівників.
6. Що розуміється під оцінкою праці працівників?
7. Наведіть методи індивідуальної оцінки праці працівників.
8. Наведіть методи груповий оцінки праці працівників.
9. опишіть процес атестації (оцінку персоналу).

## ТЕМА 9. КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

### План:

1. Поняття і види управлінського контролю.
2. Етапи процесу контролю.
3. Контроль в соціальній роботі.

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

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

1. відповідність планам - система контролю повинна відповідати діяльності, яку вона контролює;
2. відповідність рівня керівника - контроль, який здійснюється керівником вищого рівня, буде відрізнятися від контролю, що здійснюється керівником нижчого рівня;
3. ефективність, що досягається за рахунок надання керівнику інформації саме про відхилення в контрольованому процесі;

4. об'єктивність, що досягається за рахунок того, що контроль спирається на вимірні критерії і нормативи;

5. гнучкість - система контролю не повинна давати збої при зміні планів і нормативів;

6. економічність - контроль повинен окупати витрати на нього.

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

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

Виділяють три види управлінського контролю.

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

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

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

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

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

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

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

3. Заключний контроль здійснюється після виконання будь-якої програми. Його мета - отримання інформації про діяльність працівників, яких необхідно заохотити за досягнення результатів праці.

Заключний контроль має 2 важливі функції:

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

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

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

Зупинимося на кожному з етапів.

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

1. можливість перевірки;
2. вимірність.

Керівництвом повинні бути визначені показники результативності: конкретний критерій і тимчасові рамки. Ці показники характеризують цілі, які керівник визначив як нормативу. Тобто показники результативності визначають те, що повинно бути отримано для того, щоб досягти поставлених цілей.

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

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

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

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

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

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

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

Сучасні професійні керівники соціальної роботи не тільки беруть, але і використовують цю неоднозначність. Ймовірно, не можна досягти абсолютної ясності з приводу функцій працівників організацій соціального обслуговування. Широкий діапазон видів діяльності і охоплюються ситуацій, можливо, частково

пояснює, чому контроль розглядають те, як освітній процес, то, як процес управління, то, як поєднання того й іншого.

По мірі організації і розширення соціальних послуг, осмислення роботи з вивчення умов життя неблагополучних сімей і допомоги їм у галузі контролю виник індивідуальний наставницький підхід, відповідний індивідуальному підходу до кожного випадку. На особливе значення, надавати навчальної функції контролю, також вплинуло розвиток університетської підготовки професіоналів. Контроль розглядається як засіб передачі знань і умінь від досвідченого, підготовленого працівника не досвідченому. А в галузі професійної освіти - від викладача і керівника практики до студента.

Соціальні працівники часто висловлюють незадоволеність з приводу спостереження і контролю їх роботи, особливо з приводу надмірної залежності при використанні традиційних форм. Вони хочуть, щоб їх вважали практикуючими професіоналами, і не контролювали.

На ранніх етапах професійного становлення на основі моделі "наставник - учень" визначаються знання і формуються принципи практичної роботи. До тих пір, поки знання не набувають що передаються, узагальнені форми, практиканти навчаються, наслідуючи приклад наставника, і їхні успіхи залежать від компетентності і статусу останнього. Для потенційного наймача важливі відомості про те, хто готував спеціаліста, оскільки це дає ключ до розуміння того, що і як може робити новачок. Для випускників, які шукають свою першу роботу, особистість наставника стала вирішальною при виборі роботи. Значення ролі наставника, хоча й меншою мірою, зберігається і понині. Наприклад, у США особам, які прагнуть стати членами Академії дипломованих соціальних працівників, потрібно, щонайменше, протягом двох років після отримання ступеня магістра працювати під спостереженням.

Однак сучасні студенти навчаються трохи інакше і, можливо, у наставників і контролерів інші установки, ніж у їхніх попередників. Тепер факультети соціальної роботи, в тому числі, і в українських і російських навчальних закладах, навчають вмінь більш широкого діапазону і роблять це на основі

розвиненою і більш повно розробленої суми знань. Але старі моделі зберігаються, і традиційні способи діяльності змінюються повільно. Передбачається, що новоспеченому працівнику все ще необхідний пильний контроль протягом невизначеного відрізка часу і що поліпшення професійної роботи головним чином базується на постійному спостереженні і контролі.

Даний підхід володіє тим перевагою, що він забезпечує узгодженість дій і контроль, поки адміністрація отримує інформацію про те, що відбувається. Пильний контроль з боку вищого спеціаліста також певною мірою допомагає захистити інтереси клієнта, так як взаємодія соціального працівника і клієнта стає розкритим для тих, хто несе відповідальність за надавані послуги. Однак пильний контроль може мати тенденцію до обмеження професійної самостійності та творчого розвитку практичного працівника. Звичайно, зберігати єдність процедур та стандартів обслуговування необхідно, але професійна діяльність вимагає індивідуального підходу.

Хоча пильний контроль і означає підвищену індивідуальну увагу, що приділяється працівнику і його діяльності, він також має тенденцію до конформізму і культивування обрядовості щодо практичної роботи. Він зміцнює ієрархічні адміністративні структури і ортодоксальність правил і процедур. Ієрархічне побудова, що припускає, що першочергове значення має потребу даної організації контролю та звітності, часто заважає гнучкості, яка потрібна для професійної діяльності з орієнтацією на клієнта.

Вважається, що відданість працівника своїй організації буде обмежуватися і витіснятися його відданість інтересам клієнта, а також професійним інтересам за рамками цієї організації, якщо він буде відходити від прийнятих в "його" організації стандартів діяльності та поведінки.

Пом'якшити ці протиріччя можна шляхом відділення адміністративних функцій контролю від їх навчальних функцій. При цьому в сферу адміністративного контролю увійшли б питання трудової навантаження, обліку, продуктивності і того, наскільки послідовний працівник застосування практичних процедур. Навчальна функція використовувалася б у міру потреби,



через допомогу консультантів або інших працівників із спеціальним досвідом і знаннями.

Хоча контроль припускає та адміністративні, і навчальні функції, в умовах соціальних служб, він, по суті, є функцією адміністрування і в першу чергу застосовується при прийомі виконаної роботи. Стиль контролю в соціальній роботі залежить від характеру послуг. Лікувальні або консультаційні послуги, спрямовані на надання допомоги клієнтам у проясненні і переосмисленні їх проблем, породжують відповідні види контрольної діяльності. Безпосередній керівник повинен допомогти практичним працівникам чітко усвідомлювати їх власні почуття і сприйняття, щоб допомогти клієнту.

Контроль існує не заради самого працівника, а в інтересах обслуговування. Звичайно, характер обслуговування, професійна культура і облік умов, за яких люди працюють добре, вимагають від адміністрації забезпечити освітній та індивідуальний контроль, але акцент, проте, як раніше робиться на практичну роботу. Ефективність контролю на практиці визначається тим, наскільки виявилися успішні спроби надання допомоги працівникам, поліпшення їх діяльності та підвищення гнучкості реагування на запити клієнтів.

Однак не завжди ясно, яке обслуговування є кращим. У соціальній роботі потрібно, щоб працівник впевнено діяв в умовах значної невизначеності, що вимагає підходити індивідуально до кожного випадку і кожному працівнику. Стурбованість питаннями звітності породила спробу визначити матрицю бажаних та прийнятних результатів, за яким і рекомендується оцінювати практичну роботу, але назвати цю спробу цілком успішною не можна. Орієнтація на максимальну звітність неминуче позбавляє "свого обличчя" майже всі різновиди практики. У тому, як люди насправді говорять, відчують та пояснюють свою поведінку, відсутні будь-які моделі і парадигми. У звітності більшу увагу може бути звернено на потреби організації, ніж на потреби клієнта, особливо під час фінансових труднощів. Оскільки контроль повинен надавати особливого значення відповідності інструкцій, контролер, насамперед, може орієнтуватися на ціль не погіршувати і без того неблизкучий фінансове

становище організації. Керівники, стурбовані цією метою, можуть закривати очі на дії, які не відповідають повною мірою інтересам клієнта.

Наприклад, за кордоном практикується робити записи взаємин клієнта і працівника, що є як би визнанням організацією того факту, що в розпорядженні контролера немає доступних засобів, дізнатися, що ж відбувається в процесі надання допомоги клієнту. Розумний контролер дає поради, мудрий контролер більше знає, що говорить. Він слухає, вважаючи, що практична робота є засобом для розуміння самого працівника. У кінцевому рахунку, ефективний контроль допомагає працівнику відповідально підходити до виконання його функцій і заохочує процес самопізнання. Це підвищує ймовірність того, що дії працівника підуть на користь іншим людям [Заяц].

Однак відбуваються суттєві зміни в ступеня підконтрольності обслуговування і можливості клієнтів. Це залежить від умов обслуговування. При звичайному індивідуальному співбесіді підконтрольність невелика або взагалі відсутній, за винятком тих відомостей, які надає сам соціальний працівник. Крім того, можна контролювати умови процесу надання допомоги. Ці фактори, крім всіх інших, можуть пояснювати досить пильну увагу, що приділяється контролю в практиці індивідуального консультування.

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

Роботи з групою є ще одна особливість, яка не завжди буває очевидною при роботі з окремими особами. Це та влада, яка є в розпорядженні членів групи для впливу на соціального працівника. Для ефективності своєї роботи соціальний працівник повинен значно більшою мірою враховувати подання та вимоги, які виходять від групи, ніж при наданні допомоги індивідуального клієнта. Хоча в традиційній сфері обслуговування сімей спостерігалось сталий розвиток

групових послуг, відзначалася також деяка неоднозначність їх оцінки. Можливо, частково це сталося з-за зміни ролі соціального працівника, що вимагає відмови від деякої частки контролю над його практичною діяльністю. Ймовірно, працівнику хочеться, щоб така робота контролювалася менше, ніж робота з окремими клієнтами.

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

На види і основні ідеї контролю буде впливати ступінь вимірюваного умовного успіху в сфері надання послуг. Коли реальна можливість досягти успіху мала, а у надаваному обслуговуванні багато неясного, між співробітниками всередині організації виникає більше взаємодія. Воно приймає форми командних нарад, семінарів, консультацій в області соціального обслуговування, консультування і т. д. Такі наради допомагають персоналу в складних робочих ситуаціях. Хоча вони проводяться в інтересах клієнтів, їх прихованою і більш значною функцією є зміцнення морального духу співробітників. Такі прийоми дозволяють персоналу справлятися зі значною невизначеністю в своїй роботі і допомагають йому вистояти при невдачах і у важкій повсякденному часом невдячній роботі.

Зазвичай контроль в соціальній роботі (в зарубіжних країнах) здійснюють агентства. Це впливає на умови роботи і створює додаткову напругу серед

працівників, пов'язане з тим, що вони одночасно є і професіоналами, і службовцями. Це обставина в свою чергу впливає на ставлення практикуючих працівників до системи контролю.

Агентства можуть розглядатися як системи взаємозалежних і взаємозалежних груп.

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

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

Нереально припускати, що професійні працівники завжди будуть підтримувати, захищати і висувати на перший план інтереси клієнта. У співробітників служб є свої власні інтереси, які вони захищають і які можуть не співпадати з інтересами клієнтів. З іншого боку, організовані і порівняно впливові групи клієнтів можуть впливати на якість обслуговування і сприяти більш чуйного реагування на потреби клієнтів, ніж це буває при інших умовах. В робочих ситуаціях, коли у клієнта є якийсь вплив, суттю контролю цілком може бути те, як задовольняються запити таких клієнтів, а зовсім не вивчення професійної сторони питання.

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

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

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

Як група зі своїми інтересами, адміністрація установ не може повністю довірятися якоїсь однієї групи. Адміністрація повинна домагатися рівноваги інтересів, використовувати різні законні способи впливу на протилежні думки про справжню функції установи. У адміністраторів рідко буває прямий вибір між правильним і неправильним, між поганим і гарним; як правило, вони повинні вибирати з декількох вірних рішень або з різних ступенів хорошого і поганого. Дійсно важкий вибір - це вибір між ніж-то неприємним і що-те нестерпною. Звичайно неможливо повністю вирішити конфлікт або відновити згоду. Досяжний лише якийсь компроміс у роботі, якість динамічне напруга, наповнює організацію життям, творчої незадоволеністю і мінливістю.

Новий акцент на адміністративно-управлінські функції контролю припускає, що узгоджена інтеграція адміністративного та освітнього аспектів системи контролю має вирішальне значення для підвищення якості роботи і продуктивності установ по соціальному обслуговуванню. Керівники є

сполучною ланкою між соціальними замовленнями установам соціального захисту з боку суспільства і реальної системи надання послуг. Результати контролю відображають соціальну політику в дії, тому що політика, подібно до знань, не може виражатися або реалізуватися самостійно. Контролери формують робочу обстановку, яка характеризується або безглуздою рутиною і принизливою роллю соціального працівника, або чіткими і розумними очікуваннями, підтримкою в роботі і професійному зростанні персоналу.

### **Резюме**

Контроль - це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Метою контролю, з одного боку, є виявлення слабких місць і помилок в процесі виробництва і управління, своєчасне їх виправлення і недопущення повторення; з іншого боку, забезпечення відповідності між наміченими планами і проведеними заходами.

Процес контролю в соціальній роботі складається з декількох етапів: вироблення норм, стандартів та критеріїв оцінки; Зіставлення реально досягнутих результатів з встановленими стандартами; оцінка результатів й прийняття необхідних корекційних дій із підвищення ефективності роботи.

### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте поняття і мета контролю?
2. Що необхідно для здійснення контролю в організації?
3. Перелічіть основні вимоги до системи контролю?
4. Які види управлінського контролю Вам відомі?
5. Охарактеризуйте етапи процесу контролю?
6. Обґрунтуйте значення контролю в соціальній роботі?

## РОЗДІЛ IV. УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ РОБОТОЮ НА МАКРО- І МІКРОРІВНІ

### ТЕМА 10. МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ НА МАКРОРІВНІ

#### План:

1. Соціальна політика як стратегія менеджменту соціальної роботи.
2. Інструменти соціальної роботи:
3. Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи.
4. Ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи.

#### *1. Соціальна політика як стратегія менеджменту соціальної роботи.*

Термін «соціальна політика» як інструмент державного управління став культивуватись в СНД, починаючи з 80-х рр. ХХ ст. Також приблизно в то же час в практиці соціальної роботи закріпився розподіл праці. Воно відображає два рівня практичної діяльності: «макро» та «мікропрактика». Як вважають теоретики, макропрактика в соціальній роботі включає в себе чотири основні фундаментальні функції: планування; адміністративне управління; оцінку якості послуг та програм; організаційну діяльність. Мікропрактика – це безпосередня соціальна робота із індивідами та групами, що грає провідну роль. (комплекс взаємопов'язаних прийомів та навичків, що дозволяють планувати якість соціальних послуг, керувати цією сферою, як на рівні організації, так і на міжорганізаційному рівні, включає в себе макропрактика)

[А.З.Свердлов Курс лекцій по соціальной работе и благотворительности *Часть II* (Зарубежный опыт) Санкт-Петербург 2001

Курс лекцій по соціальной работе и благотворительности (отечественный и зарубежный аспект): В 2 ч. Ч. 1. Отечественный опыт [Текст] : курс лекцій / А.З. Свердлов. - СПб. : [б. и.], 2001. - 136 с. -

].

Підходи щодо визначення взаємозв'язку між соціальною політикою держави та менеджментом соціальної роботи:

1) Традиційний – соціальна політика визначає зміст соціальної роботи і обумовлює параметри менеджменту соціальної роботи. Його можна назвати функціональним, у ході якого соціальна робота розглядається як механізм реалізації соціальної політики. У такому разі менеджмент соціальної роботи треба розглядати як механізм управління одним із структурних елементів соціальної політики.

2) Інноваційний – несе новизну поглядів на взаємозв'язок менеджменту соціальної роботи та соціальної політики держави. Соціальна політика є вищим рівнем менеджменту соціальної роботи, тобто його невід'ємною частиною. Ще він називається генетичним.

Соціальна політика – це складова частина внутрішньої політики держави, яка втілена у її соціальних програмах та практиці і регулює відношення в суспільстві посередництвом інтересів провідних груп населення.

Соціальна політика – це сукупність принципів, рішень, дій суспільних суб'єктів, що знаходять втілення в соціальних програмах і соціальній практиці з метою задоволення соціальних потреб та інтересів людини, соціальних спільностей і суспільства загалом [Главацька].

Основні принципи соціальної політики:

- гуманізм, соціальна справедливість;
- системність, безперервність;
- збалансованість цілей та можливостей реалізації соціальної політики;
- відкритість;
- демократизм розробки та реалізації соціальної політики;
- дієвий контроль суспільства за реалізацією соціальної політики;
- агресивність заходів з соціального захисту населення, посилення соціальної допомоги соціально незахищеним та малозабезпеченим верствам населення.

Об'єктом особливої уваги соціальної політики є соціальне забезпечення (пенсійне забезпечення у старості, у випадку інвалідності), система охорони здоров'я, освіти, науки й культури.



Функції соціальної політики:

1. Віддзеркалення, захист, узгодження інтересів, соціальних груп, окремих членів.
2. Оптимальне вирішення суспільних суперечностей у соціальній сфері.
3. Інтеграція різних прошарків населення, гармонізація інтересів, підтримка цілісної соціальної системи, стабільності у порядку.
4. Прогностична.
5. Соціальний захист населення.
6. Управління соціальними ресурсами.

За допомогою цих функцій забезпечується вирішення головного завдання соціальної політики – гармонізуються суспільні відносини, здійснюється управління соціальним розвитком суспільства.

У незалежній Україні інтерес до соціальної політики обумовлюється тим, що в Конституції наша країна проголосила про побудову *соціальної держави*.

Основні параметри соціальної держави:

1. Розвинена система страхових відрахувань та високий рівень податків, що формують бюджет та розміри бюджетних відрахувань на соціальну сферу.
2. Розвинена система послуг та соціальних служб для всіх груп населення.
3. Розвинена правова система, в якій здійснено поділ влади, чітка реалізація функцій кожною гілкою влади; відпрацьована нормативно-правова база соціальної роботи, взаємодія державних органів, громадянського суспільства та приватних ініціатив.

Соціальна держава має забезпечувати:

- рух до досягнення в суспільстві соціальної справедливості;
- послаблення соціальної нерівності;
- надання кожній людині роботи іншого джерела засобів існування;
- збереження миру та злагоді в суспільстві;
- формування сприятливого для людини життєвого середовища.

У соціальній політиці виділяють два самостійних блоки:

1. Соціальна політика у широкому сенсі слова, яка охоплює рішення і заходи, що стосуються усіх сторін життя членів суспільства, включаючи забезпечення товарами, житлом та послугами соціальної інфраструктури, робочими місцями, розширенням та укріпленням матеріальної бази, охорону та укріплення здоров'я населення, його освіту та культуру.

2. Власне соціальна політика (її елементами є політика в галузі соціального захисту населення та її конкретні види: сімейна політика, молодіжна політика, політика з соціального захисту людей похилого віку та інвалідів).

Таким чином, щодо функціонального (традиційного) підходу: соціальна політика виступає тим цілим, що всіляко визначає сутність, зміст та форму менеджменту соціальної роботи, бо сама робота є механізмом реалізації соціальної політики.

Генетичний (інноваційний) підхід до оцінки співвідношення соціальної політики та менеджменту соціальної роботи полягає у тому, що соціальна політика є стратегічним рівнем менеджменту соціальної роботи. Тобто, зміст соціальної роботи визначає параметри соціальної політики держави. У стратегічному управлінні соціальним розвитком країни стратегія розглядається як достроковий, якісно визначений напрям соціального розвитку України і торкається сфери, засобів та форм діяльності, системи формування механізму взаємовідносин як всередині країни, так і її позиції на міжнародному рівні.

Стратегічне управління соціальною роботою – це таке управління мережею соціальних закладів, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на попит клієнтури/споживачів, оперативно реагує й здійснює своєчасні зміни в організації соціальної роботи, що відповідає виклику з боку соціального середовища та дозволяє досягти максимального ефекту у використанні людських, матеріальних, інформаційних, фінансових та інших можливостей мережі соціальної допомоги громадянам країни, що в сукупності дає змогу значно посилити процес саморозгортання громадянського

суспільства в руслі загальноєволюційного процесу європейської та світової спільнот.

Соціальна політика обумовлює менеджмент соціальної роботи з двох сторін: теоретичної і практичної.

**Теоретична складова** соціальної політики полягає в ідеологічному обґрунтуванні стратегічного менеджменту і визначенні напрямів та шляхів створення алгоритмів управління. Діяльність менеджерів соціальної роботи ґрунтується на вищезазначених принципах завдяки тому, що системи управління соціальною системою підкоряються певним *законам*. Закони соціального управління характеризують необхідні сутнісні зв'язки між елементами системи управління соціальною роботою, його S-ом і O-ом у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Закони соціального управління впливають із специфіки O-ів діяльності, їх природи та формування управлінського впливу для досягнення головної мети соціальної політики.

Основні закони управління соціальною роботою – це:

- відповідність інтересів суб'єкта управління інтересам об'єкта соціальної роботи;
- цілісний вплив суб'єкта на об'єкт соціальної роботи;
- досягнення загальних інтересів агентів соціального процесу через реалізацію їх специфічних інтересів;
- відповідність між рівнями розвитку об'єкта та суб'єкта соціальної діяльності.

Закони управління соціальною роботою реалізуються через принципи управлінської діяльності.

**Практична складова** соціальної політики полягає в обґрунтуванні принципів управлінської діяльності у сфері соціальної роботи. На основі принципів соціального управління організовується процес управління, тобто науково обґрунтована упорядкованість дій.

Загальні принципи управління:

- науковість;

- конкретність (конкретний аналіз ситуації);
- сполучення галузевого та регіонального управління.

Ефективне управління соціальною роботою неможливо також організувати без оволодіння кадрами управління соціальної роботи відповідним методам управління. При цьому під методом соціального управління розуміється спосіб або сукупність прийомів, операцій та процедур підготовки та прийняття , організації і контролю за виконанням управлінських рішень.

У науковій літературі з питань управління виділяють такі методи управління:

1. Економічні.
2. Соціальні.
3. Організаційні.
4. Політичні.
5. Психологічні.
6. Педагогічні.
7. Ідеологічні.

Інструментальна база управління соціальною роботою:

- моральні та правові норми;
- інституціональні та неінституціональні засоби соціальної політики.

## ***2. Інструменти соціальної роботи:***

- соціально-психологічні – співчуття, співпереживання, увага;
- матеріально-економічні – фінансові трансфери (фінансова допомога); інформація спеціального стягнення; правові статуси;
- духовно-ідеологічні – мета життя, плани, програми, консультування, рекомендації;
- організаційно-правові – норми, стандарти, заборона або обмеження, моделювання, проектування.

Одним із найулюбленіших інструментів в Україні вважають *фінансову допомогу*.

Часто ефективнішим виявляється надання безготівкової допомоги (житлові субсидії, часткове зменшення вартості товарів та послуг).

**Оподаткування** – важливим аспектом застосування цього інструмента в Україні на сьогодні є введення податкових пільг.

**Послуги** – послуги по догляду вдома за самотніми інвалідами та людьми похилого віку.

Інструменти соціальної політики, що використовуються для профілактичних заходів:

- Консультування, рекомендації чи заохочення бажаної діяльності – консультаційні та рекомендаційні програми щодо підтримання здорового способу життя, планування сім'ї, профорієнтаційне планування.

- Інформація – інформація про наслідки, що їх може спричинити та чи інша діяльність (вживання наркотиків, тютюну).

- Спеціальні стягнення за персонально чи соціально небезпечною поведінкою у формі штрафів, додаткових податків.

- Правові статуси – надання статусів, що дають певні права та визначають обов'язки держави перед їхніми носіями (статус ветерана війни, безробітного, біженця).

Особлива увага з боку органів вищого рівня повинна приділятися *нормативній базі* соціальної роботи, яку теж розглядають як інструментарій управління.

Форми соціальної політики – це засіб самовиявлення та реалізації її змісту.

### **Висновки:**

- ✓ Згідно з генетичним підходом менеджмент соціальної роботи є первинним, оскільки виникає на основі потреб соціалізації особистості людини та потреб формування громадянського суспільства.

- ✓ Згідно з функціональним підходом до співвідношення менеджменту соціальної роботи та соціальної політики первинною є соціальна політика держави або установи, під яку має пристосовуватись управління соціальними процесами на більш нижчих рівнях соціальної роботи.

**3. 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 *трудоий 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

**4. Ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи.** Ресурси управління – це основні фактори управління, що визначають необхідні умови його здійснення: людські, інформаційні, технічні, економічні, а також час і простір.

Ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи – пошук та залучення інноваційних можливостей системою управління. Для здійснення будь-якого проекту, у тому числі у сфері менеджменту соціальної роботи, треба мати ті чи інші ресурси: знання (технології, знання ринку, соціальних послуг), люди (організатори та виконавці), техніка (комп'ютери, телефон), територія (офіс, робочі місця), час та гроші.

Джерелами ресурсів в управлінні соціальною роботою є:

- суб'єкт управління;
- об'єкт управління;
- зміст та технології управління;
- умови взаємодії об'єкта управління та суб'єкта управління.

*Внутрішні ресурси* (інтелект, освіта, професія, цілеспрямованість, воля, мотивація) передбачають активізацію клієнтів, тобто сприяння тому, щоб вони повірили у власні сили, усвідомили власну компетентність і здібності, навчилися самоконтролю та позитивної оцінки, вмінню управляти собою і своїми соціальними ролями [Главацька, Сидоров].

Серед *зовнішніх ресурсів* виділяють офіційні (формальні) та неофіційні (неформальні); реально існуючі або потенційні; матеріальні, соціальні і культурно-духовні.

- *Матеріальні* – виробництво, магазини, школи, сервісна допомога.
- *Соціальні* – засоби і форми організаційної і духовної підтримки.
- *Культурно-духовні* – засоби міжособистісної та внутрішньої підтримки.

Отже, до зовнішніх ресурсів належить соціальна інфраструктура як сукупність органів і закладів, їхня матеріальна і нормативно-законодавча база, які забезпечують задоволення потреб громадян та захист їхніх соціальних прав. Діяльність із залучення зовнішніх ресурсів отримала назву «фандрейзінг».

Інформаційні ресурси – викривають різницю між тим, що могло б бути, і тим, що відбувається або повідомляється.

Технологічний ресурс – менеджер соціальної роботи може приймати управлінські рішення за *різними технологіями*:

- підготовка рішення;
- прийняття рішення;
- реалізація рішення.

Морфологічний ресурс – раціональний вибір керівниками структури соціального закладу та розбудови системи соціальної роботи на регіональному та національному рівнях.

Організаційні ресурси – напр., нові організаційні ідеї. Перспективні для зміцнення кправлінської діяльності.

Технічні ресурси – комп'ютерні мережі – провідне місце.

Правові ресурси – створюють нормативний простір для розвитку та функціонування системи соціальної роботи.

Політичні ресурси – визначають темпи розвитку соціальної роботи, рівень підтримки його з боку системи державного управління та вписують систему соціальної роботи в соціальний організм країни.

Економічні ресурси – пов'язані зі способами включення соціального працівника у соціальну роботу.

Фінансові ресурси – пов’язані з фінансуванням соціальної сфери. Мають кількісну характеристику завдяки грошовій формі існування.

Психологічні ресурси – організація роботи соціальних психологів та консультантів.

Педагогічні ресурси – праця соціальних педагогів, методи викладання.

Таким чином, проблема ресурсного забезпечення менеджменту соціальної роботи сама по собі є ресурсом у підвищенні якості його функціонування та у подальшому його розвитку.

### **Резюме**

Соціальна політика – це складова частина внутрішньої політики держави, яка втілена у її соціальних програмах та практиці і регулює відношення в суспільстві посередництвом інтересів провідних груп населення.

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

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

### **Питання до самоконтролю**

1. В чому полягає сутність традиційного та інноваційного підходів щодо визначення взаємозв’язку між соціальною політикою та менеджментом соціальної роботи?
2. В чому полягає різниця між поняттями «робоча сила» і «трудові ресурси»?
3. Що є джерелом ресурсів в управлінні соціальною роботою?

## ТЕМА 11. МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ НА МІКРОРІВНІ

### План

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

**1. Процесуальний характер менеджменту соціальної роботи.** Виділення мікрорівня у менеджменті соціальної роботи ґрунтується на наукових традиціях розподілу предметного світу на макро- і мікросвіт. Такий розподіл потрібний для визначення масштабу об'єктів дослідження.

Мікрорівень передбачає концентрацію уваги на мікросередовищі, тобто на безпосередньому оточенні людини – колектив, сім'я, школа. Соціальне мікросередовище розглядається як найбільш близьке, відносно стає оточення особистості.

Соціальна ж сфера як складова підсистема суспільства в цілому відноситься разом з останнім до соціального макросередовища. Відповідна і соціальна робота на цьому рівні має бути віднесена до соціальних процесів макрорівня [Свердлов].

Виділення мікрорівня управління соціальною роботою обумовлено дією законів соціального управління в соціальній сфері.

На мікрорівні виділяють два підходи щодо дослідження процесу управління:

- 1- Системний.
- 2- Процесуальний.

В основі системного підходу лежить теорія систем, яку застосовують в управлінні. Під системою в широкому значенні розуміють деяку цілісність, що складається із взаємопов'язаних частин, кожна з яких є внеском до характеристики цілого.

Об'єктом управління виступають соціальні системи, елементний склад яких утворюють люди і ситуації, що виникають між ними, та соціальні організації.

Соціальна організація визначається одним із найбільш розвинених і найбільш складних видів соціальних систем. Самостворюючими якостями таких систем є мета, ієрархія, управління.

Організації є також відкритими системами, тобто такими, що можуть існувати за умов взаємодії із зовнішнім середовищем.

Окрім того, відкрита система має здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі, що забезпечує її життєздатність і функціонування в нестабільних умовах.

У процесуальному підході (А.Файоль) управління розглядають як серію безперервних взаємопов'язаних дій, тобто процес-дію, яка має початок, кінець, тривалість і розвиток у часі. Дії, які важливі для досягнення успіху організації, називаються управлінськими функціями. Кожна функція складається з серії взаємопов'язаних дій і також розглядається як процес [Файоль].

Таким чином, процес управління може бути визначений як інтегрована сума (результат) усіх взаємопов'язаних управлінських функцій.

Загально визнаними є функції планування, організація, мотивація і контроль.

Процесуальний підхід до управління дає можливість через функції реагувати на зміни ситуації, що може бути використано для управління в кризовій ситуації.

Перш ніж перейти до безпосереднього розгляду процесу управління організацією соціальної роботи, необхідно уточнити визначення та особливості організації в соціальній сфері.

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

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

2. Термін «організація» може означати певну організаційну діяльність або діяльність з організації, яка включає в себе розподіл функцій. Тут організація виступає як процес.

3. Під «організацією» може розумітися також характеристика ступеня впорядкованості певного об'єкта. Тоді цим терміном позначають певну структуру, склад і тип зв'язків (наприклад, політична організація суспільства; ефективна і неефективна організація).

Індивід в організації є одночасно працівником, особою і елементом системи.

Загальні характеристики організації:

1. Основні ресурси, які перетворюються в діяльності організації для досягнення її цілей, - це люди, капітал, матеріали, технології та інформація.

2. Залежність від зовнішнього середовища, яке поєднує в собі економічні, нормативно-законодавчі, соціальні та духовні умови існування організації.

3. Горизонтальний розподіл праці і виділення груп працівників, близьких за функціями.

4. Вертикальний розподіл праці, за яким відокремлюється робота по координації дій від самих дій. Координація роботою інших людей і є сутністю управління.

5. Необхідність управління: завдання організації мають бути скоординовані за допомогою вертикального розподілу праці. Отже, управління є суттєво необхідною діяльністю для організації.

В яких же випадках виникає організація як соціальний об'єкт?

Існують два механізми утворення організацій як форм соціальної спільності.

- трудові організації (підприємства, заклади);

- акціонерні товариства.

Соціальні властивості організації:

1. Організація утворюється як інструмент вирішення суспільних завдань, засіб досягнення цілей. Тому важливо з'ясувати її функції, цілі, ефективність результатів, мотивації, стимулювання персоналу.

2. Організація є людською спільністю, тобто сукупністю соціальних груп, статусів, норм, відносин, лідерства, згуртованості або конфліктності.

3. Організація об'єктивується як безособова структура зв'язків і норм, детермінована адміністративними й культурними факторами.

**Соціальна служба** розуміється як тип ділової організації в соціальній сфері, на яку покладено реалізацію соціальної політики на даній території в цілому або з якогось конкретного її (політики) напрямку, шляхом здійснення безпосереднього управління соціальною роботою з клієнтами, що її здійснюють.

Головними інституціональними ознаками соціальної служби є:

1. Правовий статус або правове закріплення діяльності у відповідних положеннях та регламентах.

2. Організаційний склад установ, в яких відображено специфіку діяльності.

3. Практичне здійснення конкретних функцій соціальної допомоги, захисту та підтримки, обумовлене правовим статусом та організаційним складом.

Основні підходи щодо аналізу характерних рис соціальних служб:

Перший підхід – сприйняття соціальної служби як цілісної системи.

Другий підхід – зосередження уваги на системі компонентів соціальної служби, що найбільш піддаються змінам.

Третій підхід – відповідність мети діяльності соціальної служби цілям кожного конкретного спеціаліста щодо досягнення мети діяльності соціальної служби.

Четвертий підхід – формалізований або структурно-функціональний. Характеризується тим, наскільки нормативно визначені права, функціональні обов'язки, етичні правила та об'єм відповідальності кожного працівника.

**2. Особливості функцій менеджменту соціальної роботи.** Для початку зацентруємо увагу на загальних функціях менеджменту:

- Планова;

- Організаційна;

- Координаційна;
- Контрольна;
- Мотиваційна;

Взаємозв'язок між ними може бути представлений у вигляді діаграми, що відображає зміст функцій будь-якого процесу управління.

Стрілки показують, що роль стадії планування щодо контролю можливий лише шляхом виконання робіт, пов'язаних з організацією тих, хто працює. У центрі функція координації, що забезпечує узгодження і взаємодію всіх інших функцій.

Планування

Організація

Координація

Контроль

Мотивація

Планування включає:

1. Постановку цілей і завдань.
2. Розробку стратегій, програм, планів.
3. Визначення необхідних ресурсів і їхнього розподілу відповідно до цілей і завдань.
4. Доведення планів до усіх, хто повинен їх виконувати.

У соціальній службі розробляють перспективні та поточні плани роботи (річний, квартальний, місячний, щотижневий).

Основні розділи таких планів:

1. Розвиток видів та форм соціального обслуговування населення.
2. Робота з кадрами управлінців та соціальними працівниками

Організаційна функція – функція організації процесу управління завданнями, формуванням якої є структура організацій, а також забезпеченням всім необхідним для її нормальної діяльності.



Соціальні служби формують організаційну структуру управління відповідно до власних потреб.

Мотиваційна функція – це організаційно-управлінська діяльність, що має за свою мету активізувати людей, які працюють в організації і спонукати їх до ефективної праці задля виконання цілей, передбачених планами соціальної служби.

У цьому зв'язку процес мотивації включає:

1. Оцінку незадоволених потреб;
2. Виконання цілей, спрямованих на задоволення потреб;
3. Визначення дій, необхідних для задоволення потреб людей, працюючих в організації.

Контрольна функція – це організаційно-управлінська діяльність, головним завданням якої є кількісна оцінка й облік результатів роботи соціальної служби.

Виділяють два основні напрями її реалізації:

1. Контроль за виконанням робіт, які заплановані.
2. Заходи для корекції всіх значних відхилень від плану.

Головні інструменти виконання цієї функції - спостереження, перевірка всіх напрямів діяльності, облік і аналіз.

Важливим завданням контрольної функції є розробка стандартної системи звітності та перевірка цієї звітності як соціальної служби в цілому, так і кожного окремого підрозділу.

Координаційна функція - це функція організації процесу управління, що забезпечує його безперебійність і безперервність.

Головне завдання координації – досягнення узгодженості в роботі всіх ланок соціальної служби шляхом устанавлення раціональних зв'язків (комунікацій) між ними.

Для виконання цієї функції можуть використовуватися документальні джерела (звіти, доповідні), результати обговорення виникаючих проблем на нарадах, зборах, при інтерв'юванні.

За допомогою цих та інших форм зв'язку встановлюється постійна взаємодія між підсистемами соціальної служби, забезпечується єдність і узгодженість усіх стадій процесу управління (планування, організації, мотивації і контролю), а також усіх дій керівників-менеджерів.

**3. Самоменеджмент в управлінні соціальною роботою.** Самоменеджмент - це послідовне та цілеспрямоване використання соціальним працівником ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації й розвитку свого творчого потенціалу.

Виділяють наступні концепції самоменеджменту:

- 1) Л. Зайверт: ідея економії свого часу;
- 2) В.А. Андрєєв: ідея саморозвитку творчої особистості;
- 3) М. Вудков, Д. Френсіс – подолання власних обмежень;
- 4) А.Т. Хроленк – підвищення особистої культури ділового життя;
- 5) Б.і Х. Швальбе – ідея досягнення особистого ділового успіху.

Існує зв'язок самоменеджменту з діловою кар'єрою особистості.

Представимо модель, яка передбачає певну структуру ідей, які розкривають сутність самоменеджменту ділової кар'єри соціального працівника, а саме:

1. Ідея, що пояснює «чому», «для чого», індивід реалізує свою, на досягнення чого вона спрямована (успіх).
2. Ідея, що розкриває, які внутрішні сили і механізми рухають людину по сходах ділової кар'єри.
3. Ідея, що відповідає на питання, чому одні люди рухаються по сходинках ділової кар'єри швидше, а інші повільніше.
4. Ідея, що пояснює соціальні механізми, що прискорюють чи уповільнюють переміщення сходами ділової кар'єри.

У сукупності і взаємозв'язку ці ідеї складають теоретичну основу самоменеджменту ділової кар'єри.

Для ефективності самоменеджменту необхідне дотримання системи самооцінки особистості, яка базується на чотирьох основних аспектах людської натури:

- 1) яким чином ми взаємодіємо з оточуючим світом і куди спрямовуємо свою енергію;
- 2) якого роду інформацію ми сприймаємо насамперед і легше всього;
- 3) як ми приймаємо рішення;
- 4) визнаємо ми за краще жити в конкретному, упорядкованому світі (приймаючи рішення), чи у більш вільному, динамічному (вивчаючи можливі варіанти).

Принципи та методика самоменеджменту мають певну цінність для менеджменту соціальної роботи. Адже вони несуть методологічні можливості та сприяють розвитку професіоналізму в соціальній роботі, мотивації персоналу.

Більшість іноземних спеціалістів із соціальної сфери розглядають самоменеджмент як комплекс взаємопов'язаних прийомів та навичків, які дозволяють:

- визначити пріоритети в наданні соціальних послуг;
- планувати й контролювати їх обсяг та якість;
- ретельно продумати і розподілити необхідний робочий час;
- вдосконалювати свій професійний рівень;
- здійснювати діяльність поза організацією та зсередини організації (наприклад, надавати інформацію у вигляді звітів, доповідних записок, довідок; приймати участь в робочих зборах персоналу й т. п.)

Перший прийом самоменеджменту, що заслуговує на увагу під час підготовки соціальних працівників та в управлінні соціальною роботою, це встановлення пріоритетів у виконанні робочих завдань. Пропонується записувати в будь-якому порядку всі завдання, що потрібно виконати протягом майбутнього тижня (робочого дня). Уважно вивчивши отриманий масив, розсортуйте завдання на три групи: А, Б, В.

Завдання групи А – надтермінові і важливі, що підлягають негайному і безумовному виконанню.

Завдання групи Б - важливі завдання, які потрібно виконати у найближчий час.

Завдання групи В – найменш важливі завдання, які можна тимчасово відкласти або доручити іншим співпрацівникам [40, С.151].

Другий прийом самоменеджменту припускає вміння розподіляти робочий час. Необхідно передбачити, щоб в структурі робочого часу були представлені три компоненти:

- 1) Час для виконання запланованих завдань (запланована активність, що займає 60% всього робочого часу);
- 2) Резервний час (непередбачена активність, 20% робочого часу);
- 3) Час для професійного вдосконалення (творча активність, 20% робочого часу) [22, С.231].

Підводячи підсумки вищесказаному, підкреслимо, що соціальний працівник працює вісім годин на день, бюджет часу, який розподіляє соціальний працівник на заплановану активність складає п'ять годин, на непередбачену й творчу активність він має виділяти близько півтори години на день.

Наступний, третій прийом, полягає в умінні розподіляти повноваження. Передача повноважень визначається науковцями як процес, в результаті якого люди отримують більше простору або влади у здійсненні власної роботи й контролю в даній галузі, в результаті чого їх відповідальність підвищується [2, С.209].

Спеціалісти із самоменеджменту підкреслюють необхідність формування готовності передачі повноважень й готовності до роботи в рамках розширених повноважень. Цей процес має відбуватися послідовно. Недостатній рівень цих видів готовності повинен компенсуватися відповідними тренінгами, які має пройти весь персонал соціальної служби – керівники служб, польові працівники, волонтери. Таким чином, в умовах конкретної соціальної служби передача повноважень припускає передачу повноважень від керівника до підлеглого персоналу й підготовлених волонтерів (з'являється можливість використання власних підходів в інтересах організації та клієнтів соціальної служби).

Специфічним є четвертий прийом, що припускає підтримання працездатності протягом робочого дня. Спеціалісти із самоменеджменту

вважають даний прийом важливою складовою практичного самоменеджменту. Враховуючи рекомендації спеціалістів, до числа відповідних рольових дій варто включати: підтримання фізичного здоров'я (слідкувати за власною вагою, не перевантажувати себе фізично, уникати шкідливих звичок); підтримання психічного здоров'я та розвиток емоційної сфери (визнавати й виражати відчуття, що переживаються; встановлювати й підтримувати тісні особисті відношення із оточуючими; вчитися на власних помилках); подолання життєвих труднощів (управління власними стресами; вміння розслаблятися) [6, С.50-58].

### **Резюме**

Виділення мікрорівня управління соціальною роботою обумовлено дією законів соціального управління в соціальній сфері. Мікрорівень передбачає концентрацію уваги на мікросередовищі, тобто на безпосередньому оточенні людини – колектив, сім'я, школа. Соціальне мікросередовище розглядається як найбільш близьке, відносно стає оточення особистості.

Доцільно виділяти як суб'єкт управлінської діяльності персонал, який реалізує управлінські функції: планування, організація, мотивація і контроль, а також об'єднуючих функцій – прийняття рішень та комунікація.

Самоменеджмент розуміють як послідовне й цілеспрямоване використання ефективних методів і технологій самореалізації й саморозвитку свого творчого потенціалу. Цінність включення принципів та методик само менеджменту для управління соціальною роботою повзана з можливостями підвищити професіоналізм та вмотивованість персоналу.

### **Питання для самоконтролю**

1. В чому полягає сутність системного та процесуального підходу щодо дослідження процесу управління?
2. Розкрийте сутність терміну «організація»?
3. Чи потрібно розглядати соціальний заклад як об'єкт управлінської діяльності?
4. Що потрібно для ефективного само менеджменту?

## РЕКОМЕНДАЦІ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Самостійна робота є невід'ємною складовою вивчення навчальної дисципліни.

Вона здійснюється за такими напрямками:

- підготовка теоретичних питань до семінарських занять;
- виконання практичних завдань до лабораторних занять;
- конспектування першоджерел;
- підготовка рефератів;
- виконання індивідуальних (професійно-орієнтованих) завдань;
- підготовка до підсумкових модульних робіт;
- підготовка до екзаменів або заліків.

Підготовка теоретичних питань до семінарських занять передбачає опрацювання теми за питаннями семінарського заняття. Ці питання могли розглядати під час лекції, так і повністю виноситися на самостійне опрацювання.

### Алгоритм підготовки

- Визначте питання для підготовки (мають бути розглянуті всі питання, вказані у плані семінарського заняття).
- Візьміть у бібліотеці університету (читальному залі або на кафедрі) джерела, зазначені у списку основної літератури. При підборі літератури Ви можете користуватися бібліотечними каталогами (алфавітним, предметним або систематичним).
- Визначте розділи (теми або параграфи), у яких розкрито питання семінарського заняття.
- Прочитайте ці розділи.
- Складіть план (простий або складний) відповіді на кожне питання.
- Визначте основні поняття, які Ви повинні засвоїти.
- Проаналізуйте, як опрацьований матеріал пов'язаний з іншими питаннями теми.
- Для кращого засвоєння та запам'ятовування матеріалу складіть короткий конспект, схеми, таблиці або графіки по прочитаному матеріалу.

- Визначте проблеми в опрацьованому матеріалі, які Ви недостатньо зрозуміли. З цими питаннями Ви можете звернутися на консультації до викладача.

- Перевірте, як Ви засвоїли опрацьоване питання. Ви можете це зробити, відповівши на тестові питання до теми або розв'язавши практичні завдання.

**Виконання практичних завдань до лабораторних занять** передбачає розв'язання запропонованих задач або проведення самостійних досліджень, передбачених робочою програмою з дисципліни.

#### Алгоритм підготовки

- Ознайомтеся з планом лабораторного заняття.
- Перегляньте тематичний матеріал, необхідний для виконання лабораторного заняття.
- Детально ознайомтеся з інструкцією до лабораторного заняття.
- Якщо Ви виконували подібні завдання, перегляньте їх.
- Виконуйте завдання лабораторного заняття, дотримуючись інструкції.
- Результати лабораторного заняття представте у формі звіту.
- Здайте звіт викладачу у зазначений термін.

**Конспектування першоджерел** передбачає поглиблений розгляд окремих питань теми. Для конспектування можуть пропонуватися статті з фахових журналів, розділи монографій або підручників.

#### Алгоритм підготовки

- Прочитайте запропоноване першоджерело.
- Правильно оформіть бібліографію першоджерела (автор, назва, вихідні дані)
- Складіть план (простий або складний).

- Для кожного пункту плану виділіть основні положення проблеми, яка висвітлюється у першоджерелі.
- Представте прочитаний текст у вигляді тез або анотації, використовуючи, при потребі, схеми, таблиці, графіки тощо.
- Для самоперевірки перекажіть статтю, використовуючи власний конспект.

**Підготовка рефератів** передбачає глибокий та детальний аналіз проблеми, винесеної у темі реферату.

#### *Алгоритм підготовки*

- Ознайомтеся з вимогами до реферату.
- Оберіть тему реферату.
- Підберіть літературу, у якій розкривається тема реферату. При підборі літератури Ви можете користуватися бібліотечними каталогами (алфавітним, предметним, або систематичним).
- Складіть план реферату.
- Опрацюйте літературні джерела користуючись порадами до конспектування першоджерел.
- Систематизуйте опрацьований матеріал відповідно до плану реферату.
- Дайте власний критичний аналіз та оцінку висвітленої проблеми.
- Оформіть реферат відповідно до вимог.
- Здайте реферат викладачу у зазначений термін

**Виконання індивідуальних (професійно-орієнтованих) завдань** має на меті вироблення умінь, необхідних для вирішення професійних завдань.

#### *Алгоритм виконання*

- Ознайомтеся з вимогами до індивідуального завдання.
- Ознайомтеся із змістом індивідуального завдання.
- Визначте, чи доводилось Вам виконувати подібні завдання.



- Проаналізуйте теоретичний матеріал, необхідний для виконання індивідуального завдання.
- Складіть розгорнутий план виконання завдання.
- Підберіть методи виконання завдання.
- Виконайте індивідуальне завдання відповідно до плану.
- Проаналізуйте, чи всі поставлені завдання Ви виконали.
- Внесіть, при потребі, корективи до виконання завдання.
- Здайте завдання викладачу в зазначений термін.

**Підготовка до підсумкових модульних робіт (ПМР), заліків та екзаменів** має на меті узагальнення та систематизацію знань з окремого модуля або дисципліни у цілому.

#### *Алгоритм виконання*

- Ознайомтеся з переліком питань до МПР, заліку або екзамену.
- Підберіть підручники, інструктивно-методичні матеріали або іншу довідкову літературу, необхідну для підготовки (її перелік Ви можете знайти в інструктивно-методичних матеріалах до модуля або курсу).
- Перегляньте зміст кожного питання, користуючись власними конспектами або підручниками.
- Визначте рівень знань з кожного питання.
- Визначте питання, які потребують ретельної підготовки (опрацювання додаткової літератури, складання конспектів, схем, розв'язання окремих типів задач тощо). З цією метою зверніться до алгоритму підготовки теоретичних питань до семінарських занять та виконання практичних завдань до лабораторних занять.
- Для самоперевірки перекажіть теоретичні питання або вирішіть практичне завдання.

### Примітка

✓ При виконанні завдань, винесених на самостійне опрацювання, Ви можете звертатися за *консультацією* до викладача. Про час проведення консультацій повідомляє викладач.

✓ Теми, які у повному обсязі виносяться на самостійне опрацювання, та індивідуальні завдання студент має *здати викладачу на консультації* (дату проведення консультацій повідомляє викладач).

## ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ ІЗ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ»

### МОДУЛЬ І

#### Тема 1. Основні риси соціального управління

##### *План семінарського заняття № 1*

1. Значення поняття «Менеджмент соціальної роботи».
2. Види менеджменту за напрямками реалізацій функцій.
3. Основи категорії менеджменту соціальної роботи.
4. Складові процеси менеджменту соціальної роботи.
5. Характеристика принципів менеджменту соціальної роботи.

##### Рекомендована література:

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

#### Тема 2. Концептуальна революція менеджменту соціальної роботи

##### *План семінарського заняття № 2*

1. Формування системних і ситуаційних підходів у менеджменті.
2. Теоретичні витоки менеджменту соціальної роботи.
3. Сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи.
4. Особливості розвитку менеджменту в Україні.
5. Етапи розвитку управлінської науки за радянських часів.

##### Рекомендована література:

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: «Академвидав», 2003. – 416 с.

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

### **Тема 3. Характеристика теоретико-методологічні засади менеджменту соціальної роботи**

#### ***План семінарського заняття № 3***

1. Сутність основних законів менеджменту соціальної роботи.
2. Характеристика методів менеджменту соціальної роботи.
3. Планування – одна із головних функцій соціального управління.
4. Інструментальний підхід щодо прийняття та реалізації управлінських рішень.
5. Менеджерський цикл у соціальній роботі.

#### Рекомендована література:

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

18. Управлінські аспекти соціальної роботи: Курс лекцій. К.: МАУП, 2002. 376 с.

#### **Тема 4. Типологія менеджменту соціальної роботи**

##### ***План семінарського заняття № 4***

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

##### Рекомендована література:

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

#### **Тема 5. Загальна характеристика структури менеджменту соціальної роботи**

##### ***План семінарського заняття № 5***

1. Сутність трирівневої структури управління соціальною роботою в Україні.
2. Характеристика основних положень загальної управлінської теорії.
3. Особливості управління закладом соціальної роботи.
4. Завдання і основні якості соціального менеджера.

##### Рекомендована література:

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: «Академвидав», 2003. – 416 с.
2. Основы соц. работы : Ученик/ Отв. ред. П.Д. Павленок. – М.: ИНФРА – М, 1997. – 386 с.

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

### **Тема 6. Організація менеджменту соціальної роботи на мікрорівні**

#### ***План семінарського заняття № 6***

1. Організаційні форми суспільства щодо менеджменту соціальної роботи.
2. Основні функції менеджменту соціальної роботи.
3. Елементи управлінської праці у соціальній роботі.
4. Організаційно-адміністративні уміння менеджерів соціальної роботи.

#### Рекомендована література:

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

### **Тема 7, 8. Організація менеджменту соціальної роботи на макрорівні**

#### ***План семінарського заняття № 7,8***

1. Становлення соціальної політики України як основи менеджменту соціальної роботи.
2. Порівняльна характеристика стратегічного, оперативного та тактичного управління у сфері соціальної роботи.
3. Сутність принципів професійної культури менеджменту соціальної роботи.
4. Нормативно-правове забезпечення менеджменту соціальної роботи.
5. Особливості підготовки і підбору кадрів для реалізації соціальної роботи.
6. Структура менеджментського корпусу соціальної роботи в Україні.
7. Інструментальна база управління соціальною роботою.

Рекомендована література:

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

### **Питання до заліку з предмету «Менеджмент соціальної роботи»**

1. Категорії «управління» і «менеджмент». Основні підходи до досліджень у сфері взаємозв'язку управління і менеджменту.
2. Основне розуміння менеджменту соціальної роботи.
3. Об'єкт, суб'єкт вивчення менеджменту соціальної роботи.
4. Основні принципи менеджменту соціальної роботи.
  1. Історія розвитку менеджменту.
  2. Розвиток управлінської науки в Україні.
  3. Характеристика зарубіжних шкіл управління.
  4. Сучасні підходи розуміння менеджменту
  5. Закони, закономірності менеджменту соціальної роботи.
  6. Методи менеджменту соціальної роботи.
  7. Закони управлінських відносин.
  8. Інструменти менеджменту соціальної роботи.
  9. Різновиди соціального менеджменту.
  10. Моделі та методи взаємозв'язку об'єктів і суб'єктів менеджменту.
  11. Менеджерський цикл у соціальній роботі.
  12. Організація у менеджменті соціальної роботи.
  13. Трирівнева структура управління соціальною роботою в Україні.
  14. Заклади соціальної роботи. Специфіка управління закладом соціальної роботи.
  15. Основні якості сучасного менеджменту.
  16. Проектування як інструмент менеджменту соціальної роботи.
  17. Контроль у соціальній роботі.
  18. Процесуальний характер менеджменту соціальної роботи.
  19. Особливості функцій менеджменту соціальної роботи.
  20. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи.
  21. Самоменеджмент в управлінні соціальною роботою.
  22. Соціальна політика як стратегія менеджменту соціальної роботи.
  23. Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи.
  24. Структура менеджментського корпусу соціальної роботи в Україні.
  25. Ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи.



## ЛІТЕРАТУРА

1. Алексеевский В. С. Обучение менеджменту – это освоение его культуры и технологий синергетики / В. С. Алексеевский // Инновации в образовании. – 2005. – №2. – С. 9 – 37.
2. Проектирование развития учреждений социального обслуживания/Алексеева Л.С. и др. — М., 1996.
3. Ансоф И. Стратегическое управление / И. Ансоф – М.: Экономика, 1989. – 358с.
4. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления / Г. В. Атаманчук – М. : Юрид. лит., 1997. — 387 с.
5. Афанасьев В. Г. Научное управление обществом. Опыт системного исследования / В. Г. Афанасьев. – М., 1973. – 392 с.
6. Афанасьев В. Г. Социальные аспекты управления / В. Г. Афанасьев. – М. : Экономика, 1981. – 216 с.
7. Білорус О.Г., Панченко Є.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. — К.: Т-во "Знання" України, 1992. – 40с.
8. Большой энциклопедический словарь / гл. ред.А. М. Прохоров.-2-е изд., перераб. и доп. – М. : Большая Российская энциклопедия, 1998.- 1433с.
9. Введение в управление : учеб. пособие в 3-х частях / науч. ред. А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, Н. В. Маслова. – М. : АНСТМСУ, 2002. – Ч. 2. – 276 с., С.95.
10. Веснин В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. – 3-е изд., доп. и испр. – М. : ООО «Т.Д. «Элит – 2000»», 2003 – 560 с., С. 7.
11. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис. – М. : Дело , 1991. – 320 с.
12. Главацька О. Л. Менеджмент соціальної роботи / [курс лекцій] /О. Л. Главацька - Тернопіль, ТДПУ, 2009. - 65 с.
13. Гладышев А.Г. Введение в управление : учеб. пособие в 3-х частях / А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, Н. В. Маслова – М. : АНСТМСУ, 2002. – С. 95.

14. Головатий М. Ф., Лукашевич М.П., Дмитренко Г.А. Політично-правові засади соціального менеджменту в Україні : курс лекцій / М. Ф. Головатий, М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко // Управлінські аспекти соціальної роботи. – К. : МАУП, 2002. – 376 с.
15. Григорьева Н. С. Учебные программы по специализации «Социальный менеджмент» / Н. С. Григорьева. – М. : Дело, 1998. – 48 с.
16. Грищенко В.Н., Демидова Л.Г., Петров А.Н. Теоретические основы прогнозирования и планирования: Учебное пособие. — СПб., 1996. — 4.2.
17. Дєдов Є.Г. Професійна підготовка майбутніх соціальних працівників до менеджменту в соціальній роботі / Є.Г. Дєдов / Дисс. канд. пед. наук. – Луганськ, 2009. – 228с.
18. Деловые игры как активный метод обучения социальной работе / С. А. Беличева, Т. А. Подольская // Вестн. психосоциальной и коррекционно-реабилитационной работы. – 1995. – №3. – С. 3 – 12.
19. Зарецкий А.Д. Менеджмент соціальної роботи / А.Д. Зарецкий. -
20. Заяц О.В. Организация, администрирование и управление в социальной работе / О.В. Заяц. - Учебное пособие. Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2004. - 142с.
21. Заворочай М. В. Формирование готовности будущих менеджеров к управленческой деятельности / М. В. Заворочай // Диссертация ... канд. пед. наук. – 13.00.08 “Теория и методика профессионального образования”. – Волгоград, 2003. – 179 с.
22. Зарецкий А.Д. Менеджмент социальной работы: учебное пособие. – Ростов: Феникс, 2008. – 187с.
23. Зверева І. Д. Соціальна політика та менеджмент у соціальній роботі / І. Д. Зверева, Г. В. Лактіонова та ін. – К. : Наук. світ, 2001. – 53 с.
24. Зверева І. Д. Соціально-педагогічна робота з дітьми та молоддю в Україні. Теорія та практика : монографія / І. Д. Зверева. – К. : КНУ, 1998. – 422 с.
25. Зверева І. Д. Соціальна робота в Україні / І. Д. Зверева, О. В. Безпалько. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 256 с.

26. Иванова О. Л. Менеджмент в социальной работе : метод. рекомендации до навч. курсу для магістеріуму / Иванова О. Л. – К. –Ужгород, 2000. – 42 с.
27. Капська А. Й. Соціальна робота: деякі аспекти роботи з дітьми та молоддю : навч.-метод. посіб. / А. Й. Капська. – К. : УДЦССМ, 2001. – 220 с.
28. Колков В. Определение эффективности социальных проектов / В. Колков // Социальная работа. – 2005. – №4. – С. 35 – 38.
29. Комаров Е. И., Войтенко А.И. Менеджмент социальной работы / Е. И. Комаров, А. И. Войтенко. – М. : ВЛАДОС, 2001. – 288 с.
30. Кредисов А. И. История учений о менеджменте / А. И. Кредисов. – К. : ВИРА – Р, 2000. – 336 с.
31. Крижко В. В. Аксіологічний потенціал державного управління освітою / В. В. Крижко. – К. : ІЗМН, 2005. – С. 32.
32. Крижко В. В. Менеджмент в освіті / В. В. Крижко, Є. М. Павлюченко. – К. : ІЗМН, 1998. – 192с.
33. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основы менеджменту: Підручник. – К.: «Академвидав», 2003. – 416 с.
34. Курбатов В. И. Социальная работа / В. И. Курбатов. – Ростов : Феникс, 1999. – С. 267 – 272.
35. Лещинер Р. Подготовка менеджеров в США / на примере Массачусетского технологического института / Р. Лещинер, М. Разу, Ю. Старостин // Экономические науки. – 1991. – №4. – С. 59 – 68.
36. Лещинер Р. Обучение менеджеров творчески использовать зарубежный опыт / Р. Лещинер, Ю. Старостин // Экономические науки. – 1991. – №5. – С. 48 – 52.
37. Ли Якокка. Карьера менеджера / Якокка Ли. – М. : Прогресс, 1991. – 384 с.
38. Лукашевич М. П. Теория и практика самоменеджмента : учеб. пособие. – 2-е изд., испр. / М. П. Лукашевич. – Киев : МАУП, 2002. – 360 с.
39. Ляшенко А. И. Организация и управление социальной работой в России : учеб. пособие для высш. учеб. заведений / А. И. Ляшенко. – М. : Наука, 1995. – 74с.

40. Мескон М. Х. Основы менеджмента. – Пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 2-е изд. – М. : Дело, 2000. – 800 с.
41. Павленок П. Д. Основы социальной работы / П. Д. Павленок. – М. : ИНФРА-М, 1999. – С. 299 – 300.
42. Павленок П. Д. Основы социальной работы / П. Д. Павленок. – М. : ИНФРА-М, 1998. – С. 302
43. Панов А. М. Справочное пособие по социальной работе / А. М. Панов, О. И. Холостова. – М. : М. : Юрист, 1997. – 168 с.
44. Редько П. Використання методу ситуацій у курсі „менеджмент соціальної роботи” / П. Редько // Соціальна політика і соціальна робота. – 2004. – №2. – С. 122 – 128.
45. Свердлов А.З. Курс лекций по социальной работе и благотворительности / А.З. Свердлов. – Санкт-Петербург, 2001. – 168с.
46. Семигіна Т.В., Мигович І.І. Вступ до соціальної роботи / Т.В. Семигіна, І.І. Мигович. – К.: Академвидав, 2005. – 304с.
47. Сидоров В. Н. Профессиональная деятельность социального работника ролевой подход : /монография/ / В. Н. Сидоров. – Винница : «Глобус-пресс», 2006. – 408 с.
48. Словарь-справочник по социальной работе / под ред. Е. И. Холостовой. – М. : Юрист, 2000. – 424с.
49. Соціальна педагогіка/соціальна робота : навч. посіб. / Коваль Л. Г., Зверева І. Д., Шендеровський К. С. та ін. ; під ред. І. Д. Зверєвої. – К. : ІЗМН, 1997. – 392 с.
50. Социальная работа /под общ. ред. В. И. Курбатова. – Ростов : Феникс, 1999. – 576 с.
51. Соціальна робота: менеджмент соціальної роботи / [В. П. Андрущенко, І. І. Мигович, В. П. Бех та ін.] – К. : ДЦССМ, 2003. – Кн. 7. – 276 с.
52. Спікер П. Соціальна політика: теми та підходи / П. Спікер. – К. : Фенікс, 2000. – 400 с.

53. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. – Пер. с англ. – М. : Контроллинг, 1991. – 104 с.
54. Терещенко В. И. Беседы об управлении / В.И. Терещенко. - М.: Наука, 1974. — 224 с.
55. Толковый словарь по управлению. – М. : Изд-во „Альянс”, 1994. – 252 с. – С. 180.
56. Украинец П. П. Социальная работа : теория и организация / П. П. Украинец. – Мн. : ТетраСистемс, 2005. – 288 с.
57. Уткин Э. А. История менеджмента / Э. А. Уткин. – М., 1997. – 224 с.
58. Файоль А. Учение об управлении / А. Файоль. – М., 1924. – 188 с.
59. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М. : Республика, 1992. – 349с.
60. Философский энциклопедический словарь. – М. : Сов. энцикл., 1983. – 840 с.
61. Фоллет М. П. Практика управления / М. П. Фоллет. – М. : Дело, 1992. – 121 с.
62. Харченко С. Я. Історія теорія і практика соціальної роботи / С. Я. Харченко, М. С. Кратінов. – Луганськ : Альма-матер, 2005. – 575 с.
63. Шендеровский К. С. Организационные и методические аспекты управления персоналом служб социальной сферы : учеб.-метод. сб. / К. С. Шендеровский. – Киев, 2002. – 117 с.
64. Шендеровський К. С. Управління соціальною роботою з дітьми та молоддю: менеджмент соціальної служби / К. С. Шендеровський. – К. : ДЦССМ, 2002. – 158 с.
65. Шлихтер А. Государственные социальные программы и местные органы власти США /А. Шлихтер — М.: ИМЭМО РАН, 1996. – 91с.
66. Щекин Г.В. Социальная теорія и кадровая политика / Г.В. Щекин [монографія] – К.: МАУП. – 576с.
67. Экономическая и организационно-управленческая подготовка студентов в процессе практики. – Свердловск : Изд-во Урал. ун-та, 1989. – 142 с.

68. [www.management.org.ua](http://www.management.org.ua) / Ресурсний центр менеджмент-освіти в Україні.
69. 40
70. 22
71. 6

Під управлінням соціальною роботою розуміється сукупність елементів органу управління і стійких зв'язків між ними, що забезпечують її цілісність, збереження основних властивостей при різних внутрішніх і зовнішніх зміни [].

## ГЛОСАРІЙ

з курсу «Менеджмент соціальної роботи»

**Менеджмент соціальної роботи** – один з видів соціального управління, де головним суб'єктом та об'єктом діяльності на рівні відповідної організації виступає людина.

**Менеджмент соціальної роботи** – це свідомий, системний вплив на процес та результат організації соціальної служби, розвиток соціальної допомоги, обслуговування, профілактики, патронажу.

**Соціальне управління** – цілеспрямований, свідомий вплив на суспільство з метою впорядкування та розвитку певних якостей, цінностей, задоволення потреб всіх членів суспільства.

**Супервізія** – це навчання на досвіді.

**Супервізія в менеджменті соціальної роботи** – це підтримуюча, корегуюча, координуюча функція менеджера щодо соціального працівника (відносини «суб'єкт – суб'єкт» соціальної служби).

**Методологія проектування** – програмування в менеджменті соціальної роботи – це сукупність підходів, методів, прийомів розробки, обґрунтування та аналізу прогнозів, проектів, моделей, програм, планів соціальної роботи на різних рівнях соціальних організацій в часі, що базується на основі системи показників при відповідній їх взаємозалежності.

**Проектування в соціальній роботі** – це переважно індивідуалізована творчість соціального працівника, особистісний стиль, ідеологія менеджера соціальної роботи.

**Суб'єкт менеджменту соціальної роботи** є керівний склад соціальних служб та органів управління соціальними службами.

**Предмет менеджменту** – збір, переробка, передача інформації.

**Ресурси соціальної роботи** – об'єкти менеджменту соціальної роботи в умовах становлення соціальної роботи, сукупність витрат політичних, матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових, особистісних, які застосовуються для досягнення мети враховуючи витрати ресурсів не тільки в

сфері практичного виробництва соціальної послуги, але й сферах проектування, конкретизації зворотнього зв'язку з клієнтами в соціальній службі, системі соціальних служб.

**Лінійний тип менеджменту** – на чолі кожної служби стоїть керівник, який координує всі функції організації. Кожен член колективу підпорядковується, як і вся служба, лише цьому керівнику і виконує лише його розпорядження.

**Ієрархія** – основна ознака лінійного типу менеджменту.

**Функціональний тип менеджменту** – звільняє лінійних керівників від потреби детального знання всіх сторін управління організацією.

**Лінійно-штатний тип менеджменту** – створення при лінійних керівниках певних «штатів» (бюро, групи, сектори, колеги), які спеціалізуються на виконанні певних менеджерських функцій.

**Принципи менеджменту соціальної роботи** – вагомий інструмент методологічного та організаційного підґрунтя кожної соціальної системи.

**Самоменеджмент** – необхідне планування, яке дозволяє йти коротким шляхом, вміння концентрувати увагу на важливому, встановлювати реалістичні терміни, створювати резерв часу, збільшувати ефективність власної діяльності.

**Функції менеджменту соціальної роботи** – це види діяльності керівних осіб соціальної служби, управління соціальними службами, за допомогою яких вони впливають на об'єкт менеджменту соціальної роботи.