

**Є. Г. ДЄДОВ**

**МЕНЕДЖМЕНТ  
СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України  
Державний заклад  
«Луганський національний університет імені  
Тараса Шевченка»

Є. Г. ДЄДОВ

# МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

*Навчально-методичний посібник  
для студентів спеціальностей «Соціальна  
робота», «Соціальна педагогіка»*

Луганськ 2012  
ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»  
2012

УДК [364-78:658]075.8

ББК 65.496я73

Д26

**Рецензенти:**

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

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

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

**Дєдов Є. Г.**

Д26

Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб.  
для студ. спец. «Соціальна робота», «Соціальна  
педагогіка» / Є. Г. Дєдов ; Держ. закл. «Луган. нац.  
ун-т імені Тараса Шевченка». – Луганськ : Вид-во  
ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2012. – 164 с.

У навчальному посібнику проаналізовано сутність, зміст процесу менеджменту соціальної роботи, розкрито основні форми, методи та принципи менеджменту соціальної роботи.

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

**УДК [364-78:658]075.8**

**ББК 65.496я73**

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

© Дєдов Є. Г., 2012

© ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2012

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
<b>РОЗДІЛ I. ПРЕДМЕТ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ</b>	
Тема 1. Визначення сутності та змісту менеджменту соціальної роботи.....	10
1.1. Категорії «управління» та «менеджмент». Основні підходи до досліджень у сфері взаємозв'язку управління й менеджменту.....	10
1.2. Розуміння менеджменту соціальної роботи.....	16
1.3. Складники процесу менеджменту соціальної роботи..	18
1.4. Основні принципи менеджменту соціальної роботи...	18
Резюме.....	21
Запитання й завдання для самоконтролю.....	21
Тема 2. Концептуальна еволюція менеджменту соціальної роботи.....	22
2.1. Історія розвитку менеджменту.....	22
2.2. Розвиток управлінської науки в Україні.....	25
2.3. Характеристика зарубіжних шкіл управління.....	26
2.4. Сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи.....	27
Резюме.....	31
Запитання для самоконтролю.....	31
<b>РОЗДІЛ II. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ</b>	
Тема 3. Методологія менеджменту соціальної роботи.....	32
3.1. Закони, закономірності менеджменту соціальної роботи.....	32
3.2. Методи, форми та функції менеджменту соціальної роботи.....	34
3.3. Закони управлінських відносин.....	41
3.4. Інструменти менеджменту соціальної роботи.....	42
Резюме.....	46
Запитання й завдання для самоконтролю.....	46
Тема 4. Типологія менеджменту соціальної роботи.....	47

4.1. Різновиди соціального менеджменту.....	47
4.2. Моделі й методи взаємозв'язку об'єктів і суб'єктів менеджменту.....	48
4.3. Проектування як специфічний та актуальний інструмент менеджменту соціальної роботи.....	49
4.4. Організація в менеджменті соціальної роботи.....	51
Резюме.....	54
Запитання й завдання для самоконтролю.....	55

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

Тема 5. Структура менеджменту соціальної роботи.....	56
5.1. Трирівнева структура управління соціальною роботою в Україні.....	56
5.2. Заклади соціальної роботи. Специфіка управління закладом соціальної роботи.....	57
5.3. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи...	58
5.4. Основні якості сучасного менеджера.....	62
Резюме.....	64
Запитання й завдання для 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
Запитання й завдання для 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
Запитання й завдання для самоконтролю.....	87
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
Запитання й завдання для самоконтролю.....	105
Тема 9. Контроль як функція менеджменту соціальної роботи.....	106
9.1. Поняття й види управлінського контролю.....	106
9.2. Етапи процесу контролю.....	108
9.3. Контроль в соціальній роботі.....	109
Резюме.....	116
Запитання для самоконтролю.....	116

#### **РОЗДІЛ IV. МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ НА МАКРО- Й МІКРОРІВНІ**

Тема 10. Менеджмент соціальної роботи на макрорівні.....	117
10.1. Соціальна політика як стратегія менеджменту соціальної роботи.....	117
10.2. Інструменти соціальної роботи.....	122
10.3. Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи.....	123
10.4. Ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи.....	126
Резюме.....	128
Запитання для самоконтролю.....	129
Тема 11. Менеджмент соціальної роботи на мікрорівні.....	130
11.1. Процесуальний характер менеджменту соціальної роботи.....	130
11.2. Особливості функцій менеджменту соціальної роботи.....	133
11.3. Самоменеджмент в управлінні соціальною роботою.....	136
Резюме.....	139
Запитання для самоконтролю.....	139
Рекомендації для організації самостійної роботи.....	141
Плани семінарських занять із дисципліни «Менеджмент соціальної роботи».....	145

Питання до заліку із дисципліни «Менеджмент соціальної роботи».....	153
Література.....	155
Глосарій.....	161

## ВСТУП

Розвиток сучасного суспільства й суспільних потреб в Україні вимагає певної моделі соціальної роботи, яка має задовольняти потреби більшості клієнтів. Соціальна робота, як і будь-який інший вид професійної діяльності, потребує відповідного управління. У зв'язку з цим виникає питання про теоретичне обґрунтування й практичне матеріальне забезпечення системи управління соціальною роботою для задоволення специфічних потреб клієнтів.

Зростання попиту на ринку соціальних послуг, поява нових учасників ринку соціальних послуг, крім держави, збільшення кількості людей, які потребують соціальної допомоги, – усе це вимагає вдосконалення умов життєдіяльності соціальних працівників, перегляду системи управління соціальною роботою. У нових економічних умовах усе більш актуальною є ідея впровадження до соціальної роботи такого виду управління, як менеджмент. Виникає нагальна потреба розвитку системи менеджменту соціальної роботи для надання допомоги різним категоріям клієнтів соціальних служб.

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

Професійний характер діяльності з менеджменту соціальної роботи потребує відповідної підготовки саме соціальних працівників. Актуальність проблеми професійної підготовки майбутніх соціальних працівників до менеджменту соціальної роботи продиктована соціальними очікуваннями інновацій у роботі закладів соціальних служб, потребами поліпшення умов праці соціальних працівників та ін.

Із появою цього виду діяльності виникла й проблема розробки його професійних характеристик, тобто прийнятих на державному рівні стандартів і вимог до здійснення діяльності та 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 з організацією праці менеджерів соціальної роботи, поки ще недостатньо розроблене. Як свідчить аналіз управлінської практики, підготовка керівників та менеджерів соціальної роботи не відрізняється ґрунтовністю.

Ураховуючи ці обставини, цілком можна 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 й у зв'язку з різними посадовими обов'язками в закладах соціальної роботи різного типу. Великі методологічні можливості в цьому плані наявні саме в підготовці майбутніх соціальних працівників під час навчання у вищому навчальному закладі, яке спрямовує на працю в широкій соціальній сфері.

Спецкурс «Менеджмент соціальної роботи» має першорядне значення в процесі професійної підготовки майбутніх соціальних працівників. Особливістю цього спецкурсу є практико-орієнтований характер. Науково-теоретичну підготовку до цього виду діяльності здійснюють у лекційному курсі. Якість теоретичної підготовки визначається застосуванням цих знань у галузі менеджменту соціальної роботи. Щоб теорія у свідомості студентів не залишалася сукупністю мертвих концепцій і 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, дати відомості про 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 проводити організаційно-управлінську й адміністративну роботу в різних соціальних закладах.

Після завершення програми навчання студент повинен:

- 1) оволодіти системою знань з основ менеджменту;
- 2) знати функції менеджменту соціальної роботи, принципи й закономірності менеджменту соціальної роботи;
- 3) уміти управляти трудовими ресурсами, знати мотиваційні теорії трудової діяльності;
- 4) уміти керувати майбутньою проектною діяльністю;
- 5) знати, розрізняти такі поняття, як «менеджмент соціальної роботи», «управління соціальною роботою» та «керування соціальною роботою», а також володіти механізмами й схемами реалізації на практиці;
- 6) уміти застосовувати різні стилі керівництва у відповідній ситуації та методи вирішення конфліктів;
- 7) уміти організувати й координувати соціальну роботу з різними категоріями клієнтів.

## РОЗДІЛ І. ПРЕДМЕТ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

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

#### План:

1. Категорії «управління» та «менеджмент». Основні підходи до досліджень у сфері взаємозв'язку управління й менеджменту.
2. Розуміння менеджменту соціальної роботи.
3. Складники процесу менеджменту соціальної роботи.
4. Основні принципи менеджменту соціальної роботи.

#### *1. Категорії «управління» та «менеджмент». Основні підходи до досліджень у сфері взаємозв'язку управління й менеджменту.*

Термін «менеджмент» в Україні почали використовувати на початку 90-х рр. ХХ ст., що було зумовлено падінням командно-адміністративної економічної системи й початком інтеграції країни у світовий економічний простір. Поряд із ним застосовують термін «управління». Однак між цими термінами наявна 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 [32; 33].

На сьогодні нараховують близько 350 визначень поняття «управління». Оскільки процес управління постає лише як теоретична підстава, обмежимося загальними зауваженнями, не аналізуючи детально цю категорію. Зауважимо, що, якщо історія активного вживання терміна «управління» нараховує близько 5000 років, то менеджмент нараховує ледве 100 років. Це неминуче призвело до того, що дослідники вкладали в зміст поняття «управління» різні смислові нюанси, а різні методологічні, ідеологічні, політичні, мовні бар'єри зумовили

невиправдану велику кількість трактувань її сутнісних характеристик.

Поняття «управління» в наш час використовують різні галузі науки, але його зміст здебільшого визначається специфікою досліджуваного поняття. Так, правомірно говорити про управління технічними машинами, пристроями, про управління біохімічними процесами [9].

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 рис. 1 показано співвідношення понять «управління» та «менеджмент»:

Рисунок 1.



*Виділяють 2 значення управління:*

- 1) *Методологічне* (змістовне);
- 2) *Процесуальне* (технологічне).

Методологічне значення показує місце управління в життєдіяльності суспільства, його можливості й характер суспільних інтересів, процесуальне – характеризується набором функцій і процедур.

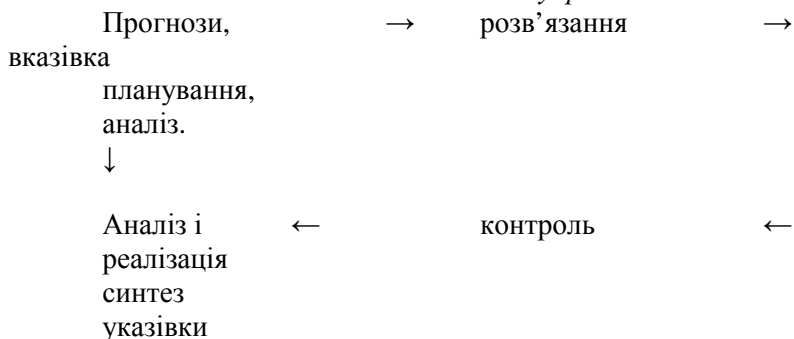
Цікаво відзначити, що в працях 50 – 60-х рр. для опису управління в суспільстві фігурує тільки термін «управління» (Н. Вінер, О. Ленге, Г. Клаус, Б. Бірюков, К. Вавілов, К. Варламов), і лише в 70-х рр. з'являється термін «соціальне

управління» (В. Афанасьєв, Ю. Тихомиров, П. Лебедев, А. Омаров, Г. Петров, Л. Суворов). Зауважимо, що соціальне управління завжди пов'язували з соціальними процесами, які відбувалися в певному суспільстві.

Управління – явище соціальне, тому будь-яке суспільство потребує управління людьми, соціальними групами, корекцією їхньої поведінки, і це є необхідною умовою нормального функціонування суспільства. Управління прийнято розуміти у двох аспектах: система відношень та форма взаємодії.

Управління як система відношень припускає наявність ієрархії та порядок виконання власних та рангових повноважень. Управління як форма взаємодії припускає стиль здійснення керівних повноважень.

*Блок-схема технології управління*



Сьогодні у світі існує близько 100 визначень поняття «менеджмент». У його основі лежить англійське дієслово «керувати», яке походить від латинського слова «рука».

Парадигми менеджменту дають різноаспектне трактування цього поняття та його ролі у виробничо-господарській діяльності. Так, *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 організувати ефективну роботу апарату (служб працівників).

4. Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби й підрозділи.

Нерідко *менеджмент* трактують як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва й збільшення прибутку [60; 61].

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) [11; 20; 41; 51]

Менеджмент як система знань розвивався за кількома напрямками:

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

**II** – школа «людських відносин» або «людської поведінки», де особливу увагу приділяють психологічним мотивам поведінки людей у процесі виробництва; розглядають такі категорії: групові відносини, групові норми, проблеми конфлікту й співробітництва, комунікаційні бар'єри, неформальна організація та ін. Таким чином, до теорії управління було введено соціально-поведінкові елементи в інтегрованому вигляді [41; 59; 63].

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

**IV** – школа «соціальних систем», що розробляє системний підхід до питань організації управління, звертає увагу на взаємодію частин системи з цілим, досліджує організацію як ціле, моделює організаційні процеси та їх сполучення один з одним.

V – школа «науки управління», яка досліджує процеси прийняття рішень із застосуванням новітніх математичних методів і засобів; завдання – підвищити раціональність рішень.

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

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

За напрямками реалізації функцій менеджмент поділяють 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 й споживчу цінність.

Український економіст В. 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 [56].

Економісти О. Білорус та Є. Панченко вказують на те, що менеджмент забезпечує реалізацію мети підприємства задоволення соціальних потреб через ринок, виробництво товарів або надання послуг [8.].

Менеджмент має такі структурні компоненти:

- організація;

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

Основними підходами досліджень у сфері взаємозв'язку менеджменту й управління є такі:

- 1) *конкретно-історичний* – передбачає вивчення управління як процесу в стані розвитку та змін під впливом різних 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 досліджує одна із соціальних наук (філософія, соціологія, психологія);
- 4) *системний* – розглядає керовану та керуючу підсистеми як цілісний комплекс взаємопов'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 є працівники керуючої та керованої систем організації, їх професійний, кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, взаємозв'язки в системі менеджменту [34].

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

Існують різні позиції щодо систем управління в галузі 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 відповідно до суспільних цінностей і законів.

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 й загальні риси, і специфічні, притаманні лише соціальній роботі. Тому менеджер, який працює в галузі соціальної сфери, крім певних стандартів, закономірностей, має бути озброєний специфічними знаннями, адже він передусім розв'язує проблеми особистості, сприяє реалізації її життєвих інтересів і потреб [1; 15; 16; 17; 18; 19; 22; 36; 37; 38; 40; 44; 67].

Управління в рамках окремої організації становить сукупність кількох процесів:

1. Формування соціальної політики й ранжування її у формі оперативних цілей.
2. Розробка програми й керівництво її реалізацією.
3. Організація фінансування й забезпечення матеріальними й кадровими ресурсами.
4. Діяльність щодо керівництва налагодження взаємодії між іншими організаціями.
5. Організація й контроль за роботою кадрів.
6. Виконання представницьких функцій і зв'язок з громадськістю.

7. Освіта, навчання, виховання.

8. Оцінка й залучення інновацій з метою підвищення ефективності роботи.

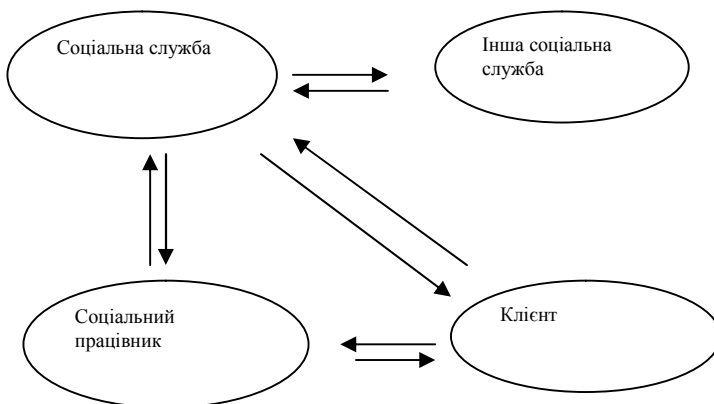
Менеджмент соціальної роботи є одним із видів соціального управління, тобто такої управлінської праці, де головним суб'єктом та об'єктом діяльності на рівні відповідної організації соціальної сфери постає людина [14; 15; 24; 30; 43; 44; 66; 65; 68].

Для предмета й продукту менеджменту соціальної роботи характерні деякі особливості:

- цілі соціальної політики та завдання, що ставлять, залежать від нормативних документів, виданих органами виконавчої влади, місцевого самоврядування;
- особливості статусу, форм власності соціальної служби й типів завдань соціальної роботи;
- види діяльності, професійні ролі соціальних працівників і спеціалізації (клієнт соціальної роботи) [68].

Головна мета менеджменту соціальної роботи – забезпечення реалізації основних принципів державного підходу до організації соціальної роботи в умовах конкретної соціальної служби [26].

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



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

Менеджмент соціальної роботи як процес має відповідні складники. До них належать насамперед такі:

1. Процес класичного управління: збір, обробка, передача інформації (предмет менеджменту), що використовують 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 й аналізу інформації, прийняття на цій основі конкретних рішень.

5. Технологія управління: прийоми, засоби та порядок (послідовність, регламент) здійснення процесу управління загалом та в його складових функціях [28].

Теорія й практика менеджменту соціальної роботи не дають конкретних рекомендацій чи зразків для окремо взятих, наявних випадків, а навчають загальним прийомам, методикам і способам розв'язання тих чи тих 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 бути спрямована на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань.

- *Урахування потреб та інтересів*, покликаних задовольняти працівників з метою досягнення цілей організації на засадах застосування певної мотивації.

- *Ієрархічність*, що передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого.

- *Взаємозалежність*, згідно з якою кожна організація складається з взаємозалежних внутрішніх змінних (цілі, структура, технологія, працівники, завдання, ресурси). При цьому чинники зовнішнього середовища постійно впливають на організацію (відповідно й на її внутрішнє середовище) та викликають відповідну реакцію з її боку.

- *Динамічна рівновага*, яка передбачає безперервний розвиток організації та утримання загальної рівноваги на кожному етапі розвитку.

- *Економічність*, що формує засади функціонування організації щодо збалансованості витрат, надходжень тощо, забезпечує розвиток бюджетних відносин.

- *Активізація*, яка спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, упровадження інновацій та ін.

- *Системність*, відповідно до якої організацію розглядають як відкриту систему, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

- *Єдиновладдя*, яке передбачає наявність єдиного центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності організації з метою досягнення її цілей [53].

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 [13]. 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 передбачає оволодіння керівником теоретичними основами й технологією діяльності в цій сфері, управлінською психологією, сучасною політологією, соціологією та менеджментом.

- *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* зумовлює її вирішальну роль на всіх етапах управлінського циклу: планування, прийняття рішення, організації виконання, мотивації та контролю. Важлива й безперервна робота з інформацією, що надходить, її аналіз, прийняття та реалізація відповідних рішень, забезпечення зворотного зв'язку.

- *Принцип аналітичного прогнозування* відображає моделювальні процеси різного рівня, що мають відбуватися в керованій соціальній системі, якою є заклад соціальної роботи (здійснення аналізу діяльності, висунення прогнозів).

- *Принцип мотивації праці* передбачає врахування в управлінській діяльності мотивів, які спонукають людей до роботи в 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* потребує 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 можливість їх науково-методичного, матеріально-технічного фінансування.

- *Принцип зворотного зв'язку* ставить за мету простежити процес виконання управлінських рішень, отримувати інформацію про якість та умови їхнього здійснення, мати конкретні кількісні показники. Ця інформація повинна охоплювати основні складники керованої системи.

Вищенаведена система наукових принципів є теоретичною основою, на якій має ґрунтуватися управління соціальною роботою. Ефективність використання наведених принципів визначається конкретною ситуацією, різними чинниками, пов'язаними з аналізом 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 постає 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.

### **Запитання й завдання для самоконтролю**

1. Дайте визначення понять «управління» та «менеджмент». Чи є між ними різниця?
2. Що є об'єктом менеджменту соціальної роботи?
3. Яким є предмет менеджменту соціальної роботи?
4. Що можна віднести до суб'єкта та об'єкта 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'явилися перші лідери (вожді), виникла необхідність в управлінських (хоч і примітивних) функціях (розроблення плану полювання на мамонта, розташування мисливців під час полювання на хижаків, заохочення членів колективу шляхом поділу тушки та ін.). Але ця управлінська діяльність була здійснена не послідовно, не продумано. Тому це не дає підстав стверджувати, що наука про менеджмент зародилася в первісні часи. Навіть за рабовласницького ладу, феодалізму не було створено певних обґрунтованих підходів та механізмів менеджменту.

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 ХІХ – початку ХХ ст., що було зумовлене 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 їхньої діяльності, організації робочих місць, створення ефективної системи стимулювання працівників, розроблення технологічних процесів, забезпечення точного обліку, контролю тощо.

У процесі наукових досліджень було сформульовано перші принципові положення, вироблено механізми та

рекомендації щодо управління виробничо-господарською діяльністю.

### Етапи розвитку менеджменту

В історії менеджменту чітко окреслені 6 основних етапів його розвитку:

1. Розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва. Для нього характерне підвищення ефективності організації шляхом удосконалення виробничих процесів та операцій. На цьому етапі менеджерів цікавлять технічні підходи, які включають не лише машини, станки, обладнання, усі 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 відносин. Цей етап пов'язаний із визнанням людини пріоритетним чинником 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 відносин та поведінкових наук.

3. Побудова систем управління, орієнтованих на ринок (з другої половини XX 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 й реалізаційної діяльності, організація діяльності та добір відповідних кадрів, формування систем матеріального та 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 (середина ХХ ст. – до наших днів). Особливість етапу полягає в широкому застосуванні математики в менеджменті. У той період в Англії сформувалася школа науки управління. Після створення моделей змінним величинам було надано 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 залежить від різноманітних обставин, що постійно змінюються. В основі системного підходу лежить використання теорії систем, яка в 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 й розвитку. Усі організації (об'єкти управління) є системами, які складаються з таких елементів: структура, завдання, технологія, люди, цілі, ресурси [26; 66]. 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. У 60-ті рр. ХХ ст. сформований ситуаційний підхід, спрямований на добір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій з метою найефективнішого досягнення цілей організації.

6. Комп'ютеризація управлінських процесів (з 80-х рр. 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 [34].

## ***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 й пострадянського часу охоплює 7 чітко окреслених періодів, для кожного з яких характерні певні особливості.

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

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

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

4. 1946 – 1965 рр. Для цього етапу характерні пошук нових форм функціонування й взаємодії державних органів управління, спроба переходу до територіально-галузевої системи управління, що сприяло поглибленню адміністрування.

5. 1965 – 1975 рр. 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 – 1988 рр. Для цього часу характерне усвідомлення неможливості реформування адміністративно-командної системи, що склалася в економіці СРСР. Підтверджено необхідність радикальної зміни економічних відносин, корінних економічних реформ.

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

У розвиток управлінської науки істотний внесок зробили такі українські вчені, як М. Зібер (1844 – 1888), М. Павлик (1896 – 1977), О. Терлецький (1850 – 1902) 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, безумовно, забезпечить успіх організації.

Школа адміністративного управління була побудована на розробці й використанні універсальних принципів та функцій управління підприємства, наприклад:

- розподіл праці;
- лінія влади (повноваження й відповідальність кожного перед адміністрацією);
- дисципліна;
- єдиноначальність;
- підпорядкованість особистих інтересів загальним;

- заохочення персоналу;
- централізація;
- порядок;
- справедливість;
- «ланцюжок пліток»;
- стабільність робочого місця для персоналу;
- ініціатива;
- командний дух [60].

(Характеристику інших шкіл пропонуємо для самостійного опрацювання з подальшим обговоренням на семінарі).

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

Як було зазначено вище, у сучасній вітчизняній літературі із соціальної роботи ще не склалося загальновизнаного розуміння менеджменту соціальної роботи.

Розглянемо 6 підходів до визначення терміна «менеджмент соціальної роботи», представлених різними авторами:

1. Організаційно-структурний. Ключовими проблемами тут є такі: «Хто має виконувати (виконує) соціальну роботу?», «Які органи, установи повинні цим займатися?», «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. Функціональний. Різні структури в системі соціального захисту (допомоги) виконують певні функції – загальні й конкретні. Загальними вважають соціальне прогнозування, планування, інновації, надання послуг, облік і контроль. Конкретні функції – це види робіт щодо конкретної посади, підрозділу й підприємства, організації, установи.

3. Професійно-діяльнісний (трудоий). Менеджмент у соціальній роботі розглядають як особливий вид професійної

діяльності, яким займається цілком визначена категорія людей (кадри або персонал) управління.

4. Процес постановки цілей, завдань і організація практичної діяльності, спрямованої 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. Гносеологічний. Менеджмент соціальної роботи розглядають як науку, що вивчає структуру, функції, професійну діяльність і процес управління. Її складниками 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-освітній. Менеджмент соціальної роботи досліджують як навчальну дисципліну, що є складником навчальних планів і програм з підготовки й підвищення кваліфікації кадрів системи соціального захисту, допомоги [15; 30].

7. В Україні є небагато авторських праць, у яких подано визначення менеджменту соціальної роботи. Так, авторський колектив під керівництвом В. Андрущенка 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 [53].

Управління соціальною роботою – особливий вид управлінської праці, що забезпечує виконання відповідних соціальних завдань засобами адекватної організаційної структури соціальних служб [48, с. 267].

Спеціаліст із соціальної роботи П. Українець щодо управління соціальною роботою зазначає: «Організаційну

управлінську діяльність у системі соціального захисту (у широкому розумінні) слід розглядати як процес систематичної науково обгрунтованої дії управлінських структур на систему соціального захисту загалом, на окремі її ланки з тим, щоб зберегти якісну специфіку системи, убезпечити її від зруйнування, забезпечити ефективне функціонування та прогресивний розвиток усіх компонентів соціальної системи» [58, с. 191].

Для розуміння сутності менеджменту соціальної роботи показовим є визначення, запропоноване 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 й на забезпечення їх розвитку як суб'єктів усіх видів суспільних відносин, на забезпечення гідного цивілізаційного існування [42; 43].

З погляду соціальних явищ, унікальність менеджменту соціальної роботи визначена такими показниками [15]:

- соціальні явища, процеси завжди є якісною одиницею аналізу, що має системний характер і є ймовірною системою (наприклад, ВІЛ-інфіковані, багатодітна сім'я, підлітки, які скоїли злочин);
- соціальні явища, процеси водночас наявні в конкретних умовах, для них характерні закономірності, специфічність якоїсь території в певний час (наприклад, «діти вулиці» – об'єкт соціального управління, «діти вулиці» з «пропискою» біля Дарницького залізничного вокзалу – об'єкт менеджменту Дарницької районної в м. Києві соціальної служби для молоді);
- соціальні явища, процеси (як системи) не можна розглядати поза їхнім зовнішнім оточенням (соціально-економічні, побутові, психологічні умови тощо).

Унікальність менеджменту соціальної роботи з погляду соціальних проблем визначають кількома ознаками:

- неповторність будь-якої соціальної проблеми; безумовно, життя сповнене стереотипів, однак ніщо й ніколи не повторюється в соціальних відносинах однаково;
- складний характер альтернатив, який розглядають, вирішуючи будь-яку соціальну проблему;
- непередбаченість наслідків від рішень щодо конкретної соціальної проблеми (групи проблем);
- наявність великої кількості чинників, які взято до уваги;
- обов'язкова наявність кола осіб та організацій, які мають приймати рішення щодо соціальної проблеми, тощо.

Складність та обмеження менеджменту соціальної роботи з погляду професійної соціальної роботи пояснюють деякими властивостями:

- складне 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 з 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 потребує водночас інтегрованого та спеціалізованого підходу, соціальні працівники – це фахівці високого рівня, які насамперед бережуть честь «мундира» й віддані своїй професії (взаємодія з клієнтом), а інтереси соціальної служби для них ніби на другому плані;

- соціальна робота вимагає 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 [15].

### **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.

Зазначені вище тенденції свідчать про те, що в XX – XXI ст. у теорії та практиці менеджменту відбулися істотні зміни, які вимагають відповідних змін в управлінні соціальною роботою.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Які основні школи менеджменту зробили вагомий 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 названі нижче закони й закономірності стосуються й сфери управління соціальною роботою [53]:

1. Закон спеціалізації управління передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах застосування конкретних функцій менеджменту й 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 й децентралізації управління покликаний сформувати оптимальний рівень делегування вищим керівництвом підлеглим 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 класифікацією, закономірності менеджменту соціальної роботи можуть бути сформульовані на основі абстрактного мислення, використання операцій аналізу та синтезу щодо виявів визначених тенденцій і взаємозалежностей у різних управлінських процесах і явищах, що відбуваються у сфері соціальної роботи. Серед основних закономірностей менеджменту соціальної роботи виділяють такі [53, 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.

Водночас друга класифікація припускає, що ефективне досягнення цілей менеджменту соціальної роботи на

безпосередньо контактному рівні, тобто на рівні управлінських відносин між соціальним працівником (менеджером соціальної роботи) та клієнтом, залежить від урахування дії й таких закономірностей, як:

Ї спільна зацікавленість соціального працівника (або менеджера соціальної роботи) і клієнта, який потребує певної соціальної допомоги, у кінцевих результатах їхньої взаємодії;

Ї комплексність та цілісність впливу фахівця або менеджера соціальної роботи на клієнта, що потребує певної соціальної допомоги;

Ї співвідношення повноважень та відповідальності в діяльності менеджерів соціальної роботи щодо надання соціальних послуг клієнтам, які потребують відповідної допомоги;

Ї співвідношення рівня компетенції менеджерів соціальної роботи та клієнтів, соціальних служб, і певних верств населення, які потребують соціальної допомоги [53, с. 79 – 80].

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

Система управління містить такі 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 для практики управління. Вони засновані на відносинах субординації, влади й підпорядкування, притаманних системі управління, у якій використовують досить велику кількість методів адміністративного впливу, що можна класифікувати за кількома критеріями.

Якщо за критерій класифікації взяти функцію, яка є способом адміністративного впливу в реальному управлінні, то можна виділити три великі групи методів: регламентуючі, розпорядчі й дисциплінарні [30].

**1. Організаційно-адміністративні методи** – це жорсткий тип впливу. З їх допомогою створюють ту чи ту систему організації, визначають завдання, права й відповідальність структур управління, установлюють певні правила, конкретні вказівки до дії, правила поведінки керівників і підлеглих.

До цієї групи належать:

- 1) регламентування,
- 2) орієнтування,
- 3) організаційні методи,
- 4) інструктування.

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

Метод регламенту передбачає такі компоненти:

1. Організаційну структуру, склад органів управління колективу та 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) у колективі, організації, використаних для розв'язання тих чи тих 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 іншими питаннями.

6. Порядок вибірковості відповідальних керівників на всіх рівнях.

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

8. Системи стимулювання.

9. Порядок зміни й доповнення регламенту управління колективом.

Складаючи регламенти, необхідно дотримуватися технологічних вимог:

- 1) норми треба поєднувати із стимулюванням (матеріальним і моральним) та ефективними санкціями за порушення норм (правил);
- 2) норми (правила) мають відображати останні відомості науки та прогресивного досвіду;
- 3) норми (правила) не повинні бути занадто жорсткими або занадто вільними;
- 4) регламенти не мають бути занадто детальними, що обмежує ініціативу виконавців;
- 5) нормативи (регламенти) необхідно розробляти адресно, щоб вони сприяли закріпленню особистої відповідальності.

Регламентування забезпечує організованість у роботі, підтримує оптимальний режим діяльності, не допускає дії стихійних чинників, вносить у діяльність колективу порядок і дисципліну [30].

Орієнтування – це метод, за допомогою якого впорядковують положення й переміщення працівника на підприємстві, у закладі, установлюють місце й значення того чи того 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 застосовують, якщо необхідне утворення тієї чи тієї соціальної системи, для проектування організаційної структури підприємства, закладу.

Інструктування – настановний процес в усній і письмовій формі, що використовують як метод, за допомогою якого керівник визначає мету, завдання, обов'язки та права працівників [30].

**2. Розпорядчі (адміністративні) методи** застосовують для корекції системи й оперативного уточнення завдань

управління, для вдосконалення організації, вони спрямовані на розв'язання конкретних завдань. Виділяють дві форми використання цих методів: письмово-документальна й усна. Такі форми розпорядчого впливу, як директиви, постанови впроваджують тільки в письмово-документальній формі, а накази, розпорядження й указівки – в обох.

Розпорядчий вплив методів спрямований насамперед на усунення тих труднощів і недоліків, що виникають у професійній діяльності. Вони визначають обсяг роботи, розподіл обов'язків щодо її виконання, систематичний контроль і перевірку виконання.

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

- чітке визначення цілей і завдань;
- відбір виконавців на основі оцінки їхніх якостей, потенціалу в інтересах справи;
- передача рішень, розміщення виконавців відповідно до мети й завдань закладу, розподіл повноважень;
- забезпечення виконавців засобами виробництва й утворення необхідних для їх раціонального використання матеріальних умов;
- створення системи спільної праці шляхом налагодження міжособистісних відносин і взаємної зацікавленості в спільній праці;
- узгодження й корекція окремих видів діяльності;
- забезпечення єдності поглядів і цілеспрямованості всіх членів організації;
- контроль за виконанням поставлених цілей, завдань і розпоряджень [24 – 26; 64].

Форма соціального управління є способом організації взаємодії суб'єкта й об'єкта, відносин між людьми, їхньою спільною діяльністю в управлінському процесі.

Якщо метод управління – це послідовність необхідних дій людей у процесі розв'язання управлінської проблеми, то форма управління – це структура відносин, зв'язків між людьми під час виконання цих дій.

Розрізняють індивідуальні та колективні форми управлінської діяльності.

Класифікують методи й за функціями управління. Поняття «функції» в соціальній практиці пов'язане 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), для якої характерні специфічний зміст, універсальність утілення, особлива просторово-часова форма 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 загальні функції, які вони виконують:

- 1) постановка й ранжування цілей;
- 2) планування способів досягнення цілей, зокрема забезпечення необхідними матеріальними та нематеріальними ресурсами;
- 3) контроль і координація спільної діяльності;
- 4) обговорення й вирішення проблем, регулювання відносин з персоналом і клієнтами;
- 5) установлення зв'язків та інформаційне забезпечення;
- 6) контроль за якістю та кількістю соціальних послуг, які мають надавати клієнтам;
- 7) оцінка майбутніх потреб організації;
- 8) виконання представницьких функцій організації або закладу [53].

Одна з головних функцій соціального управління – планування. Вона реалізується через систему принципів, до яких

належать: зумовленість, директивність, відображення єдності загальнодержавних, колективних і особистісних інтересів, оптимальність планів, їхня збалансованість, єдність планування, його комплексність [30].

Планування передбачає:

- визначення цілей діяльності;
  - вибір засобів здійснення поставленої мети;
  - забезпечення необхідними ресурсами;
  - визначення форми організації життєдіяльності й соціальної допомоги;
  - створення програми досягнення поставленої мети;
  - визначення конкретних термінів й обсягу виконання програми;
  - урахування результатів діяльності;
  - коригування прийнятих програм;
  - науково обґрунтоване передбачення результатів реалізації програми;
  - окреслення нових завдань і цілей, які з'являються після реалізації програми [2; 67].
- Планування як функція управління має складну структуру й реалізується на практиці через свої підфункції:
- а) прогнозування;
  - б) моделювання;
  - в) 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 усього запланованого періоду.

**Програмування** – виявлення етапів послідовного переходу в новий стан, куди входить розробка самого алгоритму функціонування системи, визначення необхідних ресурсів, вибір засобів і методів діяльності соціальних закладів, служб і спеціалістів [17].

Завершується планування доведенням змісту плану до виконавців.



Визначимо завдання, розв'язання яких сприятиме досягненню поставлених цілей:

1. Розподіл ролей. Соціальний працівник повинен уміти знайти єдину правильну позицію, варіант участі в певній ситуації.
2. Спілкування й установлення комунікацій.
3. Налагоджування міжособистісних відносин.
4. Поетапне розв'язання конфліктних протиріч (якщо проблему не можна зняти повністю й одразу, спеціаліст в галузі соціальної роботи має вирішити її «за частинами»).
5. Уточнення цілей (постійний аналіз, діагностика наявних ситуацій, прийняття відповідного рішення).

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

∅ постановка завдань (методи визначення, формулювання й відображення цілей);

∅ розв'язання (методи підготовки та прийняття рішень);

∅ організаційно-виконавча діяльність (методи розподілу й закріплення функцій, завдань, прав, обов'язків і відповідальності);

∅ кадрове забезпечення (методи оцінки, підбору й розміщення кадрів);

∅ ресурсне забезпечення (методи визначення й розподілу ресурсів);

∅ розпорядження (адміністративні методи);

∅ визначення часу роботи (методи визначення часу, необхідного для реалізації мети, виконання завдань, роботи);

∅ контроль (методи контролю за виконанням).

Виконуючи ці обов'язки, керівник соціальної служби або спеціаліст у галузі соціальної роботи постає в кількох ролях:

1. Керівник певного колективу людей, наділений владою.

2. Лідер, здатний вести за собою підлеглих, використовуючи свій авторитет, високий професіоналізм, викликаючи позитивні емоції.

3. Дипломат, який установлює контакти з партнерами і владою, долає внутрішні та зовнішні конфлікти.

4. Інноватор, який розуміє роль науки в сучасних умовах, уміє оцінити її, не вагаючись, залучити до виробництва (діяльності) той чи той винахід або раціоналізаторську пропозицію.

5. Звичайна людина, наділена високими знаннями й здібностями, рівнем культури, чесністю, рішучістю характеру й водночас розсудливістю, здатна бути в усіх відношеннях взірцем для оточення [49].

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

У науковій літературі розрізняють закони управлінських відносин, які треба враховувати, керуючи системою соціальної роботи:

– **Закон взаємодії інтересів**, який орієнтує на необхідність ураховувати інтереси всіх суб'єктів управлінської діяльності.

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

До основних законів, крім зазначених, нерідко відносять такі:

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

– **Закон пропорційності** керованої та керованої соціальної системи, що вимагає раціонального співвідношення і всередині них, і між ними з метою найбільш ефективного функціонування цих підсистем. Тенденції збільшення 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, у підвищенні його ефективності та відповідальності. Об'єктивною підставою його дії є орієнтація суспільного виробництва матеріальних і духовних благ для задоволення потреб населення.

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

Інструментальний підхід щодо прийняття та реалізації управлінського рішення в соціальній службі дозволяє виділити два складники:

1. Перелік інструментів менеджменту соціальної роботи, що застосовують у період становлення соціальної служби або використовують як одиниці аналізу та демонстрації здатності прийняти чи виконати рішення. Інструменти менеджменту соціальної роботи на рівні умовної соціальної служби для молоді такі: 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, характерні для соціальної служби в період її розвитку, а саме:

- визначення проблеми: повністю визначити проблему часто досить важко, оскільки й у соціальній проблемі, й у соціальній системі (організації) усі складники 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 з 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, сприймаючи інформацію, 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 численних альтернатив знайти ту, яка приведе до найоптимальнішого результату й матиме найменше негативних наслідків;

- виконання рішення та оцінка результату: важливо домагатися виконання прийнятого рішення. Якщо здобуті результати відповідають очікуваням, то на цьому можна закінчити процес [26; 51].

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, у яких працює організація, а не від стилю керування директора соціальної служби, менеджера організації.

Помилки керівника служби приховані в тому, що він також не враховує обставин діяльності своєї організації та використовує 1 – 2 прийоми в межах відомих процедур, хоча в менеджменті соціальної роботи треба використовувати мінімум 5 прийомів процедури прийняття рішення, а саме:

- **авторитарний прийом**: рішення приймає керівник 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 (найчастіше – з кожним окремо) та самостійно приймає рішення (враховуючи або не враховуючи думки підлеглого);

– **квазіколегіальний прийом:** збір інформації та обговорення варіантів рішення проводить керівник спільно з підлеглими, однак останнє слово залишається за керівником служби;

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

Контроль у соціальній роботі має дуже важливе спрямування: забезпечення ефективності, результативності соціальної роботи. Ефективний контроль має відбивати пріоритети соціальної служби. Контролюючи, обов'язково слід підтримувати стратегічні напрями конкретної соціальної служби. Характеристика ефективного контролю – своєчасність [20].

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

Розрізняють види контролю:

– Попередній контроль – до початку роботи соціального працівника, реалізації соціальної програми.

– Поточний контроль – безпосередньо в процесі 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 закономірність прийняття, виконання, коригування рішення щодо соціальної ситуації в менеджменті соціальної роботи. Цей процес можна представити схематично (Див. рис. 2).

Рис. 2

### Менеджерський цикл у соціальній роботі

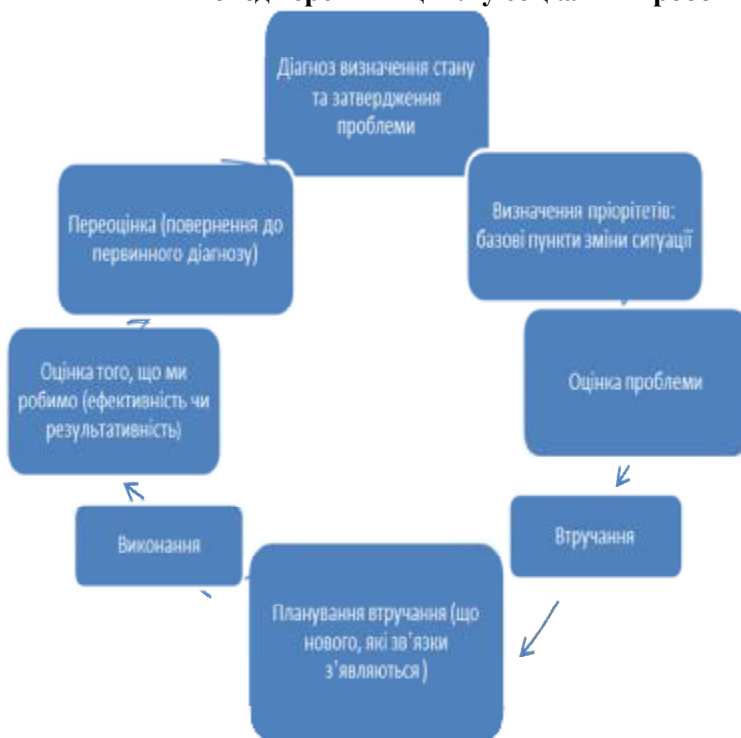


Рис. 1. Менеджерський цикл у соціальній роботі

## **Резюме**

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

У системі управління застосовують численні методи, які можна класифікувати за різними критеріями.

Отже, метод управління – це послідовність необхідних дій людей у процесі вирішення управлінської проблеми, форма управління – це структура відносин, зв'язків між людьми під час виконання цих дій.

Класифікують методи й за функціями управління. Поняття «функції» в соціальній практиці пов'язане 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.

### **Запитання й завдання для самоконтролю**

1. Які закони, закономірності менеджменту соціальної роботи Вам відомі?
2. Які основні групи методів соціальної роботи Ви запам'ятали?
3. Назвіть основні закони управлінських відносин.
4. Які головні інструменти менеджменту соціальної роботи Вам відомі?

## ТЕМА 4. ТИПОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

### План:

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

### *1. Різновиди соціального менеджменту.*

Існує кілька різновидів соціального менеджменту як підвиду соціального управління:

1. Традиційний підхід заснований на уявленні про статистичного соціального об'єкта й передбачає статистичні (сталі) технологічні методи. Він орієнтований на такі способи оптимізації системи, які можуть бути пояснені кінцевою кількістю технологічних приписів і відповідають заданим параметрам мети.

2. Командний підхід є вираженням волі керівника або центрального органу влади. Орієнтується на способи оптимізації, засновані на вольовому, частіше за все ідеологічному уявленні про оптимізацію системи.

3. Ринковий підхід ґрунтується на дилемі двох основних параметрів: мети й результату, які можуть модифікуватись у параметри ресурсів і можливостей, попиту і пропозиції, ціни й ставки, основної стратегії й різноманітності тактик. Підхід орієнтований на такі способи оптимізації процесу, відповідно до яких головним критерієм є результативна дія системи у визначених параметрах.

4. Науковий підхід є продовженням класичного (організаційно-технічного) управління й ґрунтується на пошуку загальних законів управління.

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



взаємодія між людьми. Він включає координацію мотивації й раціоналізації дій.

6. Ситуативний підхід побудований на пошуку оптимальних рішень у кожній конкретній ситуації, орієнтований на характер випередження прийняття управлінських рішень, передбачення та прогнозування розвитку соціального процесу.

7. Системний підхід є вираженням цілісного (комплексного, міждисциплінарного) методу впорядкування складних динамічних соціальних систем [53].

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

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

Ефективне вирішення соціальними службами завдань потребує того, щоб їхня структура складалася з елементів, необхідних для виконання завдань соціальної роботи. Якістю структури будь-якої соціальної служби є те, що вона пов'язана з усіма аспектами 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 (наприклад, лікарні); вона є більш раціональною для системного та базового рівнів соціальної роботи. Ця модель має такі домінуючі ознаки: уповноваження щодо рішення та контролю має лише керівник; комунікація відбувається переважно в одному напрямку; характер комунікації – «розпорядження зверху»; компетентність співробітників чітко регламентована; виробничий процес визначений; потенціал зміни структури організації невеликий.

2. *Колективна модель* містить такі ознаки: ієрархія майже відсутня; серед спеціалістів із соціальної роботи домінує солідарність; висока значущість самовизначеності та самоконтролю; рішення приймають 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. Розвивальна модель.* Ця взаємодія між чітко сформованою метою та можливістю співробітників уносити зміни до складників політики служби. Так, цінність розвивальної моделі управління гарантує послідовність і гнучкість реагування служби на внутрішні та зовнішні зміни. На чолі такої організації завжди має перебувати менеджер вищого рівня – лідер, якому належить право остаточного рішення; йому асистує група управлінців стратегічного та тактичного рівнів. Переваги розвивальної моделі полягають у тому, що кожний з підлеглих має тільки одного начальника, а це сприяє чіткому та оперативному управлінню; до позитивних ознак належать відкритість, гласність управління, постійний, взаємний діалог керівника зі співробітниками свого відділу (напряму) [26].

Характеристики та правила взаємодії суб'єкта та об'єкта підкреслюють принципівість менеджменту як свідомого впливу й вибору найкращого оптимального рішення щодо організації соціальної роботи в умовах конкретної організації, на відповідній території, у визначений час діяльності. Кожна група характеристик має 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 в 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 розуміють як відповідну менеджерську логіку:

- 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 та як має бути зроблено; чому саме цій службі робота є під силу; які сильні та 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 власний 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 й коли має отримати результати проектної діяльності?
Організаційна структура та взаємовідносини між	Який механізм щодо організації роботи: хто, що, коли та як має

виконавцями проекту	зробити для досягнення кінцевого результату?
Облік, контроль	За якими критеріями, показниками, характеристиками, методами оцінюють виконання проекту?
Поточні корективи	Які зміни необхідно внести до змісту та процесу реалізації проектного рішення?
Підсумки	Як виконаний проект?

Мета може бути недосяжною в 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». Зауважимо, що мету, яку неможливо досягти, але до якої можна нескінченно наблизитися, у менеджменті визначають як ідеал [29; 35].

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

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

#### **4. Організація в менеджменті соціальної роботи.**

Якщо в класичному менеджменті організація – це систематизоване, свідоме об'єднання дій людей для досягнення

певної мети, 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 у вирішенні соціальної проблеми в контексті мети соціальної роботи [41].

Соціальні властивості організацій соціальної сфери залежать від отримання ресурсів від зовнішнього середовища (наприклад, 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 постають у 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, хоча на організацію загалом цей вплив є безпосереднім (прямим) [25].

Основні складники організації та закономірності їх взаємозв'язку:

– зовнішнє оточення (громада, партнери, конкуренти), яке буває різним за складністю, здатністю сприяти конкурентоспроможності організації.

– призначення (мета), що певною мірою визначає головні завдання, які потрібно виконати, а також визначає, які технологічні та кадрові ресурси необхідно використати до цього.

Передумови визначення мети:

- Окреслення ознак, рестрація 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 соціальної роботи, плануючи структуру соціальної служби, увагу зосереджують насамперед на загальному розподілі влади та повноважень, на обробці інформації, визначення ролі тих, хто може приймати рішення в межах організації, та на тому, як будуть пов'язані між собою окремі виробничі групи, підрозділи. Структура й побудова соціальної служби мають відповідати її призначенню, стратегії, технологічному рівню та оточенню.

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

- Стратегічні питання. Існує багато стратегічних рівнів: від ролі організації в суспільстві загалом до конкретних ділянок роботи чи соціального обслуговування, які організація обирає для себе [30].

Отже, менеджмент соціальної роботи – це управління, але управління ймовірною системою – організацією, що в умовах протиріч спрямована 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 із соціальної роботи, уся система взаємовідносин, що складається під час надання соціальної послуги.

**Суб'єктом** управління соціальною роботою є керівний склад соціальних служб та органів управління соціальними службами [13].

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координують для досягнення спільної мети.

За наявністю однієї мети 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 під час її вивчення 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 й культурними чинниками. Предметом аналізу організації в загальному розумінні постає 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 наявні між ними різні зв'язки.

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

Атрибутом системи управління є його організація. Системоутворювальним елементом організації є організаційні методи управління, за допомогою яких досягають його цілі.

Сучасний період розвитку соціального управління, як теорія і практика, використовує всю різноманітність багатьох «напрацьованих» теорій, методів, досліджень, методик

найрізноманітніших напрямків і змісту, підходів, аналогів, типових рішень, навчальних засобів і технологій.

### **Запитання й завдання для самоконтролю**

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



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

### ТЕМА 5. 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 передбачена трирівнева структура управління.

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

*Другий рівень* здійснюється спеціально вповноваженим органом виконавчої влади в галузі соціальної роботи Автономної Республіки Крим, відповідними органами управління обласних, Київської та Севастопольської міських, районних адміністрацій, районних у м. Києві та Севастополі державних адміністрацій, а також органів місцевого самоврядування.

*Третій рівень* – це безпосередньо заклади соціальної роботи.

Дослідники дотримуються різних поглядів на управління соціальною роботою.

Представники однієї групи вважають, що управління закладом соціальної роботи можна здійснювати на засадах загальної теорії управління без урахування специфіки соціальної роботи, яка начебто надумана соціальними працівниками – нефакхівцями в управлінні [15; 42].

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 [53].

Визначимо основні положення загальної управлінської теорії:

1. Направленість 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, урахування людського чинника, зворотній зв'язок.

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, зазначимо, що вона походить від головного призначення закладу – надання допомоги клієнту для виходу із складної життєвої ситуації.

До таких особливостей належать:

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

2) важливість і кінцевого, 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 [18].

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, керуючи закладом соціальної роботи, необхідно враховувати й загальні управлінські закономірності, і специфіку управління соціальною організацією.

### ***3. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи.***

Порівняно з іншими видами діяльності в організації, управлінська діяльність має особливості, що виявляються в характері, меті, предметі, результатах і використаних засобах. У зв'язку з цим до управління соціальною роботою можна віднести слова В. Афанасьєва про те, що керувати людьми – це насамперед навчати їх тому, що і як робити [6; 7].

Істотною особливістю менеджменту соціальної роботи є характер його взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Необхідність такого взаємозв'язку зумовлена відкритим, динамічним характером системи закладу соціальної роботи. Суспільний характер управлінської діяльності менеджера визначають такі 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 й технічні операції, опосередковано виробнича праця, робота з людьми, інформаційна характеристика, різноманітність вирішуваних завдань, творчий характер.
- Продукт управлінської праці: управлінський вплив, управлінське рішення.

Визначимо зміст понять «управлінський персонал» і «менеджер».

*Управлінський персонал* – це фахівці, які здійснюють функції управління. Практично – це працівники апарату управління організації, помічники керівника.

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

У сучасному розумінні *менеджер* – це той, хто управляє, керівник, який обіймає постійну посаду в організації й наділений повноваженнями щодо прийняття рішень у конкретних видах діяльності.

Менеджер є посадовою особою фірми, у якій працює і входить до її складу керівників. Водночас цей термін є досить поширеним, загалом його вживають щодо:

- керівника всієї організації чи її підрозділів;
- керівника щодо підлеглих;
- організатора конкретних видів праці в рамках окремих підрозділів;
- адміністратора будь-якого рівня управління, який організовує роботу на основі сучасних методів.

Менеджер – це член організації, який здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські завдання.

У теорії та практиці управління розрізняють *лінійних і функціональних менеджерів*. До **лінійних менеджерів** належать особи, які діють на основі єдиноначальності, відповідальні за стан і розпорядок усієї організації чи її підрозділів. У соціальних

службах – це директори, начальники відділів, окремих підрозділів.

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

У сучасних організаціях виділяють такі види поділу праці менеджерів:

1. **Функціональний:** ґрунтується на формуванні груп із працівників управління, які виконують однакові функції менеджменту: планування, організація, контроль та ін. Відповідно, одні працівники органу управління спеціалізуються на плануванні, інші – на організації виконання планів, а треті – зосереджені на контролі тощо.

2. **Структурний:** будується, зважаючи на характеристики об'єкта управління (організаційна структура служби, масштаби й сфери її діяльності).

3. **Технологічний** (професійно-кваліфікаційний) – ураховує види і складність робіт, які виконують.

За цими критеріями у складі апарату управління організацією виділяють три категорії працівників: керівники, фахівці й службовці.

Якщо розглядати їхню працю з погляду технології процесу управління, то завдання керівників здебільшого обмежені прийняттям рішень та організацією їх практичної реалізації.

Фахівці, своєю чергою, здійснюють проектування й розробку варіантів рішень. Службовці займаються, головним чином, інформаційним забезпеченням усього процесу управління.

Розрізняють такі базові операції (функції), які виконує менеджер:

1. Визначає мету організації й вирішує, що необхідно зробити для її досягнення, забезпечує її реалізацію, ставлячи конкретні завдання.

2. Організовує, класифікує роботу, розподіляє її, створює необхідну організаційну структуру, добирає відповідний склад працівників і виконавців.

3. Забезпечує спонукальні мотиви, досягає необхідної узгодженості дій усього колективу.

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

5. Забезпечує професійне зростання працівників залежно від того, як вони виконують свої функції, менеджер або сприяє їхньому зростанню, або заважає.

Функції менеджера-керівника:

1. Функції-процеси:

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

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

в) функції завершального 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 й розуміння природи управлінської праці та процесів менеджменту;

2) знання посадових і функціональних обов'язків менеджера, засобів досягнення цілей і підвищення ефективності роботи організації;

- 3) уміння використовувати сучасні інформаційні технології й засоби комунікації, необхідні в управлінському процесі;
- 4) володіння навичками управління людьми;
- 5) опанування мистецтва налагодження зовнішніх зв'язків;
- 6) здатність до самооцінки, уміння робити правильні висновки й безперервно підвищувати кваліфікацію (тобто свої знання й уміння).

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

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

Висувають такі вимоги до сучасного менеджера (М. Вудкок, Д. Френсіс):

- 1) здатність керувати собою;
- 2) розумні особисті цінності, чіткі цілі;
- 3) навички вирішувати проблеми;
- 4) винахідливість і здатність до інновацій;
- 5) високий ступінь впливу на оточення;
- 6) знання сучасних управлінських підходів;
- 7) здатність управляти;
- 8) уміння навчати й розвивати підлеглих;
- 9) здатність формувати й розвивати ефективні робочі групи.

#### ***4. Основні якості сучасного менеджера.***

На сьогодні не існує загальноприйнятого поняття, що визначає систему якостей особистості менеджера соціальної роботи. У науковій літературі наявні такі складники – «особисті якості» (Є. Холостова, М. Галагузова, О. Безпалько), «професійно важливі якості» (В. Шадриков, Р. Овчарова, З. Фалінська), «професійно зумовлені особисті якості» (Р. Вайнола), «професійні якості» (О. Гура). До того ж, у літературі з менеджменту трапляються підходи до визначення якостей менеджера (А. Файоль, М. Вудкок, Д. Френсіс), структури особистості менеджера (Лі Якока), які не зовсім збігаються [12; 38; 44].

Завданнями менеджера й керівника будь-якого рівня є:

- пізнання свого суб'єкта управління;
- виявлення чинників, закономірностей і причин, які впливають на його поведінку;
- розгляд загальнозовживаних і часткових методів впливу на об'єкт управління з метою отримання необхідного результату;
- визначення методів аналізу або експерименту застосування пропонованих підходів до свого об'єкта;
- застосування відібраних методів;
- аналіз отриманих результатів, корекція й модифікація методів управління своєї системи.

З огляду на особливості 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 належать якості, що характеризують професійне спілкування фахівця з підлеглими, клієнтами, – товариськість, гнучкість у стосунках, повага до всіх членів колективу, демократичність, делікатність, емпатія, толерантність.

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

І, нарешті, до третьої групи зараховують якості, що характеризують особистість професіонала як суб'єкта специфічної діяльності, – авторитетність, цілеспрямованість, компетентність, винахідливість, упевненість [18].

Сучасний соціальний менеджер постає як:

1. Керівник, який наділений владою й керує колективом.
2. Лідер, який здатний вести за собою підлеглих, використовуючи авторитет, високий професіоналізм, позитивні якості й емоції.



3. Дипломат, який установлює контакти з партнерами та владою, успішно долає внутрішні та зовнішні конфлікти.

4. Вихователь, який наділений високими моральними якостями, здатний створити колектив і спрямувати його розвиток у потрібному напрямі.

5. Інноватор, який розуміє роль науки в сучасних умовах, уміє оцінити й упровадити у виробництво той чи той винахід або «ноу-хау».

6. Звичайна людина – чесна, яка наділена глибокими знаннями й різнобічними здібностями, високим рівнем культури, вирізняється рішучістю характеру й водночас розсудливістю, яка здатна бути взірцем у всіх взаємовідносинах.

### **Резюме**

Суб'єкт управління впливає 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 належать: планування, організація, мотивація й 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.

### **Запитання й завдання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте трирівневу структуру управління соціальною роботою.

2. У чому полягає специфіка управління закладом соціальної роботи?

3. Які особливості має управлінська праця 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 й посадових осіб, за допомогою яких вони впливають на керований об'єкт. Об'єктами управління є соціальні працівники, співробітники служб та установ соціального захисту, взаємини між людьми під час соціальної допомоги. Функція планування є функцією попереднього управління поряд з прогнозуванням.

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

На цей час соціальне планування зосереджене на територіальному рівні, де об'єктами є місто, область, регіон. Соціальне планування має характер соціальних прогнозів і орієнтоване 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. [21].

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

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

Слово «стратегія» походить від грецьк. «мистецтво генерала». Стратегія – докладний, усебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та її досягнення цілей.

Необхідно пам'ятати, що саме собою 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 доречні до шляху дії, а також створює єдність спільної мети всередині організації.

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

На **першому етапі** планування важливим рішенням є вибір цілей організації.

Основну мету організації, тобто чітко виражену причину її існування, позначають як її місію (відповідальне завдання, роль, доручення). Цілі виробляють для здійснення цієї місії.

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

Формулювання місії повинне містити:

1. Завдання організації з погляду її основних послуг, її основних споживачів, основних технологій, тобто якою діяльністю займається організація.

2. Чинники зовнішнього середовища щодо організації.

3. Культуру організації: який тип робочого клімату наявний в організації, яких людей приваблює цей клімат [3; 41].

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

Деякі керівники не надають значення вибору місії. Найбільше це стосується керівників комерційних організацій, які вважають, що місія – отримання прибутку.

Місія представляє значення для організації, але й цінності та цілі керівників вищих рівнів впливають на організацію. Дослідники зазначають, що стратегічна поведінка перебуває під впливом цінностей [3]. Науковці встановили шість ціннісних орієнтацій, які впливають на прийняття

управлінських рішень, а також визначили, що від них залежать вибрані цілі.

**Другий етап.** Цілі організацій соціального захисту сформовані й установлені на основі місії організації. Вони повинні мати деякі характеристики:

1. Конкретні й вимірвальні цілі, наприклад, надати підтримку багатодітним сім'ям, зареєстрованим у відділі соціального захисту.

2. Орієнтація на певний термін: коли повинен бути досягнутий результат (довгострокові – 5 років, середньострокові 1 – 5 років, короткострокові – до року).

3. Досяжні цілі: цілі повинні бути такими, які можна досягти. Цілі повинні бути взаємно підтримувальними, тобто дії та рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей організації. Якщо ця умова не буде виконана, то в організації може виникнути конфлікт між підрозділами.

Так, цілями діяльності центру соціальної допомоги сім'ї й дітей є:

- реалізація права на захист родини та дітей з боку держави;
- сприяння розвитку та зміцненню сім'ї як соціального інституту;
- поліпшення соціально-економічних умов життя й благополуччя сім'ї;
- гуманізація зв'язків сім'ї із суспільством і державою;
- установлення гармонійних сімейних відносин;
- профілактика дитячої злочинності та бездоглядності.

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

Оцінюють зовнішнє середовище за трьома параметрами:

- 1) зміни, які впливають на різні аспекти поточної стратегії;
- 2) чинники, які становлять загрозу для стратегії;
- 3) чинники, які надають більше можливостей для досягнення мети шляхом коригування плану.

В основному звертають увагу на такі чинники, як соціальні, економічні, політичні, розвиток технологій, стан ринку робочої сили, інвестицій.

Аналіз зовнішнього середовища – процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні щодо організації чинники, щоб визначити можливості та загрози для організації.

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

Обстеження стосується вивчення таких внутрішніх факторів: маркетинг, фінансовий стан, виробництво, стан персоналу, культура організації.

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

2. Поточний фінансовий стан організації необхідно враховувати для будь-якого планування, адже відсутність фінансових резервів здатне знищити всяке починання. Аналізуючи фінансовий стан, основну увагу слід приділяти можливості зниження собівартості продукції, ступеня залежності підприємства від постачальників, ступеня фізичного й морального зносу обладнання.

3. Щодо організацій соціальної сфери, то їхній фінансовий стан визначає їхня організаційно-правова форма. Джерелом фінансування для державних установ, якими є соціальні служби, постають насамперед бюджетні кошти. При цьому держава встановлює певні норми бюджетного фінансування відповідних витрат. Це означає, що управління фінансами має бути спрямоване на оптимізацію витрат (вибір найкращого, оптимального варіанта), тому багато видів соціальних послуг є платними. Можливе також використання додаткових джерел фінансових ресурсів.

4. Виробництво – цілеспрямована діяльність зі створення чогось 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, традиції, морально-психологічний клімат. Саме внутрішня культура формує імідж організації й у постачальників та споживачів, і на ринку трудових ресурсів, привертаючи тим самим необхідних працівників.

**П'ятий етап.** Аналіз стратегічних альтернатив. Після того, як оцінене зовнішнє та обстежене внутрішнє середовище організації, керівництво може визначити стратегію, якої й буде дотримуватися. Перед організацією поставлені 4 основні стратегічні альтернативи:

1. Обмежене зростання, якого дотримується більшість організацій. Цілі встановлюють залежно від досягнутої раніше, урахуовуючи 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. Цю стратегію застосовують у галузях, які динамічно розвиваються з технологіями, які змінюються. Зростання може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішнє зростання – розширення товарів або послуг. Зовнішнє зростання – придбання фірми постачальника або одна фірма може придбати іншу.

3. Скорочення – стратегія, яку керівники вибирають зрідка. Цілі встановлюють нижче досягнутих у минулому. Може бути 3 варіанти:

а) ліквідація – повний розпродаж майна;

б) часткове припинення роботи організації (припинення роботи деяких підрозділів);

в) зменшення або переорієнтація – скорочення частини своєї діяльності;

4. поєднання – об'єднання будь-яких трьох стратегій.

Цей вид зазвичай вибирають великі фірми.

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

На вибір впливають такі чинники:

1. Ризик, тобто який рівень ризику вважають прийнятним, адже високий ступінь ризику може зруйнувати організацію.

2. Знання минулих стратегій: часто керівництво перебуває під впливом минулих стратегій.

3. Реакція на власників (за умови, якщо акціонерне товариство): власники акцій обмежують гнучкість керівництва під час вибору альтернативи (комерційні структури);

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

**Сьомий етап** – реалізація стратегічного плану. План повинен бути реалістичним.

Важливо зупинитися на основних компонентах формального планування:

1. Тактика – короткострокові стратегії, які узгоджують з довгостроковими планами. Тактичним планам властиві такі характеристики: а) тактичні плани складають основу стратегії; б) тактику виробляють на рівні керівників середньої ланки; в) результати тактичних планів з'являються швидко й співвідносяться з конкретними діями (результати стратегії можуть з'явитися через кілька років). Тактичною метою соціальної роботи на цьому етапі є задоволення потреб, які найбільше потребують соціального захисту категорій населення з урахуванням можливостей економіки (оскільки в цей час реалізується адресна соціальна політика).

2. Політика, яка становить загальне керівництво для дій і прийняття рішень, що полегшує досягнення цілей. Політику зазвичай формують керівники вищого рівня на тривалий період часу, наприклад, політика надання рівних можливостей працевлаштування для жінок, нерозголошення комерційних таємниць організації.

3. Процедури, які описують дії, що слід зробити в конкретній ситуації. Якщо ситуація, коли ухвалюють рішення, повторюється, то керівництво застосовує випробуваний часом спосіб дій, а для цього виробляє стандартизовані вказівки. Власне, процедура становить запрограмоване рішення, наприклад, процедура призначення трудової пенсії за віком (старістю).

4. Правила, що складають тоді, коли керівництво обмежує дії співробітників, щоб гарантувати виконання конкретних дій конкретними способами, тобто правило визначає, що повинно бути зроблене в специфічній одиничній ситуації. Правила відрізняються від процедур тим, що вони розраховані на конкретне й обмежене питання. Процедура розрахована на ситуацію, у якій наявна послідовність кількох взаємопов'язаних дій.

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

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

Бюджет становить метод розподілу ресурсів, охарактеризованих у кількісній формі, для досягнення цілей, представлених також кількісно.

Управління за цілями становить 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 й результатів;

г) коригувальні заходи для досягнення запланованих результатів.

1. Перший етап – вироблення цілей – повторює схему процесу планування. Після того, як розроблені довгострокові й короткострокові цілі для організації, керівники формулюють ці цілі для працівників нижчого рівня. Керівники повинні підтримувати працівників у таких галузях: інформація, уточнення відносин між рівнями повноважень і відповідальності, підтримка з боку штатного керівника, горизонтальна та вертикальна координації, ресурси.

2. На другому етапі управління за цілями визначаються основні завдання й заходи, необхідні для досягнення цілей: 1) установлення взаємозв'язків між основними видами діяльності; 2) уточнення ролей, взаємин, делегування відповідних повноважень; 3) оцінка витрат часу для кожної основної операції; 4) визначення ресурсів, необхідних для кожної операції; 5) перевірка термінів і корекція планів дій.

3. Після закінчення встановленого періоду визначають ступінь досягнення цілей, виявлення проблем і перешкод, причини проблем, особисті потреби та винагороду за ефективну роботу.

4. Якщо мету не досягнуто, то керівництво має точно встановити причину. Необхідно вирішити, які заходи слід ужити для коригування відхилення.

5. Якщо мета досягнута, то процес управління за цілями може початися знову – з установленням цілей на майбутній період.

**Восьмий етап.** Оцінку стратегічного плану проводять, порівнюючи результати роботи з цілями. Оцінку треба проводити системно й безперервно. Оцінюючи процес стратегічного планування, слід відповісти на 5 питань:

1. Чи є стратегія внутрішньо сумісною з можливостями організації?

2. Чи припускає стратегія допустимий ступінь ризику?

3. Чи має організація достатні ресурси для реалізації стратегії?

4. Чи враховує стратегія зовнішні небезпеки й можливості?

5. Чи є стратегія кращим способом застосування ресурсів організації?

Критерії оцінки: кількісні (зростання обсягу послуг, рівень витрат); якісні (здатність привернути висококваліфікованих керівників і фахівців, розширення обсягу послуг клієнтам, використання можливостей).

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

Стратегічні й тактичні цілі управління соціальною роботою, головні напрями її розвитку можуть бути викладені в концепції соціальної роботи й програмно-цільової моделі управління соціальною роботою. Соціальний працівник може брати участь у плануванні програм, соціальної політики.

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

У соціальній роботі застосовують метод програмно-цільове управління. При цьому виділяють дві найважливіші підсистеми: управління процесом розробки тієї чи тієї програми й управління процесом реалізації програми.

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

За рівнем розробки й реалізації програми бувають президентськими, федеральними, регіональними та місцевими, а також програмами підприємств. З урахуванням чинника часу ці програми можуть бути довгостроковими (5 – 7 років), середньостроковими (3 – 5 років), короткостроковими (1 – 3 роки), поточними або оперативними (до 1 року) [30].

Зміст програмно-цільового управління представимо такими компонентами:

1. Мета програми (яка має бути досягнута);

2. Складники цілі, завдання, перелік заходів, які потрібно вжити для досягнення кінцевої мети;

3. Ресурсне забезпечення: інформаційне, матеріальна, фінансова, трудове (які ресурси й у 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 відстежують і оцінюють виконання програми);

7. Корективи змісту й механізмів реалізації програми (які зміни слід внести до змісту й реалізації 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, темпів розвитку соціальних процесів та в розробці основних засобів їх реалізації.

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

У соціальній роботі застосовують програмно-цільове управління. При цьому виділяють дві найважливіші підсистеми: управління процесом розробки тієї чи тієї програми й управління процесом реалізації програми.

### **Запитання й завдання для самоконтролю**

1. Розкрийте сутність функції планування.
2. Для чого виробляють місію організації?
3. Якими повинні бути цілі організації?

4. Як Ви думаєте, для чого вивчають зовнішнє та внутрішнє середовище організації?
5. Опишіть етапи аналізу та вибору стратегічних альтернатив.
6. Як реалізується стратегічний план?
7. Для чого вибирають стратегію й розробляють стратегічний план?
8. Назвіть стратегічну й тактичну цілі соціальної роботи.
9. Дайте визначення поняттю «програма». Назвіть 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 зумовлена такими аспектами:

1. Для досягнення своїх цілей люди мають 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 ці три питання визначає організаційну роль члена будь-якого колективу. Сукупність і взаємозв'язок організаційних ролей утворюють організаційну структуру підприємства. В організаційній діяльності виділяють три основні напрямки [41]:

1) визначення норм керованості, тобто визначення кількості осіб, якими можна ефективно керувати;

2) установлення відносин повноважень і відповідальності, які пов'язують керівників різних рівнів та їх підлеглих;

3) формування організаційної структури, тобто розподіл на підрозділи та встановлення зв'язків між ними.

В основі побудови організаційних структур лежать два основні принципи:

1. Принцип єдності мети, згідно з яким організаційна структура є ефективною, якщо вона сприяє співпраці людей для досягнення цілей організації.

2. Принцип ефективності, відповідно до якого організаційна структура є ефективною, якщо сприяє досягненню людьми цілей, а небажані наслідки або витрати мінімальні. При цьому під витратами розуміють не тільки витрати матеріальних і фінансових ресурсів, але й індивідуальну та групову

задоволеність або незадоволеність співробітників наявною структурою організації. З погляду працівника, структура є ефективною, якщо вона, по-перше, не припускається інформаційних втрат і помилок, по-друге, надає задоволення від роботи, по-третє, має чіткі лінії підпорядкованості та розподілу відповідальності, по-четверте, дозволяє брати участь у прийнятті рішень; по-п'яте, забезпечує необхідний соціальний статус і надає впевненості в майбутньому; по-шосте, гарантує високий рівень заробітної плати.

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

## ***2. Норми керованості.***

Необхідність визначення норм керованості зумовлена тим, що для створення результатів праці необхідна робота великої кількості людей. Одна людина не в змозі планувати, організувати й контролювати їхню діяльність, тому керівник змушений формувати ієрархічні рівні управління, що породжує певні проблеми:

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

2) інформація ще більше спотворюється, а то й узагалі втрачається під час передавання 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 ту кількість підлеглих, якою може ефективно управляти керівник.

Традиційною відповіддю на питання про норми керованості або діапазон управління є така: від чотирьох до восьми на верхньому рівні управління та від восьми до шістнадцяти осіб – на більш низьких рівнях.

Теорія зв'язків «керівник-підлеглий», запропонована французьким консультантом з управління Грайкунасом у 1933 р., дає уявлення про ступінь зростання складності управлінської діяльності залежно від кількості підлеглих.

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

1) прямий одиничний зв'язок, тобто безпосередній зв'язок керівника з кожним з його підлеглих. Якщо в керівника А є два підлеглих В і С, то в нього є дві прямі одиничні зв'язку А – В і А – С;

2) прямий груповий зв'язок, що існує між керівником і будь-якою можливою комбінацією підлеглих, тобто керівник може працювати з одним підлеглим у присутності інших;

3) перехресний зв'язок, коли підлегли працюють один з одним під контролем керівника. Можливий один перехресний зв'язок.

Кількість зв'язків, які повинен контролювати керівник, визначають за формулою:  $k = n(2^{n/2} + n + 1)$ , де  $n$  – кількість підлеглих.

Позитивним аспектом теорії Грайкунаса є те, що вона дозволяє встановити ступінь ускладнення управлінської діяльності за умови збільшення кількості підлеглих. Недолік полягає у відсутності обліку інтенсивності й тривалості зв'язків «керівник – підлеглий».

До основних чинників, що впливають на зменшення кількості контактів, належать такі:

1. Професійна підготовленість підлеглого: чим вона вища, тим менше часу потрібно керівникові на службові контакти з підлеглими.

2. Чітке формулювання завдань, що поставлені перед підлеглими, оскільки нечітко сформульоване завдання або взагалі не буде виконане, або вимагатиме від керівника великих часових витрат.

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

4. Темпи розвитку організації: чим швидше розвивається організація, тим більше навантаження щодо контактів з підлеглими покладене на керівника.

5. Використання об'єктивних оцінок діяльності підлеглих. Якщо підлеглі знають, що результати їхньої роботи зафіксовано й оцінено з використанням об'єктивних норм, у них немає необхідності часто доповідати керівникові про досягнутий результат.

6. Техніка зв'язку, яка дає можливість керівнику оперативно взаємодіяти з підлеглими, не вступаючи в безпосередній контакт з ними [21].

### ***3. Взаємини повноважень.***

Засобом, за допомогою якого керівник розподіляє завдання між підлеглими, є делегування. Делегування – це передача завдань і повноважень, достатніх для вирішення посадовій особі, яка бере на себе відповідальність за розв'язання певного завдання.

Своєю чергою, відповідальність – це зобов'язання виконувати завдання, поставлені перед посадовою особою, і відповідати за отриманий результат перед тим, хто делегував відповідні повноваження. Під зобов'язанням розуміють те, що від індивіда очікують виконання конкретних вимог, коли він обіймає певну посаду в організації.

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

Повноваження делегуються посаді, а не людині, які її обіймає. Водночас поки посада вільна, говорити про передачу повноважень не можна.

Існує дві концепції процесу, за допомогою якого передають повноваження.

Згідно з класичною концепцією, повноваження передають від вищих до нижчих рівнів організації. Ч. 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 нижчим рівням управління своїх повноважень, необхідно визначити ступінь централізації й децентралізації організації. Ступінь централізації визначають за кількома критеріями:

1) за кількістю рішень, прийнятих на нижчих рівнях управління: чим більше рішень надають керівникам нижчих рівнів, тим більший ступінь децентралізації;

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

3) за наслідками рішень, прийнятих на нижчих рівнях: якщо рішення зачіпає більше однієї функції, то організація децентралізована;

4) за кількістю контролю роботи підлеглих: в організаціях з високим ступенем децентралізації керівництво вищої ланки рідко перевіряє повсякденні рішення підлеглих йому керівників з огляду на припущення, що всі ці рішення правильні.

Організації, у яких керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття важливих рішень, називають централізованими. Організації, у яких повноваження розподілені за нижчим рівнем управління, називають децентралізованими.

**Переваги централізації:** прийняття рішень тими, хто добре уявляє собі роботу організації загалом, вони мають достатньо знань і досвіду, усунення дублювання робіт, зниження витрат. Недоліки: ті, хто приймають рішення, погано знають конкретні обставини справи та проблеми; багато часу витрачено на передачу інформації; керівники нижчих рівнів майже усунені від прийняття рішень.

**Переваги децентралізації:** можливість швидкого прийняття рішення, а також активної поведінки керівників середньої ланки під час прийняття рішень, непотрібність розробки детальних планів. До недоліків відносять: брак

інформації, позначений на якості рішення; багато часу витрачено на узгодження рішень.

Усі наявні повноваження можна поділити на **лінійні й штабні** (або **апаратні**).

Лінійні повноваження безпосередньо передаються від начальника до підлеглого й далі до інших підлеглих. Саме ці повноваження надають керівнику законне право керувати підлеглими. Делегування повноважень створює ієрархію рівнів управління.

Процес створення ієрархії називають скалярним процесом, а результируючу ієрархію називають скалярним ланцюгом або ланцюгом команд.

Розрізняють типи апарату й, відповідно, штабні (або апаратні) повноваження:

1) консультативний апарат: якщо виникає проблема, яка 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-технічне постачання;

3) особистий апарат – це різновид обслуговуючого апарату, до нього належать секретар, помічник. Особистий апарат виконує те, що вимагає керівник. Член такого апарату не має ніяких повноважень, але може мати велику владу.

Апаратні повноваження поділяють на типи:

1. Рекомендаційні повноваження, або консультативні, виникають тоді, коли керівник звертається за допомогою до консультативного апарату. Поради фахівців мають необов'язковий характер. Лінійні керівники можуть навіть не зважати на думки щодо ухвалених рішень. У багатьох випадках це призводить до конфліктів між лінійними й апаратними працівниками.

2. Обов'язкова координація: щоб уникнути конфліктів, працівники штабного апарату можуть бути наділені повноваженнями обов'язкового узгодження (наприклад, дослідження ринку – відділ маркетингу).

3. Паралельні повноваження: мета – установа системи контролю для зрівнювання влади й запобігання грубих

помилку (контроль фінансових витрат – головний бухгалтер, технологічне рішення – головний інженер, головний лікар – завідувач медичної частиною).

4. Функціональні повноваження: штабні працівники постають не тільки як консультанти, але й висувають власні пропозиції, які є обов'язковими для лінійних керівників для прийняття рішень за спеціальними питаннями (бухгалтерський облік, трудові відносини).

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

У великих організаціях адміністративний апарат може складатися з безлічі людей. У таких ситуаціях апарат становить підрозділ з кількома рівнями, тобто сам апарат має лінійну організацію й звичайний ланцюг команд усередині 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 виконувати основні функції. Апаратну діяльність не можна розглядати як несуттєву. Усі 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).

Називають два поняття, які належать до координації (узгодження, поєднання, упорядкування, відповідність) і лінійних повноважень. Перше – це принцип єдиноначальності: працівник повинен отримувати повноваження тільки від одного начальника й відповідати тільки перед цією людиною. Формальні комунікації повинні бути спрямовані тільки за ланцюгом команд. Особа, у якої виникла проблема, не може звернутися «через голову» свого безпосереднього начальника до керівника вищого рівня, ігноруючи керівників проміжних рівнів [21]. Друге важливе поняття – необхідність обмеження норми керованості.

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

В. Ньюмен визначив причини, за якими керівники з небажанням делегують повноваження, а підлеглі – ухиляються від додаткової відповідальності:

- 1) думка, що «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 таких причин:

- 1) уважає, що зручніше запитати керівника, що робити;
- 2) боїться критики за якусь помилку;
- 3) коли відсутня інформація та ресурси, необхідні для успішного виконання завдання;
- 4) якщо роботи більше, ніж підлеглий може зробити, або він так вважає;
- 5) коли немає впевненості в собі;
- 6) якщо підлеглому не запропоновано будь-яких позитивних стимулів додаткової відповідальності.

#### ***4. Побудова організації.***

Відповідно до класичної теорії організації структуру треба розробляти зверху вниз.

Проектування організації здійснюють упродовж 3 етапів:

1) розподіляють організацію по горизонталі на широкі блоки, які відповідають напрямкам діяльності з реалізації стратегічного плану; вирішують, які види діяльності повинні виконувати лінійні підрозділи, а які – апаратні;

2) устанавлюють співвідношення повноважень різних посад – ланцюг команд, а також подальший розподіл на більш дрібні підрозділи, щоб уникнути перевантаження керівництва й більш ефективно використовувати спеціалізацію;

3) визначають посадові обов'язки як сукупність певних завдань і доручають виконання їх конкретним особам.

Розглянемо види організаційних структур.

**1. Бюрократична організаційна система.** М. Вебер у 1900 р. запропонував нормативну модель, до якої повинні прагнути організації. Бюрократія втілює ідеальний тип легального панування й формальної раціональності. Бюрократичну організацію розглядає М. Вебер як безособовий механізм, основне правило якого – чітке й безпомилкове функціонування, спрямоване на максимізацію прибутку. Щоб досягти такої мети, необхідно знати, що:

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

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

3) праця є головним критерієм успіху індивіда та є для нього основою існування;

4) поведінка виконавців має бути повністю забезпечена точністю й однозначністю дій, відсутні упередженість і особисті симпатії у взаєминах [20].

Посадові позиції в бюрократичній організації суворо підпорядковані один одному й розташовані в ієрархічному порядку. Кожна посадова особа відповідальна перед вищим керівництвом і за свої власні рішення, і за дії своїх підлеглих. Влада керівника над підлеглими чітко визначена. Його дії обмежені відповідними правилами та інструкціями. Накази начальника – не вияв його особистої примхи, а втілення загальних цілей організації.

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

До переваг цієї структури відносять:

1) чіткий розподіл праці, що сприяє висококваліфікованості фахівців на кожній посаді;

2) ієрархічність рівнів управління, коли кожен нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;

3) наявність взаємопов'язаної системи узагальнених формальних правил і стандартів;

4) здійснення найму на роботу в суворій відповідності з технічними кваліфікаційними вимогами.

До недоліків бюрократичної структури належать: 1) перебільшення значущості правил, процедур і норм; 2) відсутність здатності спонтанно й по-новому реагувати на навколишні умови, тобто негнучкість структури.

**2. Функціональна організаційна структура** – традиційна (класична).

Розподіл організації на окремі елементи, кожен з яких має своє чітко визначене, конкретне завдання та обов'язки, зводиться до угруповання персоналу з тим широким колом завдань, які вони виконують. Традиційні функціональні блоки організації – відділи виробництва, маркетингу й фінансів, кадрів.

Переваги:

- 1) стимулює ділову й професійну спеціалізацію;
- 2) зменшує дублювання умов і споживання матеріальних ресурсів;
- 3) покращує координацію у функціональних галузях.

Недоліки:

- 1) відділи можуть бути зацікавлені в реалізації цілей і завдань своїх підрозділів більше, ніж у реалізації загальних цілей;
- 2) у великій організації ланцюг команд надто довгий;

**3. Дивізійна структура (або департаментна).** Будується на таких підставах:

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

З початку 60-х рр. ХХ ст. стали розробляти й упроваджувати 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 в зовнішньому середовищі, розподіляти ресурси соціальної служби. Виділяють кілька типів організаційних структур, зокрема проектна й матрична організаційні структури.

4. **Проектна організаційна структура** становить тимчасове об'єднання фахівців усередині організації, яка створюється для вирішення конкретного завдання. Проектні структури можуть виникати під час проведення наукових і конструкторських розробок складних виробів. Це вимагає введення такої посади, як керівник проекту з підпорядкуванням йому всіх працівників, які беруть участь у проекті, та всіх необхідних для цього фінансових і матеріальних ресурсів. Якщо організація реалізує кілька проектів, то, відповідно, з'являються керівники проектів А, В тощо.

Основна перевага в тому, що проектна організація концентрує всі зусилля на вирішенні одного завдання. Недоліки: коли проект завершений, команду розпускають. Працівники змушені досить часто переходити з одного структурного підрозділу до іншого; виконуючи проект, не завжди можна забезпечити повну зайнятість будь-якого фахівця, хоча його послуги час від часу необхідні; часті зміни викликають у людей відчуття невизначеності.

5. **Матрична структура** характерна для організацій, для яких проектна форма постійна. Їх називають ще програмно-цільовими. Ідеться про переваги децентралізації й більшої відкритості щодо новітніх досягнень і сміливих експериментів у соціальній роботі. Матрична структура діалектична, тому що кожний службовець, по-перше, пов'язаний із тим відділом, який відповідає його функціональним обов'язкам й професійним схильностям, по-друге, він пов'язаний зі специфічною службою або групою клієнтів [47]. Матричні структури поєднують два початки структурного поділу – проектного й функціонального, тобто відбувається розподіл організації на функціональні підрозділи, при цьому виділяються керівники проектів, які перебувають у безпосередньому підпорядкуванні керівника організації. Цим керівникам проектів тимчасово, на період виконання певних робіт, підпорядковуються 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, зазвичай полягають у її складності, пов'язаної з необхідністю «об'єднати» велику кількість вертикальних і горизонтальних зв'язків у єдине ціле.

Основними типами організаційної структури, які можуть бути використані для управління соціальною роботою, є функціональні, проектні й лазерні. Для управління різними видами соціальної роботи на нижніх рівнях застосовують функціональні організаційні структури, на верхніх – лінійні.

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

Зазначимо, що немає однієї, оптимальної для всіх структури організації.

### **Резюме**

Ефективність діяльності соціальних служб залежить від типу використаної організаційної структури. Основними вимогами до організаційної структури є мінімальна кількість ланок і рівнів управління, чіткий розподіл функцій, стійкість, безперервність, оперативність і гнучкість управління.

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

Основними типами організаційної структури, які можуть бути використані для управління соціальною роботою, є лінійно-функціональні, проектні та ін.

### **Запитання й завдання для самоконтролю**

1. Чим зумовлена необхідність організаційної діяльності?
2. Які принципи лежать в основі побудови організаційної структури?
3. Розкрийте норми керованості.



4. Поясніть поняття «делегування», «відповідальність», «повноваження».

5. За якими критеріями визначають ступінь централізації та децентралізації?

6. Які види повноважень Вам відомі?

7. Назвіть типи апарату та його повноваження.

8. Як Ви розумієте лінійну діяльність?

9. Як здійснюється побудова організації?

10. Які типи організаційних структур Ви знаєте? Визначте їх відмінності.

11. Які організаційні структури застосовують 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 спонукання себе та інших до діяльності з метою досягнення особистих цілей або цілей організації. Зовнішні фактори, які якоюсь мірою спонукають персонал в процесі праці, називаються стимулами.

Відомі дві категорії мотиваційних теорій: змістовні та процесуальні [41].

**Змістовні теорії** мотивації ґрунтуються на встановленні внутрішніх мотивів (т. зв. потреб), які змушують людей діяти так, а не інакше.

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

Людина потребує чогось, коли відчуває фізіологічно або психологічно недолік чого-небудь. Потреби класифікують на первинні та вторинні. Первинні потреби – фізіологічні, вроджені – у їжі, воді. Вторинні потреби за своєю природою психологічні – потреба в успіху, повазі, владі.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна говорити лише за поведінкою людей. Потреби служать мотивом до дії. Коли людина відчуває потребу, остання пробуджує стан спрямованості. Спонукування – це відчуття нестачі в чомусь, що має певну спрямованість.

Спонукування сконцентровано на досягненні мети, тобто на тому, що усвідомлюється як засіб задоволення потреби. Коли людина досягає мети, її потреба виявляється задоволеною, частково задоволеною або незадоволеною. Ступінь задоволення, отриманий у досягненні поставленої мети, впливає на поведінку людини в майбутньому. Якщо ситуації схожі, сучасна й минула, то люди прагнуть повторити колишню поведінку, яка

асоціюється в 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, є зовсім непотрібним для інших.

Винагороди – це все, що людина вважає цінним для себе й заради чого вона готова працювати. Бувають внутрішні та зовнішні винагороди. Внутрішню винагороду дає сама робота, наприклад, це почуття досягнення результату, змістовності й значущості виконуваної роботи, самоповаги. Найпростіший спосіб забезпечення внутрішнього винагороди – створення відповідних умов праці й точне визначення завдання. Зовнішню винагороду дає організація: 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 належать теорія потреб А. Маслоу, теорія потреб Д. Макклелланда, двохфакторна теорія мотивації Ф. Герцберга, теорія ERG.

**Теорія потреб А. Маслоу.** У 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, учений зрозумів, що не сама потреба рухає людиною, а ступінь її незадоволення (тобто актуальність її для індивіда). По-друге, А. Маслоу вказав критерій, завдяки якому потреби будуються в ієрархію. Це домінування незадоволених потреб над задоволеними.

Згідно з А. Маслоу, ці потреби можна розташувати у формі ієрархічної структури. Порядок потреб називається ієрархічним тому, що вони розташовані по висхідній лінії: від «нижчих» (матеріальних) до «вищих» (духовних).

А. Маслоу поділив потреби на 5 категорій:

1. Фізіологічні: їжа, одяг, житло;

2. Безпеки та впевненості в майбутньому: потреби в захисті від фізичного та психологічного впливу оточення;

3. Соціальні: необхідність відчувати себе членом якої спільноти, мати соціальні контакти, відчувати прихильність і підтримку;

4. Поваги: потреба у визнанні власних якостей або досягнень;

5. Самовираження: потреба в реалізації своїх потенційних можливостей, у становленні людини як особистості.

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

Соціальні потреби, потреби в повазі та самовираженні є вторинними, тобто набутими, або потребами вищих рівнів.

Згідно з теорією А. Маслоу, якщо в людини наявні дві потреби різних рівнів, то визначальною для поведінки є потреба більш низького рівня. Якщо нижчі потреби притаманні всім людям однаковою мірою, то вищі – неоднаковою.

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 їй інших причин), репресія (зменшення).

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

Теорія потреб А. Маслоу дала керівникам корисний опис процесу мотивації. Але експериментальні дослідження показали, що чіткої структури потреб не існує. Основна критика полягала в тому, що теорія не враховувала індивідуальні потреби.

Двохфакторна теорія мотивації Ф. Герцберга була запропонована в 1959 р. у роботі «Мотивація на роботі». Ця теорія, власне, є емпіричною, тобто результатом обробки великої кількості експериментальних даних.

Зазначимо, що мотиваційні фактори Ф. Герцберга, по суті, збігаються з потребами високих рівнів А. Маслоу, а гігієнічні чинники – з потребами низьких рівнів. Різниця між

цими теоріями полягає в тому, що, згідно з теорією А. Маслоу, надання працівнику можливості задовольнити свої первинні потреби стимулює його до підвищення продуктивності праці. Відповідно до теорії Ф. Герцберга, працівник узагалі починає звертати увагу на гігієнічні фактори тільки тоді, коли вважає їх реалізацію несправедливою.

Згідно з теорією Ф. Герцберга, усі чинники, що впливають на задоволеність людини роботою, можуть бути поділені на дві групи:

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

До гігієнічних чинників зараховують:

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

Гарні умови праці (гігієнічні чинники) закріплюють працівників на підприємстві й 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 мотиваційних чинників, належать:

- 1) можливість досягнення успіху й визнання;
- 2) інтерес до якогось виду діяльності;
- 3) відповідальність;
- 4) просування по службі;
- 5) можливість професійного зростання.

Мотиваційні чинники стосуються змісту праці. Від них залежить підвищення продуктивності й задоволеність роботою. Мотиватори становлять внутрішню пружину діяльності людини – мотиви. Саме вони визначають задоволеність роботою й

підвищують трудову активність. Тому задоволеність, за Ф. Герцбергом, є функція вмісту роботи, а незадоволеність – функція умов праці. Таким чином, продуктивність праці корелює зі зростанням задоволеності роботою, але не зі зменшенням ступеня незадоволеності.

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

Інший підхід до класифікації потреб вищих рівнів запропонував Д. Макклелланд у роботі «Два обличчя влади» в 1970 р.

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

Потреба влади виражена в бажанні впливати на інших людей. Люди, які мають таку потребу, частіше виявляють себе як енергійні, які відстоюють свою позицію. Вони гарні оратори й вимагають до себе підвищеної уваги з боку інших. Будь-яка керівна посада приваблює людей з потребою влади, оскільки вона дає можливість реалізовувати й виявляти владу.

Потреба успіху задовольняється не визнанням успіху, а процесом доведення роботи до успішного завершення. Люди, які відчувають потребу бути успішним, хочуть мати справу з проблемами, для вирішення яких вони можуть взяти відповідальність на себе, але ці проблеми мають бути реально вирішуваними, а заохочення за досягнення результату – конкретним і відчутним.

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

Теорія ERG запропонована К. Альдерфером 1972 р. у роботі «Існування, причетність і зростання. Людські потреби в організації».

К. Альдерфер виділив три рівні потреб:

1. E (existence) – потреби існування, тобто потреби, пов'язані з виживанням і відтворенням соціального досвіду 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 особистого зростання, наприклад, потреби в нових знаннях, самоповазі.

Порівняно з А. Маслоу, К. Альдерфер не будує суворої ієрархічності порядку задоволення потреб, тобто потреби різних рівнів можуть однаковою мірою й одночасно впливати на поведінку людей. Якщо потреби високих рівнів з якихось причин не можуть бути задоволені, то це можна компенсувати задоволенням потреб нижчого рівня. Це положення важливе для керівників, які прагнуть стимулювати своїх співробітників. Якщо виконувана робота не дозволяє задовольнити потреби особистого зростання, то більш важливими стають соціальні потреби. Якщо ж не можуть реалізуватися й 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 В. Врума.** Під очікуванням розуміють оцінку людиною ймовірності того, що станеться якась подія. Теорія очікувань, запропонована В. Врумом у 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 з теорією В. Врума, значення набувають три типи взаємозв'язку:

1. Очікування щодо витрат праці – результатів – це співвідношення між витраченими зусиллями й отриманими результатами. Так, працівник відділу призначення пенсій витратить додаткові зусилля й зробить перерахунок усіх пенсій до визначеного терміну. Але він може й не розраховувати на те, що його зусилля приведуть до бажаних результатів. Якщо люди відчують, що прямого зв'язку між витраченими зусиллями й досягнутими результатами немає, то, відповідно до теорії очікувань, мотивація буде слабшати; взаємозв'язок може бути відсутній через неправильну самооцінку працівника, погану підготовку.

2. Очікування результатів – винагород – це очікування певної винагороди або заохочення у відповідь на досягнутий результат. Якщо не буде цього зв'язку, мотивація буде слабшати. Якщо працівник знає, що винагороди не буде, то він може й не виконувати додаткову роботу.

3. Валентність – передбачуваний ступінь відносного задоволення або незадоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди. У різних людей потреби та побажання щодо винагороди різні, тому конкретна винагорода може й не мати для людини ніякої цінності.

**Суть теорії справедливості та рівності** С. Адамса полягає в тому, що в процесі роботи людина порівнює те, як були оцінені її дії, з тим, як були оцінені дії інших. Залежно від того, чи залишилася вона задоволеною своєю порівняльною оцінкою, чи ні, людина й буде змінювати 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 напрями використовують у певній комбінації, адже вони тісно взаємопов'язані та доповнюють один одного. Якщо співробітники зацікавлено беруть участь у



внутрішньоорганізаційній діяльності, то тим самим вони отримують задоволення, працюють з більшою віддачею, краще.

**Теорія постановки цілей.** Поведінку людини визначають тими цілями, які вона ставить перед собою, адже саме заради досягнення поставлених перед собою цілей вона здійснює певні дії. Визначення цілей – це свідомий процес, а усвідомлення мети й намір – це те, що лежить в основі визначення поведінки людини.

Рівень виконання роботи залежить від чотирьох характеристик:

1. Складність мети відображає ступінь професійності й рівень виконання, необхідний для її досягнення. Чим складніші цілі ставить перед собою людина, тим кращих результатів вона зможе досягнути. Виняток – коли ставлять нереальні цілі, тобто ті, які в принципі не можна досягти – результат дій не перевищує результату, якого досягають ті, хто ставив помірні, але досяжні цілі. Тому підвищення цілей, хоча й виправдане, може приводити до підвищення результатів праці тільки в тому разі, якщо буде шанс досягнути мету.

2. Специфічність цілі відображає кількісну ясність цілі, її точність і визначеність: більш конкретні й певні цілі ведуть до кращих результатів, краще виконаної роботи.

3. Прийнятність цілі відображає ступінь, до якої людина сприймає мету як свою власну; також впливає на те, як діє на виконання роботи складність і специфічність мети. Якщо людина не сприймає мету, то і складність, і специфічність її будуть мати дуже слабкий вплив на виконання роботи. Прийнятність мети залежить від того, чи сприймається вона їм як прийнятна, і від того, які вигоди вона може отримати після досягнення мети. Якщо вигоди не очевидні, то й мета може бути непринятною.

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 були на стадії визначення мети. Прихильність цілі може збільшуватися залежно від виконання роботи, а може й 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, у якій би формі воно не було здійснене. Визнання виконує кілька завдань:

1) подальше стимулювання творчої активності працівників;

2) демонстрація позитивного ставлення керівництва до високих результатів;

3) популяризація результатів серед колективу;

4) підвищення морального стану співробітників;

5) посилення ділової активності;

6) збільшення дієвості самого процесу стимулювання.

Наявні кілька форм визнання та оцінки праці працівників.

По-перше, це матеріальні компенсації (винагорода, відшкодування) за підвищені витрати праці. Вони можуть бути виражені в різних формах. Якщо йдеться про заробітну плату, то її розмір не повинен залежати від стажу, а враховувати слід ще і якість виконання своїх обов'язків. На практиці ж керівники компенсують витрачені працівником зусилля відповідно до стажу й проведеного на роботі часу, а зовсім не характеристик досягнутих результатів. Вирізняють кілька видів матеріальних компенсацій: оплата навчання, медичного обслуговування, харчування тощо.

По-друге, формою визнання є грошова винагорода за високі результати праці (тобто премії). Премії зовсім не обов'язково повинні бути великими, головне – несподіваними й 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, визнанням може бути заохочення вільним часом, яке можуть надавати як додаткову відпустку або скорочений робочий день. Воно також може перерозподілятися за допомогою гнучкого або змінного графіка працівника, щоб у нього був більш зручний робочий день. Воно може виникати за рахунок зекономленого часу завдяки особистим зусиллям працівника.

По-п'яте, велике значення має суспільне визнання заслуг колективу й окремих працівників через широку інформацію про них у багатотиражному друці й 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 вітань з нагоди свят і урочистих дат, похвали [15].

Як уважають фахівці, похвала – один з найефективніших інструментів зворотного зв'язку між керівниками й підлеглими. Важливо вміти лише вибрати відповідний зміст і форму. Похвала може бути прямою – щирою, доброзичливою, довірливою; може бути й непрямую як велике зацікавлення особистістю працівника, його інтересами й потребами. Похвалою можна назвати й премії. Але вони дієві тільки тоді, коли точно простежений зв'язок між витратами й результатами. Крім того, до грошей швидко звикають.

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

Щоб похвала була дієвою, керівникові слід дотримуватися певних правил:

1. Чітко визначити, за що хвалити підлеглих.
2. Заздалегідь продумувати «дозування» похвали й робити в ній перерви.
3. Хвалити підлеглих за будь-які гарні й корисні справи, навіть якщо вони незначні, 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 розкрити потенціал просування працівників і зниження ризику висунення некомпетентних співробітників, знизити витрати на навчання, підтримувати в співробітників почуття справедливості й підвищувати трудову мотивацію.

Для організації ефективної системи оцінки результативності праці працівників необхідно:

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

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

- 1) оцінна анкета (порівняльна анкета та анкета визначеного вибору);
- 2) шкали рейтингів поведінкових установок;
- 3) описовий метод;
- 4) метод оцінки за вирішальною ситуацією;
- 5) шкала спостереження за поведінкою.

Оцінна анкета становить стандартизований набір питань або описів.

Оцінювальний метод визначає наявність або відсутність певної межі в оцінюваного й ставить позначку навпроти її опису. Загальний рейтинг за результатами такої анкети становить сукупність позначок.

Описовий метод оцінки полягає в тому, що, оцінюючи фахівця, треба описати переваги і недоліки поведінки працівника. Часто цей метод комбінується з іншими, наприклад, зі шкалами рейтингів поведінкових установок.

**Метод оцінки за вирішальною ситуацією.** Фахівці за оцінкою готують список описів «правильної» і «неправильної» поведінки працівників в окремих ситуаціях і розподіляють їх за

рубриками згідно з характером роботи. Особа, яка проводить оцінку, готує журнал для записів з кожного оцінюваного працівника, який подає приклади поведінки з кожної рубрики. Потім цей журнал використовують для оцінки результативності праці. Зазвичай метод слугує для оцінок, наданих керівником, а не колегами й підлеглими.

**Шкала спостереження за поведінкою.** Як і метод оцінки за вирішальною ситуацією шкала спостереження орієнтована на фіксацію вчинків. Для визначення поведінки працівника загалом оцінювач на шкалі фіксує кількість випадків, коли працівник поведився певним чином.

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

**Метод класифікації.** Особа, яка оцінює, має розподілити всіх працівників з якого-небудь одного загального критерію по черзі – від кращого до гіршого. 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, яка проводить оцінку, спочатку повинна вибрати найкращого й найгіршого з працівників, а потім відібрати наступних за ними й т. п.

Парне порівняння робить класифікацію простішою й достовірнішою: порівняння кожного з кожним проводять у спеціально згрупованих парах. Потім зазначають кількість разів, коли працівник був кращим у своїй парі, і на підставі цього будують загальний рейтинг. Оцінка може бути складною, якщо кількість співробітників надто велика, тоді кількість пар також буде дуже великою, а робота з анкетною стане стомлювальною.

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 оцінку проводили з метою особистого розвитку співробітника, результати можуть бути надані йому особисто;

2) якщо оцінку проводили для визначення винагород, рівня заробітної плати, підвищення по службі, то тоді інформація може бути передана до відповідної служби підприємства, яка в разі особистого запиту співробітника може представити йому результати.

Однак для підвищення результативності оцінних заходів зворотний зв'язок працівникові необхідний.

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

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

Підвищенню ефективності бесіди за результатами оцінки сприяють:

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

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

3) планування часу бесіди має відбуватися таким чином, щоб частина часу залишилася для обговорення оцінки та майбутньої роботи з 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 особистих якостей. Не слід згадувати більше одного-двох недоліків під час однієї розмови, адже деяким людям важко працювати над виправленням одночасно більше двох помилок;

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

6) самооцінка працівника.

Атестація персоналу – кадрові заходи, покликані оцінити відповідність рівня праці, якості й 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 два її складники: оцінка праці та оцінка персоналу.

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

Атестуючи керівників, важливо не тільки давати оцінку праці кожного з них, але й організувати особливі процедури оцінки праці керованого ним підрозділу (доцільно використовувати інформацію від суміжних підрозділів організації, а також зовнішніх партнерів і клієнтів, з якими цей 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 свідчить, що організації використовують здебільшого одночасно обидва види оцінки діяльності працівників, тобто оцінку праці та оцінку якостей, що впливають на досягнення результатів. Оцінна форма включає два відповідні розділи. Від керівника, поряд з бальною оцінкою, звичайно потрібні розгорнуті обґрунтування.

Атестаційні процедури передбачають індивідуальне обговорення підсумків оцінки з підлеглим, який засвідчує це підписом, а також може зафіксувати незгоду з висновками начальника й особливі умови, які вплинули на результати праці.

У більшості організацій оцінку та атестацію організовують щорічно, в окремих – кожні півроку. Крім того, проводять неформальні співбесіди, а в проміжку між формальними щорічними оцінками обговорюють результати праці та обов'язкове поточне спостереження за діяльністю

підлеглих. Якщо процедури оцінки праці добре формалізовані, доцільно проводити оцінні заходи частіше, наприклад, у кінці кожного тижня, місяця, кварталу. Хоча ці заходи не є атестаційними, але можуть давати важливу інформацію про динаміку ефективності праці працівників і підрозділів загалом.

Ретельний контроль входження працівника на посаду покликаний прискорити цей процес.

Організація, купуючи дорогий «людський ресурс», намагається застосувати його в новій якості та 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. Щодо рядових виконавців, керівників низької ланки, таку відповідь, як передбачається, треба отримати вже через кілька місяців, щодо керівників середньої та вищої ланок – цей термін сягає не більше року. Працівника, який не може впоратися 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. Атестацію проводять у кілька етапів: **підготовка, атестація, підсумовування.**

Підготовка, яку здійснює кадрова служба, включає:

- розробку принципів та методик проведення атестації;
- видання нормативних документів з підготовки та проведення атестації (наказ, список атестаційної комісії), методика проведення атестації, план проведення атестації, програма підготовки керівників, інструкція зі збереження персональної інформації);
- розробку спеціальної програми з підготовки до проведення атестаційних заходів (для проведення атестації вперше за новою методикою);
- підготовку матеріалів атестації (бланки, форми тощо).

Проведення атестації:



- ті, хто атестуються, і керівники самостійно (за розробленою кадровою службою структурі) готують звіти;
- ті, хто атестуються, і не тільки керівники, але й співробітники та колеги заповнюють оцінні форми;
- аналізують результати;
- проводять засідання атестаційної комісії.

Підсумовування атестації:

- аналіз кадрової інформації, уведення й організація використання персональної інформації;
- підготовка рекомендацій щодо роботи з персоналом;
- затвердження результатів атестації.

**Аналіз результатів атестації.** Оцінка праці дозволяє виявити працівників, які не задовольняють і задовольняють стандартам праці, істотно перевищують їх.

Оцінка персоналу сприяє:

- діагностиці рівня розвитку професійно важливих якостей;
- зіставленню індивідуальних результатів зі стандартними вимогами роботи (за рівнями й специфікою посад);
- виявленню співробітників, які відхиляються від стандартів якості;
- оцінці перспектив ефективної діяльності та зростання;
- ротації.

Зведення й обробку даних зазвичай проводять після закінчення атестації. Для підведення узагальнених підсумків складають порівняльні таблиці ефективності працівників, виділяють групи ризику (які неефективно працюють або працівників з неоптимальним рівнем розвитку професійно важливих якостей), виділяють групи зростання (працівників, орієнтованих і здатних до розвитку), готуються рекомендації з використання атестації.

**Проведення співбесід за результатами атестації.** Крім зворотного зв'язку з працівником, якого атестують, у процесі бесіди проводять уточнення даних і збір додаткової кадрової інформації. Потім нові й уточнені відомості вводять в узагальнені форми й аналізують.

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

### **Резюме**

Мотивація як процес формується під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Внутрішні чинники пов'язані з особистістю людини, а зовнішні – представлені стимулами, що застосовує організація щодо своїх працівників.

Системоутворювальним елементом у теорії й практиці мотивації є потреби людини. Потреба є регулятором взаємовідносин людини й зовнішнього середовища.

Застосування процедури оцінювання персоналу соціальних служб сприяє підвищенню якості та ефективності послуг. Вибираючи систему оцінювання, слід забезпечувати її відповідність іншим підсистемам управління персоналом (планування й найму персоналу, розвитку, мотивації персоналу), щоб уникнути конфліктів, стресів та суперечностей.

### **Запитання й завдання для самоконтролю**

1. Розкрийте поняття «мотивація», «стимул», «потреба», «спонукання», «винагорода».
2. Охарактеризуйте змістовні теорії мотивації.
3. Опишіть процесуальні теорії мотивації.
4. Назвіть мету визнання праці працівників.
5. Розкрийте основні форми визнання праці працівників.
6. Що розуміють під оцінкою роботи працівників?
7. Пригадайте методи індивідуальної оцінки роботи працівників.
8. Назвіть методи груповий оцінки роботи працівників.
9. Опишіть процес атестації (оцінку персоналу).

## ТЕМА 9. КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

### План:

1. Поняття й види управлінського контролю.
2. Етапи процесу контролю.
3. Контроль у соціальній роботі.

#### ***1. Поняття й види управлінського контролю.***

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

Об'єктом контролю є засоби та предмети праці, персонал, виробничі та управлінські процеси.

Для здійснення контролю необхідні такі елементи:

- 1) наявність планів, оскільки неможливо визначити ефективність якоїсь діяльності, якщо невідомі її цілі;
- 2) наявність організаційної структури, адже для здійснення контролю необхідно знати, хто відповідає за цю ділянку роботи; у складній ситуації перебуває той керівник, який знає, що в його організації або підрозділі щось відбувається не так, як повинно бути, але не знає, хто є за це відповідальним.

Основними вимогами, які надають до системи контролю, є:

- 1) відповідність планам: система контролю повинна відповідати діяльності, яку вона контролює;
- 2) відповідність рівня керівника: контроль, який здійснює керівник вищого рівня, буде відрізнятися від контролю, що здійснює керівник нижчого рівня;
- 3) ефективність, яку досягають за рахунок надання керівнику інформації саме про відхилення в контрольованому процесі;
- 4) об'єктивність, яку досягають за допомогою того, що контроль спирається на вимірні критерії й нормативи;

5) гнучкість: система контролю не повинна давати перебої, коли змінюють плани й нормативи;

б) економічність: контроль повинен окупати витрати на нього.

Ефективність і економічність системи контролю досягають за рахунок визначення й контролю критичних точок контрольованого процесу, які становлять фактори, що дозволяють оцінювати витрати ресурсів або параметри, краще за інших відображають виконання плану.

Керівники здійснюють функцію контролю з того часу, коли вони сформулювали цілі й завдання та створили організацію. Будь-яка організація зобов'язана вчасно фіксувати свої помилки й виправляти їх до того, як вони стануть бар'єром на шляху досягнення цілей організації [23].

Виділяють три види управлінського контролю.

1. Попередній контроль здійснюють 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 використовують у трьох галузях: щодо трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Попередній контроль у галузі трудових ресурсів здійснюють за допомогою аналізу професійних знань і навичок, необхідних для виконання певних посадових обов'язків і добору висококваліфікованих фахівців. Промислові організації проводять обов'язковий попередній контроль використовуваних ними матеріальних ресурсів. За допомогою бюджету, тобто поточного фінансового плану, здійснюють попередній контроль фінансових ресурсів організації.

2. Поточний контроль виконують від початку діяльності до отримання результату (безпосередньо в процесі проведення робіт). Його мета – вчасно виявити відхилення від накреслених планів і нормативів. Об'єктом поточного контролю є підлегли. Для того, щоб здійснювати поточний контроль апарату управління, необхідний зворотний зв'язок. Так, керівник повідомляє своїм підлеглим, що їхня робота є незадовільною. Виявляючи проблеми, керівник може побудувати свою лінію

поведінки так, щоб уникнути відхилення від організації найбільш ефективного шляху до поставленого завдання.

3. Заключний контроль здійснюють після виконання будь-якої програми. Його мета – отримання інформації про діяльність працівників, яких необхідно заохотити до досягнення результатів праці. Цей контроль виконує 2 важливі функції:

1) дає керівництву інформацію, яка може стати в нагоді в майбутньому, якщо виникне подібна ситуація;

2) сприяє мотивації – у тому разі, коли керівник пов'язує мотиваційні винагороди з досягненням певного рівня результативності [41].

## ***2. Етапи процесу контролю.***

Науковці визначають контроль як процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Процес контролю має такі етапи: установлення нормативів, визначення ефективності діяльності й корегування відхилень.

Зупинимось на кожному з етапів.

1. Установлення нормативів, які, з одного боку, розглядають як критерії ефективності діяльності, а з іншого – як визначені планом результати, що характеризують діяльність (організації, підрозділу, працівника) на кожному етапі досягнення мети. Нормативи повинні задовольняти певні вимоги: 1) можливість перевірки, 2) вимірність.

Керівництво має визначити показники результативності: конкретний критерій і тимчасові рамки. Ці показники характеризують цілі, які керівник установив як норматив, тобто показники результативності визначають те, що повинно бути отримано для того, щоб досягти поставлених цілей. Показники дозволяють керівництву порівняти реально зроблену роботу із 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, яке можна здійснювати за допомогою:

- перегляду цілей і планів;

- перерозподілу або уточнення завдань;
- виділення додаткового персоналу або інших ресурсів;
- удосконалення систем добору, стимулювання та навчання кадрів, звільнення співробітника.

### ***3. Контроль в соціальній роботі.***

Контроль у всіх професіях проходить однакові стадії розвитку. Керівники вирішують питання щодо прийняття нових членів, регулюють повноваження, встановлюють стандарти практичної роботи та професійної етики, узгоджують прийняті рішення. І все ж у контролі в соціальній роботі є свої особливості, характерні риси.

Соціальну роботу відрізняють її особливі зв'язки з іншими професіями й 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 р. Соціальні працівники мають сьогодні широкий спектр діяльності [23].

Посилення соціальної роботи відображене в розширенні її рамок і неоднозначності професійних функцій.

Сучасні професійні керівники соціальної роботи не тільки приймають, але й використовують цю неоднозначність. Імовірно, не можна досягти абсолютної ясності з приводу функцій працівників організацій соціального обслуговування. Широкий діапазон видів діяльності і ситуацій, що охоплені, можливо, частково пояснює, чому контроль розглядають то як освітній процес, то як процес управління, то як поєднання того й того.

Унаслідок організації й розширення соціальних послуг, осмислення роботи з вивчення умов життя неблагополучних сімей і допомоги їм щодо контролю виник індивідуальний наставницький підхід, відповідний індивідуальному підходу до кожного випадку. Контроль розглядають як засіб передачі знань і умінь від досвідченого, підготовленого працівника

недосвідченому, а в галузі професійної освіти – від викладача й керівника практики до студента.

Соціальні працівники часто висловлюють незадоволеність з приводу спостереження й контролю їхньої роботи, особливо щодо надмірної залежності під час використання традиційних форм. Вони хочуть, щоб їх уважали професіоналами-практикантами й не контролювали.

На ранніх етапах професійного становлення на основі моделі «наставник – учень» визначаються знання й формуються принципи практичної роботи. До того часу, поки знання не набувають узагальненої форми, практиканти навчаються, наслідуючи приклад наставника, і їхні успіхи залежать від компетентності й статусу фахівця. Для потенційного наймача важливі відомості про те, хто готував спеціаліста, оскільки це дає ключ до розуміння того, що та як може робити новачок. Для випускників, які шукають свою першу роботу, особистість наставника стала вирішальною для вибору роботи. Значення ролі наставника, хоча й меншою мірою, зберігається й до сьогодні. Так, у США особам, які прагнуть стати членами Академії дипломованих соціальних працівників, потрібно щонайменше протягом двох років після отримання ступеня магістра працювати під наглядом.

Однак сучасні студенти навчаються трохи інакше і, можливо, у наставників і контролерів інші установки, ніж у їхніх попередників. Тепер факультети соціальної роботи, зокрема й в українських та російських навчальних закладах, дають уміння більш широкого діапазону й роблять це на основі розвинених і більш розроблених знань. Але старі моделі зберігаються, а традиційні способи діяльності змінюються повільно. Передбачено, що «новоспеченому» працівнику все ще необхідний пильний контроль протягом невизначеного відрізка часу й що поліпшення професійної роботи головним чином ґрунтується на постійному спостереженні й контролі.

Цей підхід має перевагу в тому, 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, оскільки взаємодія соціального працівника й

клієнта стає розкритою для тих, хто є відповідальним 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, яку необхідно приділяти працівнику та його діяльності, він також має тенденцію до конформізму й культивування обрядовості практичної роботи. Він зміцнює ієрархічні адміністративні структури й ортодоксальність правил і процедур. Ієрархічне побудова часто заважає гнучкості, яка потрібна для професійної діяльності з орієнтацією на клієнта.

Уважають, що відданість працівника своїй організації буде обмежуватися й витіснятися його відданістю інтересам клієнта, а також професійним інтересам за рамками цієї організації, якщо він не буде зважати на прийняті в «його» організації стандарти діяльності та поведінки.

Пом'якшити ці протиріччя можна через відділення адміністративних функцій контролю від їх навчальних функцій. При цьому до сфери адміністративного контролю ввійшли б питання трудового навантаження, обліку, продуктивності й того, наскільки послідовний працівник у застосуванні практичних процедур. Навчальна функція використовувалася б залежно від потреби з допомогою консультантів або інших працівників із спеціальним досвідом і знаннями.

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

Контроль існує не заради самого працівника, а в інтересах обслуговування. Звичайно, характер обслуговування,



професійна культура й облік умов, за яких люди працюють добре, вимагають від адміністрації забезпечити освітній та індивідуальний контроль, але акцент, як і раніше, роблять на практичній роботі. Ефективність контролю на практиці визначають тим, наскільки виявилися успішними спроби надання допомоги працівникам, чи є поліпшення їхньої діяльності та підвищення гнучкості реагування на запити клієнтів.

Однак не завжди зрозуміло, яке обслуговування є кращим. У соціальній роботі потрібно, щоб працівник упевнено діяв в умовах значної невизначеності, що вимагає підходити індивідуально до кожного випадку й працівника. Стурбованість питаннями звітності зумовила спробу визначити матрицю бажаних та прийнятних результатів, за яким і рекомендують 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 й 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 може орієнтуватися на ціль не погіршувати й без того «неблискуче» фінансове становище організації. Керівники, стурбовані цією метою, можуть закривати очі на дії, які не відповідають повною мірою інтересам клієнта.

Так, за кордоном практикують записи взаємин клієнта й працівника, що є ніби 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, уважаючи, що практична робота є засобом для розуміння самого працівника. Урешті-решт, ефективний контроль допомагає працівнику відповідально підходити до виконання його функцій і заохочує процес самопізнання. Це підвищує ймовірність того, що дії працівника стануть корисними іншим людям [21].

Однак відбуваються суттєві зміни в ступені підконтрольності обслуговування й можливості клієнтів. Це залежить від умов обслуговування. Під час звичайної індивідуальної співбесіди підконтрольність невелика або взагалі відсутня, за винятком тих відомостей, які надає сам соціальний працівник. Крім того, можна контролювати умови процесу надання допомоги. Ці чинники, крім усіх інших, можуть пояснювати досить пильну увагу, приділену 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 до групи, формуючи, таким чином, свої уявлення й розуміння того, що відбувається. Не буде необґрунтованим припустити, що записи в групі мають додаткову мету – захист соціального працівника.

У роботі з групою є ще одна особливість, яка не завжди буває очевидною під час роботи 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 спостерігався сталий розвиток групових послуг, відзначена також деяка неоднозначність їхньої оцінки. Можливо, частково це сталося через зміну ролі соціального працівника, що вимагає відмови від деякої частки контролю над його практичною діяльністю. Імовірно, працівнику хочеться, щоб таку роботу контролювали менше, ніж роботу з окремими клієнтами.

Деякі особливості соціальної роботи, пов'язані з тим, чи здійснюється вона вдома, чи в якійсь установі, дають цікаву ілюстрацію того, як умови обслуговування впливають на моделі контролю. Клієнти, які взаємодіють один з одним, створюють власну, особливу соціальну систему й субкультуру. На систему лікування неминуче впливають відносини й різновиди поведінки, що наявні серед клієнтів, які впливають на систему

лікування. Система клієнтів часто має схильність нейтралізувати й знижувати ефективність офіційної лікувальної системи. І бесіду та її запис використовують з метою контролю. У результаті на зміст і результати діяльності впливають чинники, не завжди відомі системі контролю.

На види й основні ідеї контролю буде впливати ступінь вимірюваного умовного успіху у сфері надання послуг. Коли реальна можливість досягти успіху мала, а в обслуговуванні багато незрозумілого, між співробітниками в середині організації виникає більша взаємодія. Вона приймає форми командних нарад, семінарів, консультацій у галузі соціального обслуговування, консультування тощо. Такі наради допомагають персоналу в складних робочих ситуаціях. Хоча їх проводять в інтересах клієнтів, їх прихованою й більш значною функцією є зміцнення морального духу співробітників. Такі прийоми дозволяють персоналу впоратися зі значною невизначеністю у своїй роботі й допомагають йому «вистояти» при невдачах у важкій, невдячній роботі.

Зазвичай контроль у соціальній роботі (у зарубіжних країнах) здійснюють агентства. Це впливає на умови роботи й створює додаткову напругу серед працівників, а також пов'язане з тим, що вони одночасно є і професіоналами, і службовцями. Ця обставина, своєю чергою, впливає на ставлення працівників-практиків до системи контролю.

Агентства можна розглядати як системи взаємозв'язаних і взаємозалежних груп. Власне, 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 й кожна може відчувати потребу в інших, все ж кожна група має специфічні інтереси й розглядає загальну мету по-іншому, зі своїми акцентами та вимогами. Захищаючи свої інтереси, вони не можуть з упевненістю покладатися один на одного.

Важливою, але несформульованою метою, що перебуває в центрі взаємодії між різними групами в організації, є влада та її перерозподіл. Зазвичай уважають, прагнення однієї з груп мати більшу владу виправдовується аргументами суспільної користі. Власне, виступ якоїсь групи співробітників за

демократизацію в установі або за підвищення уваги з боку адміністрації до професійних інтересів фактично зводиться до вимоги перерозподілу влади на користь цієї групи. Однак це не завжди корисно для клієнта.

Нереально припускати, що професійні працівники завжди будуть підтримувати, захищати й висувати на перший план інтереси клієнта. У співробітників служб є власні інтереси, які вони захищають і які можуть не збігатися з інтересами клієнтів. З іншого боку, організовані й порівняно впливові групи клієнтів можуть впливати на якість обслуговування та сприяти більш чуйному реагуванню на потреби клієнтів, ніж це буває за інших умов. У робочих ситуаціях, коли в клієнта є якийсь вплив, суттю контролю цілком може бути те, як задовольняють запити таких клієнтів, а зовсім не вивчення професійного аспекту питання.

Можливо, більш реалістично розглядати владу як процес взаємодії людей, процес, учасники якого мають різні інтереси, кошти й повноваження, але при цьому кожен з них може різною мірою 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 абсолютне безправ'я псує абсолютно. Це передбачає необхідність вивчення інтересів працівників з більш низьким статусом (контрольованих) і того, який вплив вони мають на працівників, які мають більшу владу в організації (керівників різних рівнів) [47].

Правила, почуття, етика й 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 й правила створюють обмеження проти неприйняттого, руйнівного або того, що приводить до зворотних результатів використання влади.

Як група зі своїми інтересами, адміністрація установ не може повністю довіряти якійсь одній групі. Адміністрація повинна домагатися рівноваги інтересів, використовувати різні законні способи впливу на протилежні думки про справжні функції установи. В адміністраторів рідко буває прямий вибір

між правильним і неправильним, між поганим і гарним; зазвичай вони повинні вибирати з кількох правильних рішень або з різних ступенів гарного та поганого. Звичайно, неможливо повністю вирішити конфлікт або відновити згоду.

Новий акцент на адміністративно-управлінській функції контролю припускає, що узгоджена інтеграція адміністративного та освітнього аспектів системи контролю має вирішальне значення для підвищення якості роботи й продуктивності установ із соціального обслуговування. Керівники є сполучною ланкою між соціальними замовленнями з боку суспільства й реальною системою надання послуг. Результати контролю відображають соціальну політику в дії, тому що політика, як і знання, не може виражатися або реалізуватися самостійно. Контролери формують робочу обстановку, для якої характерна або безглузда рутинна й принизлива роль соціального працівника, або чітке й розумне очікування, підтримка в роботі й професійному зростанні персоналу.

### **Резюме**

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

Процес контролю в соціальній роботі складений з кількох етапів: вироблення норм, стандартів та критеріїв оцінки; зіставлення реально досягнутих результатів із установленими стандартами; оцінка результатів і прийняття необхідних колекційних дій із підвищення ефективності роботи.

### **Запитання й завдання для самоконтролю**

1. Розкрийте поняття й мету контролю.
2. Що необхідно для здійснення контролю в організації?
3. Перерахуйте 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- Й 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 почали культивувати у СНД, починаючи з 80-х рр. ХХ ст. Також приблизно в той же час у практиці соціальної роботи закріпився розподіл праці. Він відображає два рівні практичної діяльності: «макропрактика» та «мікропрактика». Як уважають теоретики, макропрактика в соціальній роботі виконує чотири основні фундаментальні функції: планування, адміністративне управління, оцінку якості послуг та програм, організаційну діяльність. Мікропрактика – це безпосередня соціальна робота з індивідами та групами, що грає провідну роль (комплекс взаємопов'язаних прийомів та навичок, що дозволяють планувати якість соціальних послуг, керувати цією сферою й на рівні організації, і на міжорганізаційному рівні, включає в себе макропрактика) [47].

Виділяють підходи до визначення взаємозв'язку між соціальною політикою держави та менеджментом соціальної роботи:

1) Традиційний – соціальна політика визначає зміст соціальної роботи й зумовлює параметри менеджменту соціальної роботи. Його можна назвати функціональним, у процесі якого соціальну роботу розглядають як механізм реалізації соціальної політики. У такому разі менеджмент

соціальної роботи слід аналізувати як механізм управління одним із структурних елементів соціальної політики.

2) Інноваційний, що передбачає 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 його називають генетичним.

Соціальна політика – це складник внутрішньої політики держави, яка втілена в її соціальних програмах та практиці й регулює відносини в суспільстві через інтереси провідних груп населення.

Соціальна політика – це сукупність принципів, рішень, дій суспільних суб'єктів, втілених у соціальних програмах і соціальній практиці з метою задоволення соціальних потреб та інтересів людини, соціальних спільностей і суспільства загалом [13].

Основні принципи соціальної політики:

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

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

Функції соціальної політики:

1. 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 в порядку.

4. Прогностична.

5. Соціальний захист населення.

6. Управління соціальними ресурсами.

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

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

До основних параметрів соціальної держави належать:

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, у 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, засобів до існування;

- збереження миру та злагоди в суспільстві;

- формування сприятливого для людини життєвого середовища.

У соціальній політиці виділяють два самостійні блоки:

1. Соціальна політика в широкому розумінні, яка охоплює рішення й заходи щодо всіх аспектів 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, елементами якої є політика в галузі соціального захисту населення та її конкретні види: сімейна політика, молодіжна політика, політика із соціального захисту людей похилого віку та інвалідів.

Отже, з функціонального (традиційного) погляду, соціальна політика постає тим цілим, що всіляко визначає сутність, зміст та форму менеджменту соціальної роботи, адже сама робота є механізмом реалізації соціальної політики.

Генетичний (інноваційний) підхід до оцінки співвідношення соціальної політики та менеджменту соціальної роботи полягає в 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 стратегію розглядають як достроковий, якісно визначений напрям соціального розвитку України й стосується сфери, засобів та форм діяльності, системи формування механізму взаємовідносин і в середині країни, 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 разом дає змогу значно посилити процес саморозгортання громадянського суспільства в напрямі загальноєволюційного процесу європейської та світової спільнот.

Соціальна політика зумовлює менеджмент соціальної роботи з двох напрямів: теоретичного і практичного.

**Теоретичний складник** соціальної політики полягає в ідеологічному обґрунтуванні стратегічного менеджменту й

визначенні напрямів та шляхів створення алгоритмів управління. Діяльність менеджерів соціальної роботи ґрунтується на зазначених вище принципах завдяки тому, що системи управління соціальною системою підпорядковані певним законам. Закони соціального управління характеризують необхідні сутнісні зв'язки між елементами системи управління соціальною роботою, його суб'єктом і об'єктом у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Закони соціального управління впливають із специфіки об'єктів діяльності, їхньої 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 рівнів розвитку об'єкта та суб'єкта соціальної діяльності.

Закони управління соціальною роботою реалізуються через принципи управлінської діяльності.

**Практичний складник** соціальної політики полягає в обґрунтуванні принципів управлінської діяльності у сфері соціальної роботи. На основі принципів соціального управління організовують процес управління, тобто науково обґрунтовану впорядкованість дій.

Загальні принципи управління:

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

Ефективне управління соціальною роботою неможливо організувати також без оволодіння кадрами управління соціальної роботи відповідними методами управління. При цьому під методом соціального управління розуміють спосіб або сукупність прийомів, операцій та процедур підготовки та прийняття, організації й 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.

Інструментальну основу управління соціальною роботою складають:

- моральні та правові норми;
- інституційні та неінституційні 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 ефективним виявляється надання безготівкової допомоги (житлові субсидії, часткове зменшення вартості товарів та послуг).

**Послуги** – догляд удома за самотніми інвалідами та людьми похилого віку.

Інструменти соціальної політики, використовувані для профілактичних заходів:

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

- Інформація – повідомлення про наслідки, які може спричинити якась діяльність (уживання наркотиків, тютюну).

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

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

Особливу увагу з боку органів вищого рівня треба приділяти нормативній базі соціальної роботи, яку теж розглядають як інструментарій управління.

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

Отже, 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 нижчих рівнях соціальної роботи.

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

Ефективно організувати соціальну роботу в суспільстві або в закладі соціальної роботи можна тільки за умови науково обгрунтованої розробки та реалізації кадрової політики.

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

Кадрова політика займається менеджерами соціальної роботи, а вони, своєю чергою, керують персоналом, що є їх окремою функцією.

У сучасній кадровій політиці для визначення об'єкта управління використовують поняття «кадровий потенціал», який складається з таким компонентів:

- людський чинник;
- людські ресурси;
- робоча сила;
- трудові ресурси;
- трудовий потенціал;
- сукупний працівник;
- соціальні працівники;
- персонал;
- кадри.

**Людський чинник** – 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 узагальнювальним показником людського чинника розвитку суспільного виробництва.

**Трудові ресурси** – це частина населення, яка має необхідний фізичний розвиток, здоров'я, освіту, культуру, здібності, кваліфікацію, професійні знання для діяльності в галузі соціальної роботи; трудові ресурси – це також 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 разом з професійним, кваліфікаційним та організаційним компонентами складають **трудовий потенціал** соціального закладу. При цьому кадровий складник формується з професійних знань, умінь та навичок, що зумовлюють професійну компетентність, а також пізнавальних здібностей (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 в унесенні необхідних соціальних змін до суспільства, місцевої громади або життя окремої людини.

**Кадри** включають постійний (штатний) склад соціальних працівників. Загалом, кадри – це штатні, кваліфіковані працівники, які мають попередню професійну підготовку та спеціальні знання, трудові навички або досвід 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 становить групу за професійною або іншою ознакою (наприклад, обслуговуючий персонал).

#### **Ознаки:**

§ кадри – постійність, кваліфікація;

§ персонал – постійність, кваліфікація не є обов'язковими (наприклад, 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 межах первинної кооперації праці, тобто в рамках безпосереднього поєднання соціальних працівників для спільної праці. Кадровий потенціал соціального закладу інтегрує потенціали окремих менеджерів соціальної роботи й включає:

Ø психофізіологічний потенціал: здібності та схильності менеджера соціальної роботи, стан його здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи;

Ø кваліфікаційний потенціал: обсяг, глибина й різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і вмінь;

Ø особистісний потенціал: рівень громадянської свідомості та соціальної зрілості, засвоєння менеджером норм ставлення до праці, цінності, орієнтації, інтереси, потреби.

Отже, у кадровому менеджменті наявний сталий зв'язок між основними категоріями, а саме: людський чинник – людські

ресурси – трудові ресурси – робоча сила – трудовий потенціал – кадри – персонал – сукупний соціальний працівник – соціальний працівник – волонтер – громадськість.

**Структура менеджерського 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 їхніх 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 чинники управління, що визначають необхідні умови його здійснення: людські, інформаційні, технічні, економічні, а також час і простір.

Ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи – пошук та використання інноваційних можливостей системою управління.

Для здійснення будь-якого проекту, зокрема у сфері менеджменту соціальної роботи, треба мати ті чи ті 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 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, управління собою й своїми соціальними ролями [13; 49].

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

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

Отже, до зовнішніх ресурсів належить соціальна інфраструктура як сукупність органів і закладів, їхня матеріальна й 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 б могло 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 – це, наприклад, нові організаційні ідеї, перспективні для зміцнення управлінської 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 залучення соціального працівника до соціальної роботи.

Фінансові ресурси пов'язані з фінансуванням соціальної сфери, вони 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 собою є ресурсом для підвищення якості його функціонування та в подальшому його розвитку.

### **Резюме**

Соціальна політика – це складник внутрішньої політики держави, яка втілена в її соціальних програмах та практиці й регулює відносини в суспільстві через інтереси провідних груп населення.

Управління соціальною роботою здійснюють на трьох рівнях соціальної організації – в Україні загалом, 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.

### **Запитання до самоконтролю**

1. У чому полягає сутність традиційного та інноваційного підходів до визначення взаємозв'язку між соціальною політикою та менеджментом соціальної роботи?
2. Як розрізняють поняття «робоча сила» та «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 в менеджменті соціальної роботи ґрунтується на наукових традиціях розподілу предметного світу на макро- й 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 розглядають як найбільш близьке, відносно стає оточення особистості.

Соціальна ж сфера як складник підсистеми суспільства загалом належить разом з соціальною роботою до соціального макросередовища. Відповідно й соціальна робота на цьому рівні має бути віднесена до соціальних процесів макрорівня [47].

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

На мікрорівні виділяють два підходи до аналізу процесу управління: 1) системний та 2) процесуальний.

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

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

Соціальну організацію визначає один з найбільш розвинених і складних видів соціальних систем.

Самоутворювальними якостями таких систем є мета, ієрархія, управління.

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

Крім 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, що має початок, кінець, тривалість і розвиток у часі. Дії, які важливі для досягнення успіху організації, називають управлінськими функціями. Кожна функція складається із серії взаємопов'язаних дій і також розглядається як процес [60].

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

Загально визначеними є функції планування, організація, мотивація й 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.

Щодо соціальних об'єктів термін «організація» вживають здебільшого в трьох значеннях:

1. Організацією можна назвати штучне об'єднання інституційного характеру, що посідає певне місце в суспільстві та призначене для виконання окресленої функції. У цьому розумінні організація постає 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 розподіл функцій. Тут організація постає як процес.

3. Під «організацією» можна розуміти також характеристику ступеня впорядкованості певного об'єкта. Тоді цим терміном позначають якусь структуру, склад і тип зв'язків (наприклад, політична організація суспільства, ефективна і неефективна організація).

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

До загальних характеристик організації належать:

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 економічні, нормативно-законодавчі, соціальні та духовні умови існування організації.

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

4. Вертикальний розподіл праці, за яким відокремлюється робота з 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.

Визначимо випадки, коли виникає організація як соціальний об'єкт.

Наявні 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 чинниками.

Під **соціальною службою** розуміють тип ділової організації в соціальній сфері, на яку покладено реалізацію соціальної політики на якійсь території загалом або з якогось конкретного її (політики) напрямку, шляхом здійснення безпосереднього управління соціальною роботою з клієнтами, які її здійснюють.

Головними інституційними ознаками соціальної служби є:

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

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

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

Основними підходами до аналізу характерних рис соціальних служб є такі:

– перший підхід – сприйняття соціальної служби як цілісної системи;

– другий підхід – зосередження уваги на системі компонентів соціальної служби, які найбільше змінюються;

– третій підхід – відповідність мети діяльності соціальної служби цілям кожного конкретного спеціаліста щодо досягнення мети діяльності соціальної служби;

– четвертий підхід – формалізований або структурно-функціональний, для нього важливе те, наскільки нормативно визначені права, функціональні обов'язки, етичні правила та ступінь відповідальності кожного працівника.

**2. Особливості функцій менеджменту соціальної роботи.**

Передусім акцентуємо увагу на загальних функціях менеджменту:

– планова;

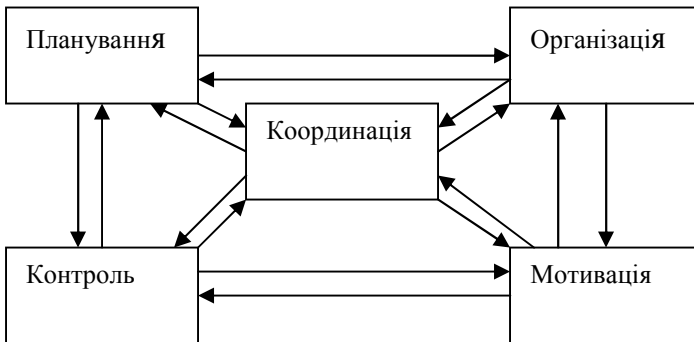
– організаційна;

– координаційна;

- контрольна;
- мотиваційна;

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

На відображеному нижче малюнку стрілки показують, що роль стадії планування контролю можлива лише шляхом виконання робіт, пов'язаних з організацією працівників. У центрі перебуває функція координації, що забезпечує узгодження і взаємодію всіх інших функцій.



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 всіх, хто повинен їх виконувати.

У соціальній службі розробляють перспективні та поточні плани роботи (річний, кварталний, місячний, щотижневий), до основних розділів яких належать:

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 на меті активізувати людей, які працюють в організації, і спонукати їх до ефективної праці для 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, які працюють 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 соціальної служби і загалом, і кожного окремого підрозділу.

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

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

Для виконання цієї функції можуть бути використані документальні джерела (звіти, доповідні), результати



обговорення проблем, які виникають на нарадах, зборах, під час інтерв'ювання.

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 й 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 концепції самоменеджменту:

- 1) Л. Зайверт: ідея економії свого часу;
- 2) В. Андреев: ідея саморозвитку творчої особистості;
- 3) М. Вудков, Д. Френсіс: подолання власних обмежень;
- 4) А. 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.

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

1. Ідея, що пояснює «чому» й «для чого» індивід реалізує свою мету, на досягнення чого вона спрямована (успіх).
2. Ідея, яка розкриває, які внутрішні сили й механізми рухають людину сходами ділової кар'єри.
3. Ідея, що відповідає на запитання, чому одні люди рухаються сходишками ділової кар'єри швидше, а інші – повільніше.

4. Ідея, яка пояснює соціальні механізми, що прискорюють чи уповільнюють переміщення сходами ділової кар'єри.

Разом і у взаємозв'язку ці ідеї складають теоретичну основу самоменеджменту ділової кар'єри.

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

1) яким чином ми взаємодіємо з оточенням і куди спрямовуємо свою енергію;

2) яку інформацію ми сприймаємо першу і яка є найлегшою;

3) як ми приймаємо рішення;

4) визнаємо ми за краще жити чи в конкретному, упорядкованому світі (приймаючи рішення), чи в більш вільному, динамічному (вивчаючи можливі варіанти).

Принципи та методики 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 навичок, які дозволяють:

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

Перший прийом самоменеджменту, що заслуговує на увагу для підготовки соціальних працівників та в управлінні соціальною роботою, – це встановлення пріоритетів у виконанні робочих завдань. Пропонують записувати в будь-якому порядку всі завдання, які потрібно виконати протягом майбутнього

тижня (робочого дня). Уважно вивчивши отриманий масив, поділіть завдання на три групи: А, Б, В.

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

Завдання групи Б – важливі завдання, які потрібно виконати найближчим часом.

Завдання групи В – найменш важливі завдання, які можна тимчасово відкласти або доручити іншим співпрацівникам [71].

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 забирає 60% усього робочого часу);

2) резервний час (непередбачена активність, 20% робочого часу);

3) час для професійного вдосконалення (творча активність, 20% робочого часу) [46, с. 231].

Підсумовуючи сказане вище, 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. Передачу повноважень науковці визначають як процес, унаслідок якого люди отримують більше простору або влади у здійсненні власної роботи й контролю в певній галузі, отже, їх відповідальність підвищується [4, с. 209].

Спеціалісти із самоменеджменту підкреслюють необхідність формування готовності передачі повноважень й готовності до роботи в межах розширених повноважень. Цей процес має відбуватися послідовно. Недостатній рівень цих видів готовності повинен бути компенсований 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 цей прийом важливим складником практичного самоменеджменту. Ураховуючи рекомендації спеціалістів, до відповідних рольових дій варто включити: підтримання фізичного здоров'я (стежити за власною вагою, не перевантажувати себе фізично, уникати шкідливих звичок); підтримання психічного здоров'я та розвиток емоційної сфери (визнавати й виражати відчуття, які переживають; установлювати й підтримувати тісні особисті відносини з оточенням; учитися на власних помилках); подолання життєвих труднощів (управління власними стресами, уміння розслабитися) [12, с. 50 – 58].

### **Резюме**

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

Доцільно виділяти персонал як суб'єкт управлінської діяльності, який реалізує управлінські функції: планування, організація, мотивація й контроль, а також об'єднуювальних 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 самоменеджменту для управління соціальною роботою пов'язана з можливостями підвищити професіоналізм та вмотивованість персоналу.

### **Запитання й завдання для самоконтролю**

1. У чому полягає сутність системного та процесуального підходу до вивчення процесу управління?

2. Розкрийте сутність терміна «організація».
3. Чи потрібно розглядати соціальний заклад як об'єкт управлінської діяльності?
4. Що потрібно для ефективного самоменеджменту?

## **РЕКОМЕНДАЦІ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

Самостійна робота є невід'ємним складником 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 до семінарського заняття, які можна розглядати і під час лекції, і виносити повністю на самостійне опрацювання.

### **Алгоритм підготовки**

1. Визначте питання для підготовки (мають бути розглянуті всі питання, указані у плані семінарського заняття).
2. Візьміть у бібліотеці університету (читальній залі або на кафедрі) джерела, зазначені в списку основної літератури. Добираючи літературу, Ви можете користуватися бібліотечними каталогами (алфавітним, предметним або систематичним).
3. Визначте розділи (теми або параграфи), у яких розкрито питання семінарського заняття.
4. Прочитайте ці розділи.
5. Складіть план (простий або складний) відповіді на кожне питання.
6. Визначте основні поняття, які Ви повинні засвоїти.
7. Проаналізуйте, як опрацьований матеріал пов'язаний з іншими питаннями теми.

8. Для кращого засвоєння та запам'ятовування матеріалу складіть короткий конспект, схеми, таблиці або графіки за прочитаним матеріалом.
9. Визначте проблеми в опрацьованому матеріалі, які Ви недостатньо зрозуміли. Із цими питаннями Ви можете звернутися на консультації до викладача.
10. Перевірте, як Ви засвоїли опрацьоване питання. Ви можете це зробити, відповівши на тестові запитання до теми або розв'язавши практичні завдання.

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

#### **Алгоритм підготовки**

1. Ознайомтеся з планом лабораторного заняття.
2. Перегляньте тематичний матеріал, необхідний для виконання лабораторного заняття.
3. Уважно прочитайте інструкцію до лабораторного заняття.
4. Якщо Ви виконували подібні завдання, перегляньте їх.
5. Виконуйте завдання лабораторного заняття, дотримуючись інструкції.
6. Результати лабораторного заняття подайте у формі звіту.
7. Здайте звіт викладачу в зазначений термін.

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

#### **Алгоритм підготовки**

1. Прочитайте запропоноване першоджерело.
2. Правильно оформіть бібліографію першоджерела (автор, назва, вихідні дані).
3. Складіть план (простий або складний).
4. Для кожного пункту плану виділіть основні положення проблеми, яка висвітлена в першоджерелі.

5. Представте прочитаний текст у формі тез або анотації, використовуючи, якщо необхідно, схеми, таблиці, графіки тощо.
6. Для самоперевірки перекажіть статтю, використовуючи власний конспект.

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

#### **Алгоритм підготовки**

1. Ознайомтеся з вимогами до реферату.
2. Оберіть тему реферату.
3. Доберіть літературу, у якій розкрито тему реферату. Добираючи літературу, Ви можете використовувати бібліотечні каталоги (алфавітний, предметний або систематичний).
4. Складіть план реферату.
5. Опрацюйте літературні джерела, користуючись порадами до конспектування першоджерел.
6. Систематизуйте опрацьований матеріал відповідно до плану реферату.
7. Дайте власний критичний аналіз та оцінку висвітленої проблеми.
8. Оформіть реферат відповідно до вимог.
9. Здайте реферат викладачу в зазначений термін.

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

#### **Алгоритм виконання**

1. Ознайомтеся з вимогами до індивідуального завдання.
2. Прочитайте зміст індивідуального завдання.
3. Визначте, чи доводилося Вам виконувати подібні завдання.
4. Проаналізуйте теоретичний матеріал, необхідний для виконання індивідуального завдання.
5. Складіть розгорнутий план виконання завдання.
6. Доберіть методи виконання завдання.
7. Виконайте індивідуальне завдання відповідно до плану.



8. Проаналізуйте, чи всі поставлені завдання Ви виконали.
9. Зробіть, якщо необхідно, корективи до виконання завдання.
10. 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 загалом.

#### **Алгоритм виконання**

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

#### **Примітка**

Ї Виконуючи завдання, винесені на самостійне опрацювання, Ви можете звертатися за **консультацією** до викладача. Про час проведення консультацій повідомляє викладач.

Ї Теми, які в повному обсязі винесені 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. Складники процесу менеджменту соціальної роботи.
5. Характеристика принципів менеджменту соціальної роботи.

Рекомендована література:

1. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : «Академвидав», 2003. – 416 с.
2. Основы социальной работы : учебник / отв. ред. П. Д. Павленок. – М. : ИНФРА – М, 1997. – 386 с.
3. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. – К. : ДЦССМ, 2003. – Кн. 7.
4. Соціальна робота в Україні : навч. посіб. / 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 студ. ВУЗов / под ред. И. Г. Зайнышева. – М. : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2000 – 240 с.
6. Соціальна робота в Україні: теорія і практика : наук.-метод. журнал. – 2003. – № 2. – квітень – червень.
7. Социальная работа / под общ. ред. проф. В. И. Курбатова. 1999. – 576 с.
8. Социальная работа : учеб. пособие / под общ. ред. проф. В. И. Курбатова. – 3-е изд. – Ростов н/д, 2003. – 480 с.

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. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : «Академвидав», 2003. – 416 с.
2. Основы социальной работы : учебник / отв. ред. П. Д. Павленок. – М. : ИНФРА – М, 1997. – 386 с.
3. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. – К. : ДЦССМ, 2003. – Кн. 7.
4. Соціальна робота в Україні : навч. посіб. / І. Д. Зверєва, 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 студ. ВУЗов / под ред. И. Г. Зайнышева. – М. : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2000 – 240 с.
6. Соціальна робота в Україні: теорія і практика : наук.-метод. журнал. – 2003. – № 2. – квітень – червень.
7. Социальная работа / под общ. ред. проф. В. И. Курбатова. 1999. – 576 с.
8. Социальная работа : учеб. пособие / под общ. ред. проф. В. И. Курбатова. – 3-е изд. – Ростов н/д, 2003. – 480 с.

9. Управлінські аспекти соціальної роботи : курс лекцій. – К. : МАУП, 2002. – 376 с.

### **Тема 3. Характеристика теоретико-методологічних засад**

#### **менеджменту соціальної роботи**

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

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

#### Рекомендована література:

1. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : «Академвидав», 2003. – 416 с.
2. Основы социальной работы : учебник / отв. ред. П. Д. Павленок. – М. : ИНФРА – М, 1997. – 386 с.
3. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. – К. : ДЦССМ, 2003. – Кн. 7.
4. Соціальна робота в Україні : навч. посіб. / 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 студ. ВУЗов / под ред. И. Г. Зайнышева. – М. : Гуманист. изд. центр ВЛАДОС, 2000 – 240 с.
6. Соціальна робота в Україні: теорія і практика : наук.-метод. журнал. – 2003. – № 2. – квітень – червень.
7. Социальная работа / под общ. ред. проф. В. И. Курбатова. 1999. – 576 с.

8. Социальная работа : учеб. пособие / под общ. ред. проф. В. И. Курбатова. – 3-е изд. – Ростов н/д, 2003. – 480 с.
9. 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. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : «Академвидав», 2003. – 416 с.
2. Основы социальной работы : учебник / отв. ред. П. Д. Павленок. – М. : ИНФРА – М, 1997. – 386 с.
3. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. – К. : ДЦССМ, 2003. – Кн. 7.
4. Соціальна робота в Україні : навч. посіб. / 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 студ. ВУЗов / под ред. И. Г. Зайнышева. – М. : Гуманист. изд. центр ВЛАДОС, 2000 – 240 с.
6. Соціальна робота в Україні: теорія і практика : наук.-метод. журнал. – 2003. – № 2. – квітень – червень.
7. Социальная работа / под общ. ред. проф. В. И. Курбатова. 1999. – 576 с.
8. Социальная работа : учеб. пособие / под общ. ред. проф. В. И. Курбатова. – 3-е изд. – Ростов н/д, 2003. – 480 с.

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 й основні якості соціального менеджера.

### Рекомендована література:

1. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : «Академвидав», 2003. – 416 с.
2. Основы социальной работы : учебник / отв. ред. П. Д. Павленок. – М. : ИНФРА – М, 1997. – 386 с.
3. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. – К. : ДЦССМ, 2003. – Кн. 7.
4. Соціальна робота в Україні : навч. посіб. / 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 студ. ВУЗов / под ред. И. Г. Зайнышева. – М. : Гуманист. изд. центр ВЛАДОС, 2000 – 240 с.
6. Соціальна робота в Україні: теорія і практика : наук.-метод. журнал. – 2003. – № 2. – квітень – червень.
7. Социальная работа / под общ. ред. проф. В. И. Курбатова. 1999. – 576 с.
8. Социальная работа : учеб. пособие / под общ. ред. проф. В. И. Курбатова. – 3-е изд. – Ростов н/д, 2003. – 480 с.
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 в соціальній роботі.
4. Організаційно-адміністративні вміння менеджерів соціальної роботи.

### Рекомендована література:

1. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : «Академвидав», 2003. – 416 с.
2. Основы социальной работы : учебник / отв. ред. П. Д. Павленок. – М. : ИНФРА – М, 1997. – 386 с.
3. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. – К. : ДЦССМ, 2003. – Кн. 7.
4. Соціальна робота в Україні : навч. посіб. / 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 студ. ВУЗов / под ред. И. Г. Зайнышева. – М. : Гуманист. изд. центр ВЛАДОС, 2000 – 240 с.
6. Соціальна робота в Україні: теорія і практика : наук.-метод. журнал. – 2003. – № 2. – квітень – червень.
7. Социальная работа / под общ. ред. проф. В. И. Курбатова. 1999. – 576 с.
8. Социальная работа : учеб. пособие / под общ. ред. проф. В. И. Курбатова. – 3-е изд. – Ростов н/д, 2003. – 480 с.
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 й тактичного управління у сфері соціальної роботи.
3. Сутність принципів професійної культури менеджменту соціальної роботи.
4. Нормативно-правове забезпечення менеджменту соціальної роботи.
5. Особливості підготовки й добору 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. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : «Академвидав», 2003. – 416 с.
2. Основы социальной работы : учебник / отв. ред. П. Д. Павленок. – М. : ИНФРА – М, 1997. – 386 с.
3. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. – К. : ДЦССМ, 2003. – Кн. 7.
4. Соціальна робота в Україні : навч. посіб. / І. Д. Зверєва, 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 студ. ВУЗов / под ред. И. Г. Зайнышева. – М. : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2000 – 240 с.
6. Соціальна робота в Україні: теорія і практика : наук.-метод. журнал. – 2003. – № 2. – квітень – червень.
7. Социальная работа / под общ. ред. проф. В. И. Курбатова. 1999. – 576 с.



8. Социальная работа : учеб. пособие / под общ. ред. проф. В. И. Курбатова. – 3-е изд. – Ростов н/д, 2003. – 480 с.
9. Управлінські аспекти соціальної роботи : курс лекцій. – К. : МАУП, 2002. – 376 с.

## **Питання до заліку з предмету «Менеджмент соціальної роботи»**

1. Категорії «управління» й «менеджмент». Основні підходи до досліджень у сфері взаємозв'язку управління й менеджменту.
2. Основне розуміння менеджменту соціальної роботи.
3. Об'єкт, суб'єкт вивчення менеджменту соціальної роботи.
4. Основні принципи менеджменту соціальної роботи.
5. Історія розвитку менеджменту.
6. Розвиток управлінської науки в Україні.
7. Характеристика зарубіжних шкіл управління.
8. Сучасні підходи розуміння менеджменту.
9. Закони й закономірності менеджменту соціальної роботи.
10. Методи менеджменту соціальної роботи.
11. Закони управлінських відносин.
12. Інструменти менеджменту соціальної роботи.
13. Різновиди соціального менеджменту.
14. Моделі та методи взаємозв'язку об'єктів і суб'єктів менеджменту.
15. Менеджерський цикл у соціальній роботі.
16. Організація в менеджменті соціальної роботи.
17. Трирівнева структура управління соціальною роботою в Україні.
18. Заклади соціальної роботи. Специфіка управління закладом соціальної роботи.
19. Основні якості сучасного менеджменту.
20. Проектування як інструмент менеджменту соціальної роботи.
21. Контроль у соціальній роботі.
22. Процесуальний характер менеджменту соціальної роботи.
23. Особливості функцій менеджменту соціальної роботи.
24. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи.
25. Самоменеджмент в управлінні соціальною роботою.
26. Соціальна політика як стратегія менеджменту соціальної роботи.
27. Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи.

28. Структура менеджментського корпусу соціальної роботи в Україні.
29. Ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи.

## 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. Алексеева Л.С. Проектирование развития учреждений социального обслуживания / Л. С. Алексеева. – М., 1996.
3. Ансоф И. Стратегическое управление / И. Ансоф – М. : Экономика, 1989. – 358 с.
4. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг – Ростов н/Д : Феникс, 1998. – 512с.
5. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления / Г. В. Атаманчук – М. : Юрид. лит., 1997. – 387 с.
6. Афанасьев В. Г. Научное управление обществом. Опыт системного исследования / В. Г. Афанасьев. – М., 1973. – 392 с.
7. Афанасьев В. Г. Социальные аспекты управления / В. Г. Афанасьев. – М. : Экономика, 1981. – 216 с.
8. Білорус О. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність / О. Г. Білорус, Є. Г. Панченко. – К. : Т-во «Знання України», 1992. – 40 с.
9. Большой энциклопедический словарь / гл. ред. А. М. Прохоров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Большая Российская энцикл., 1998. – 1433 с.
10. Введение в управление : учеб. пособие : в 3 ч. / науч. ред. А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, Н. В. Маслова. – М. : АНСТМСУ, 2002. – Ч. 2. – 276 с.
11. Веснин В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. – 3-е изд., доп. и испр. – М. : ООО «Т.Д. «Элит – 2000»», 2003 – 560 с.
12. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя – практика ; пер. с англ. / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М. : Дело, 1991. – 320 с.
13. Главацька О. Л. Менеджмент соціальної роботи : курс лекцій / О. Л. Главацька. – Тернопіль, ТДПУ, 2009. – 65 с.

14. Гладышев А. Г. Введение в управление : учеб. пособие : в 3 ч. / А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, Н. В. Маслова – М. : АНСТМСУ, 2002.
15. Головатий М. Ф. 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.
16. Григорьева Н. С. Учебные программы по специализации «Социальный менеджмент» / Н. С. Григорьева. – М. : Дело, 1998. – 48 с.
17. Грищенко В. Н. Теоретические основы прогнозирования и планирования : учеб. пособие / В. Н. Грищенко, Л. Г. Демидова, А. Н. Петров. – СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 1995. – 240 с.
18. Дедов Є. Г. Професійна підготовка майбутніх соціальних працівників до менеджменту в соціальній роботі : дис. ... канд. пед. наук / Євген Геннадійович Дедов. – Луганськ, 2009. – 228 с.
19. Деловые игры как активный метод обучения социальной работе / С. А. Беличева, Т. А. Подольская // Вестн. психосоц. и коррекционно-реабилитационной работы. – 1995. – № 3. – С. 3 – 12.
20. Зарецкий А. Д. Менеджмент соціальної роботи : учеб. пособие / А. Д. Зарецкий. – Ростов. : Феникс, 2008. – 192 с.
21. Заяц О. В. Организация, администрирование и управление в социальной работе : учеб. пособие / О. В. Заяц. – Владивосток : ТИДОТ ДВГУ, 2004. – 142 с.
22. Заворочай М. В. Формирование готовности будущих менеджеров к управленческой деятельности : дис. ... канд. пед. наук. : 13.00.08 / М. В. Заворочай. – Волгоград, 2003. – 179 с.
23. Зарецкий А. Д. Менеджмент социальной работы : учеб. пособие. – Ростов : Феникс, 2008. – 187 с.
24. Зверева І. Д. Соціальна політика та менеджмент у соціальній роботі / І. Д. Зверева, Г. В. Лактіонова та ін. – К. : Наук. світ, 2001. – 53 с.

25. Зверева І. Д. Соціально-педагогічна робота з дітьми та молоддю в Україні. Теорія та практика : монографія / І. Д. Зверева. – К. : КНУ, 1998. – 422 с.
26. Зверева І. Д. Соціальна робота в Україні / І. Д. Зверева, О. В. Безпалько. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 256 с.
27. Іванова О. Л. Менеджмент в соціальній роботі : метод. реком. до навч. курсу для магістеріуму / О. Л. Іванова. – К. – Ужгород, 2000. – 42 с.
28. Капська А. Й. Соціальна робота: деякі аспекти роботи з дітьми та молоддю : навч.-метод. посіб. / А. Й. Капська. – К. : УДЦССМ, 2001. – 220 с.
29. Колков В. Определение эффективности социальных проектов / В. Колков // Социальная работа. – 2005. – № 4. – С. 35 – 38.
30. Комаров Е. И. Менеджмент социальной работы / Е. И. Комаров, А. И. Войтенко. – М. : ВЛАДОС, 2001. – 288 с.
31. Кредисов А. И. История учений о менеджменте / А. И. Кредисов. – К. : ВИРА – Р, 2000. – 336 с.
32. Крижко В. В. Аксиологічний потенціал державного управління освітою / В. В. Крижко. – К. : ІЗМН, 2005. – С. 32.
33. Крижко В. В. Менеджмент в освіті / В. В. Крижко, С. М. Павлюченко. – К. : ІЗМН, 1998. – 192 с.
34. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : «Академвидав», 2003. – 416 с.
35. Курбатов В. И. Социальная работа / В. И. Курбатов. – Ростов : Феникс, 1999. – С. 267 – 272.
36. Лещинер Р. Подготовка менеджеров в США / на примере Массачусетского технологического института / Р. Лещинер, М. Разу, Ю. Старостин // Эконом. науки. – 1991. – №4. – С. 59 – 68.
37. Лещинер Р. Обучение менеджеров творчески использовать зарубежный опыт / Р. Лещинер, Ю. Старостин // Эконом. науки. – 1991. – № 5. – С. 48 – 52.

38. Ли Якокка. Карьера менеджера / Якокка Ли. – М. : Прогресс, 1991. – 384 с.
39. Лукашевич М. П. Теория и практика самоменеджмента : учеб. пособие / М. П. Лукашевич. – 2-е изд., испр. – Киев : МАУП, 2002. – 360 с.
40. Ляшенко А. И. Организация и управление социальной работой в России : учеб. пособие для высш. учеб. заведений / А. И. Ляшенко. – М. : Наука, 1995. – 74 с.
41. Мескон М. Х. Основы менеджмента ; пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 2-е изд. – М. : Дело, 2000. – 800 с.
42. Павленок П. Д. Основы социальной работы / П. Д. Павленок. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 368 с.
43. Павленок П. Д. Основы социальной работы / П. Д. Павленок. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 498 с.
44. Панов А. М. Справочное пособие по социальной работе / А. М. Панов, О. И. Холостова. – М. : Юрист, 1997. – 168 с.
45. Редько П. Використання методу ситуацій у курсі «менеджмент соціальної роботи» / П. Редько // Соціальна політика і соціальна робота. – 2004. – № 2. – С. 122 – 128.
46. Ресурсний центр менеджмент-освіти в Україні. – Режим доступу : [www.management.org.ua](http://www.management.org.ua).
47. Самыгин С. И. Психология управления : учеб. пособие / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д : Феникс, 1997. – 512 с.
48. Свердлов А. З. Курс лекцій по соціальної роботі і благодійності / А. З. Свердлов. – С.-П., 2001. – 168 с.
49. Семигіна Т. В. Вступ до соціальної роботи / Т. В. Семигіна, І. І. Мигович. – К. : Академвидав, 2005. – 304 с.
50. Сидоров В. Н. Профессиональная деятельность социального работника ролевой подход : монография / В. Н. Сидоров. – Винница : «Глобус-пресс», 2006. – 408 с.

51. Словарь-справочник по социальной работе / под ред. Е. И. Холостовой. – М. : Юрист, 2000. – 424 с.
52. Соціальна педагогіка/соціальна робота : навч. посіб. / Л. Г. Коваль, І. Д. Зверева, К. С. Шендеровський та ін. ; під ред. І. Д. Зверєвої. – К. : ІЗМН, 1997. – 392 с.
53. Социальная работа / под общ. ред. В. И. Курбатова. – Ростов : Феникс, 1999. – 576 с.
54. Соціальна робота: менеджмент соціальної роботи / В. П. Андрущенко, І. І. Мигович, В. П. Бех та ін. – К. : ДЦССМ, 2003. – Кн. 7. – 276 с.
55. Спікер П. Соціальна політика: теми та підходи / П. Спікер. – К. : Фенікс, 2000. – 400 с.
56. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента ; пер. с англ. / Ф. У. Тейлор. — М. : Контроллинг, 1991. – 104 с.
57. Терещенко В. И. Беседы об управлении / В. И. Терещенко. – М. : Наука, 1974. – 224 с.
58. Толковый словарь по управлению. – М. : Изд-во «Альянс», 1994. – 252 с.
59. Українець П. П. Социальная работа : теория и организация / П. П. Українець. – Мн. : ТетраСистемс, 2005. – 288 с.
60. Уткин Э. А. История менеджмента / Э. А. Уткин. – М., 1997. – 224 с.
61. Файоль А. Учение об управлении / А. Файоль. – М., 1924. – 188 с.
62. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М. : Республика, 1992. – 349 с.
63. Философский энциклопедический словарь. – М. : Сов. энцикл., 1983. – 840 с.
64. Фоллет М. П. Практика управления / М. П. Фоллет. – М. : Дело, 1992. – 121 с.
65. Харченко С. Я. Історія теорія и практика соціальної роботи / С. Я. Харченко, М. С. Кратінов. – Луганськ : Альма-матер, 2005. – 575 с.
66. Шендеровский К. С. Организационные и методические аспекты управления персоналом служб социальной сферы : учеб.-метод. сб. / К. С. Шендеровский. – Киев, 2002. – 117 с.



67. Шендеровський К. С. Управління соціальною роботою з дітьми та молоддю: менеджмент соціальної служби / К. С. Шендеровський. – К. : ДЦССМ, 2002. – 158 с.
68. Шлихтер А. Государственные социальные программы и местные органы власти США / А. Шлихтер. – М. : ИМЭМО РАН, 1996. – 91 с.
69. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика : монографія / Г. В. Щекин. – К. : МАУП. – 576 с.
70. Экономическая и организационно-управленческая подготовка студентов в процессе практики. – Свердловск : Изд-во Урал. ун-та, 1989. – 142 с.
71. Энкельман Н. Б. Преуспевать с радостью / Н. Б. Энкельман – М. : СП «Интерэксперт», Экономика, 1993. – 268 с.

## 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 постає 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 усіх членів суспільства.

**Супервізія** – це навчання на досвіді.

**Супервізія в менеджменті соціальної роботи** – це підтримувальна, корегувальна, 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 у часі, що ґрунтується 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** – керівний склад соціальних служб та органів управління соціальними службами.

**Предмет менеджменту** – збір, обробка, передача інформації.

**Ресурси соціальної роботи** – об'єкти менеджменту соціальної роботи в умовах становлення соціальної роботи, сукупність витрат політичних, матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових, особистісних, які використовують для досягнення мети, ураховуючи витрати ресурсів не тільки у сфері практичного виробництва соціальної послуги, але й сферах

проектування, конкретизації зворотного зв'язку з клієнтами в соціальній службі, системі соціальних служб.

**Лінійний тип менеджменту** – на чолі кожної служби має бути керівник, який координує всі функції організації. Кожен член колективу підпорядкований, як і вся служба, лише цьому керівнику й виконує лише його розпорядження.

**Ієрархія** – основна ознака лінійного типу менеджменту.

**Функціональний тип менеджменту** – звільняє лінійних керівників від потреби детального знання всіх аспектів 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, уміння концентрувати увагу на важливому, установлювати 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.

### **Анотація**

У навчальному посібнику проаналізовано сутність, зміст процесу менеджменту соціальної роботи, розкрито основні форми, методи та принципи менеджменту соціальної роботи.

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

### **Аннотация**

В учебном пособии проанализированы сущность и содержание процесса менеджмента социальной работы, раскрыты основные формы, методы и принципы менеджмента социальной работы.

Учебное пособие адресовано студентам специальности «Социальная педагогика», «Социальная работа» и всем тем, кто интересуется проблемами управления социальной работой.

### **Summary**

In the manual the essence and the content of process of management of social work are analysed, the main forms, methods and principles of management of social work are opened.

The manual is addressed to students of specialty «Social pedagogics», «Social work» and all by that who is interested in problems of management in social work.

Навчально-методичне видання

**ДЕДОВ Євген Геннадійович**

# **МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

*Навчально-методичний посібник  
для студентів спеціальностей «Соціальна  
робота», «Соціальна педагогіка»*

За редакцією автора

---

Здано до склад. 12.03.2012 р. Підп. до друку 12.04.2012 р.  
Формат 60x84 1/16. Папір офсет. Гарнітура Times New Roman.  
Друк ризографічний. Ум. друк. арк. 9,53. Наклад 300 прим. Зам. № 103.

---

***Видавець і виготовлювач***

**Видавництво Державного закладу**

**«Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»**

вул. Оборонна, 2, м. Луганськ, 91011. Тел./факс: (0642) 58-03-20.

e-mail: [alma-mater@list.ru](mailto:alma-mater@list.ru)

*Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3459 від 09.04.2009 р.*