

Управляти – значить вести за собою

Г. М. Тимошко

**МЕНЕДЖМЕНТ
СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

Навчальний посібник

Ніжин
ПП Лисенко М.М.
2011

УДК 36.075
ББК 65.272
Т 41

Схвалено Вченою радою Чернігівського національного педагогічного університету імені Т. Г. Шевченка
(протокол № 5 від 29 грудня 2010 р.)

Рецензенти:

Андрущенко Віктор Петрович, доктор філософських наук, професор, академік НАПН України, ректор національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова

Носко Микола Олексійович, доктор педагогічних наук, професор, член-кореспондент НАПН України, ректор Чернігівського національного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка

Туленков Микола Васильович, доктор соціологічних наук, професор

Тимошко Г. М.

Т 41 Менеджмент соціальної роботи: навчальний посібник. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2011. – 308 с.

ISBN 978-617-640-013-4

У навчальному посібнику представлені науково-теоретичні основи організації менеджменту соціальної роботи, розкрито сутність поняття «менеджмент соціальної роботи», висвітлено широке коло питань щодо категорії менеджменту соціальної роботи як навчальної дисципліни, вивчаючи яку студенти зможуть зрозуміти закономірності процесу управління сучасними соціальними організаціями, соціальною роботою та набутти важливих навичок практичного характеру, які необхідні управлінцю. Навчальний посібник розрахований на студентів вищих навчальних закладів, викладачів, науковців і управлінський персонал організацій та соціальних служб.

ISBN 978-617-640-013-4

УДК 36.075
ББК 65.272

© Тимошко Г.М., 2011

© Видавець ПП Лисенко М.М., 2011

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1. Менеджмент як сучасний напрямок соціального управління	8
Тема 1. Соціальне управління та менеджмент соціальної роботи	8
1. Соціальне управління: класифікація, види та форми	8
2. Менеджмент як процес управління. Види менеджменту	11
3. Еволюція управлінської думки: теоретичний аналіз	14
4. Сучасні підходи до менеджменту	19
Тема 2. Організація і менеджмент соціальної роботи	24
1. Поняття і структура організацій у менеджменті соціальної роботи. Різновиди організацій соціальної сфери	24
2. Фактори впливу, атрибути та компоненти в соціальній організації	30
3. Особливості внутрішнього та зовнішнього середовища організації	32
4. Закономірності вдосконалення менеджменту соціальної роботи	38
Тема 3. Об'єкти, суб'єкти, принципи та функції менеджменту соціальної роботи	44
1. Поняття об'єкту та суб'єкту у менеджменті соціальної роботи	44
2. Принципи менеджменту соціальної роботи	48
3. Функції та методи менеджменту соціальної роботи	54
4. Менеджерський цикл у менеджменті соціальної роботи	70
Розділ 2. Система управління соціальною роботою	74
Тема 4. Інформаційне забезпечення менеджменту соціальної роботи	74
1. Сутність та роль інформації у менеджменті соціальної роботи	74
2. Класифікація, види та типи управлінської інформації	77

3. Інформаційні технології роботи з текстовими документами та базами даних у менеджменті соціальної роботи	83
4. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту	88

Тема 5. Управлінське рішення, облік та контроль у системі менеджменту соціальної роботи 96

1. Сутність прийняття управлінських рішень у менеджменті соціальної роботи	96
2. Класифікація управлінських рішень	100
3. Технологія прийняття управлінських рішень	103
4. Причини прийняття невдалих управлінських рішень	107
5. Облік та контроль виконання управлінських рішень	110

Тема 6. Соціальні проекти, моделі та програми у системі менеджменту соціальної роботи 117

1. Менеджмент соціальної роботи як інструмент соціальної політики (державної, регіональної, місцевої)	117
2. Програма як вид менеджерського рішення у менеджменті соціальної роботи	123
3. Соціальне проектування у менеджменті соціальної роботи	128
4. Моделювання в діяльності служб соціальної сфери	133

Тема 7. Управління конфліктами та стресами. Супервізія та консультування в менеджменті соціальної роботи 138

1. Сутність конфліктів та причини їх виникнення	138
2. Види конфліктів: функціональні та дисфункціональні. Типи конфліктів	147
3. Управління стресами у менеджменті соціальної роботи	152
4. Суть феномену професійного "вигорання" соціальних працівників	158
5. Супервізія та консультування як технології менеджменту соціальної роботи	161

Тема 8. Роль менеджера в діяльності організації 173

1. Особливості управлінської праці у менеджменті соціальної роботи	173
2. Основні ролі менеджерів соціальної роботи та вимоги до їх професійної діяльності	175

3. Лідерство, вплив та влада у менеджменті соціальної роботи	186
4. Концепція обмежень у менеджменті соціальної роботи	191
5. Мотиви до зайняття менеджерських посад	197
Розділ 3. Управління персоналом соціальних служб	202
Тема 9. Кадрове забезпечення соціальної роботи	202
1. Науково-практичні підходи до підбору та розміщення кадрів в організаціях соціальної сфери	202
2. Поняття «кадровий потенціал» та взаємозв'язок з іншими поняттями кадрової політики у соціальній роботі	207
3. Інтеграційна модель мотиваційного управління кадрами в соціальній сфері	215
4. Сучасні методи оцінювання кадрового потенціалу	219
5. Атестація працівників соціальної сфери	223
Тема 10. Психологічні особливості ділового спілкування	232
1. Ділове спілкування у системі менеджменту соціальної роботи	232
2. Офіційно-діловий стиль спілкування	237
3. Техніка ведення ділових індивідуальних бесід	240
4. Особливості телефонної розмови у процесі ділового спілкування	243
5. Категорія ввічливості у мистецтві слухати та схилити до своєї думки	250
Тема 11. Психологічні особливості підготовки та проведення ділових переговорів	257
1. Етапи підготовки та проведення переговорів	257
2. Основні аспекти проведення переговорів: змістовний, психологічний, організаційний, тактичний	263
3. Загальні правила поведінки партнерів у процесі переговорів	270
4. Обґрунтування можливих пунктів розбіжностей та згоди партнерів у процесі проведення ділових переговорів	280

Тема №12. Особливості створення та проведення рекламних компаній організаціями соціальної сфери	287
1. Поняття і сутність соціальної реклами	287
2. Основні завдання та функції соціальної реклами	290
3. Особливості створення реклами організаціями соціальної сфери	292
4. Соціальна реклама на телебаченні, радіо та в мережі Інтернет	296
Короткий термінологічний словник	303

Вступ

У відповідь на еволюцію менеджменту, на світові зміни у сфері управління соціальними організаціями та службами, менеджмент соціальної роботи впевнено заявляє про себе, як про новий напрямок сучасного менеджменту.

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

Менеджмент соціальної роботи – це свідомий системний вплив на процес і результат організації соціальної служби: розвиток соціальної допомоги, обслуговування, профілактику, патронаж, інспектування, консультування, інформування шляхом оптимального використання ресурсів клієнта та соціальної служби різних форм власності, прийняття конкретного рішення щодо мети, завдання соціальної роботи з окремим випадком або набором факторів соціальної проблеми.

Основна мета посібника полягає у розкритті змісту навчального матеріалу за такими напрямками:

- менеджмент як сучасний напрямок соціального управління;*
- система управління соціальною роботою;*
- управління персоналом соціальних служб.*

У посібнику не тільки представлені концептуальні питання вивчення складових менеджменту соціальної роботи, але й намір допомогти студентам зрозуміти та розкрити нові можливості, які притаманні сучасному розвитку соціальної роботи в Україні, розглянути нові підходи та моделі взаємозв'язку суб'єктів та об'єктів менеджменту соціальної роботи, позитивно вплинути на формування менеджерської логіки та культури в умовах діяльності соціальних організацій та служб в Україні.

Розділ 1. Менеджмент як сучасний напрямок соціального управління

Тема 1. Соціальне управління та менеджмент соціальної роботи

План

1. Соціальне управління: класифікація, види та форми.
2. Менеджмент як процес управління. Види менеджменту.
3. Еволюція управлінської думки: теоретичний аналіз.
4. Сучасні підходи до менеджменту.

Мета: усвідомити сутність поняття «соціальне управління», «менеджмент», розвиток менеджменту, особливості актуалізації процесу менеджменту як механізму управлінської праці та визначити сучасні підходи до менеджменту.

Ключові поняття: соціальне управління, менеджмент, еволюція менеджменту, менеджмент соціальної роботи.

1. Соціальне управління: класифікація, види та форми.

Україна з часу свого незалежного розвитку веде пошук узагальнення та використання досвіду накопиченого розвинутими державами світу щодо запровадження новітніх технологій організації соціальної роботи, діяльності суспільних інституцій та перспективних параметрів функціонування людства на початку XXI століття.

З урахуванням зазначеного, постає важливе завдання розробки концептуальних засад взаємодії і взаємовпливу всіх сфер соціального буття, осмислення сенсу соціальної політики Української держави в сучасну історичну добу та на перспективу, організації системи забезпечення соціальними послугами громадян, які їх потребують.

Важко назвати більш важливу і багатогранну сферу діяльності, ніж управління, від якого в значній мірі залежить ефективність виробництва і якість соціальних послуг обслуговування населення.

В суспільстві накопичений значний досвід управління в області промисловості, соціальної сфери, торгівлі, сільського господарства і т.п.. Він збагачується внаслідок безпосередньої участі в управлінській діяльності людей, які володіють основами знань науки про управління та використовують приклади світових досягнень у практичній організації економічних і соціальних процесів.

З наукового погляду *управління* – це сукупність скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети, вплив суб'єкта управління на об'єкт. Дана сфера діяльності виникла в ході поділу праці. З її допомогою людина впливає на технологічні, економічні і соціальні процеси для досягнення визначених цілей.

Характеризуючи навколишній світ, дослідники виділяють три компоненти – неживу природу, живу природу і людське суспільство. Це дозволяє зробити певну *класифікацію процесів управління* по його основних класах:

- процеси управління в неживій природі (у технічних системах) називають управлінням речами, що є областю вивчення переважно технічних наук;
- процеси управління в живих організмах відносяться до управління біологічними системами і є предметом вивчення природничих наук;
- процеси управління в суспільстві (у соціальних системах) називають управлінням людьми, соціальним управлінням, що відноситься переважно до області соціальних наук.

Соціальне управління – це вид діяльності, вираженої у цілеспрямованому й організуючому впливі, що здійснюється з метою забезпечення узгодженості і впорядкованості спільних дій людей та їх колективів в інтересах ефективного розв'язання завдань, що стоять перед ними. *Соціальне управління* – це керування процесами і явищами соціальної сфери життя.

Люди, як головна продуктивна сила, пізнають і використовують закони природи і суспільства в процесі виробництва, розподілу, обміну і споживання матеріальних і духовних благ. *Об'єктами вивчення* при цьому виступають соціальні системи, а *предметом* – система управління різними сферами суспільства й областями організації соціального життя.

Найбільш значущою *метою соціального управління* є використання організаційно-технічних, економічних і соціальних можливостей об'єкта управління для розв'язання соціальних завдань та вирішення соціальних проблем.

Види соціального управління класифікуються за основними сферами організації і розвитку суспільства: *політична сфера* – область національних і міждержавних відносин, влади і соціальних груп; *культурна* – область духовного виробництва, розподілу і споживання духовних благ; *економічна* – матеріальне виробництво, розподіл і споживання матеріальних благ.

У рамках соціального управління виділяють дві основні його форми – управління матеріальними ресурсами і управління людськими ресурсами. Останнє включає процеси управління соціальним розвитком, утворенням, зайнятістю, працею, соціальним забезпеченням і ін.

Соціальне управління включає управління індивідуальною та колективною діяльністю людей. Найважливішими видами соціального управління є адміністративно-державне (політичне) управління, управління соціально-культурною сферою (духовним виробництвом), управління матеріальним виробництвом.

Сутність соціального управління визначається формуванням і функціонуванням процесу управління як системи.

Система управління – це форма реалізації взаємодії і розвитку відносин у процесі управління, виражених насамперед у законах і принципах управління, а також у його меті, функціях, структурі, методах, процесі і механізмі. Ядром системи управління є люди – керівники, спеціалісти, допоміжний персонал і робітники. Система управління спрацьовує на всіх рівнях вияву соціальних процесів (суспільство, організація, особистість).

Система соціального управління включає:

- *організаційну структуру* – внутрішню побудову системи, яка відбиває особливості розподілу та кооперації праці, технічні засоби збирання, збереження та передавання інформації, мотивацію тощо;

- *засоби цілеспрямованого впливу на соціальні процеси* – управлінські рішення, виробничі завдання, розпорядження, накази, прохання, норми, стимули, санкції;

- *функції управління* – це особливі види діяльності, що виражають напрямки здійснення цілеспрямованого впливу на зв'язки і відносини людей у процесі життєдіяльності суспільства і управління ними.

Структура управління відображає склад і співвідношення різних елементів, ланок і ступенів управління, що функціонують для досягнення визначеної мети. Структура управління і функції є двома сторонами єдиного цілого – організації системи соціального управління і виступають відповідно як зміст і форма процесу управління.

В загальному розумінні управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідних для досягнення цілей організації, але до основних функцій соціального управління відносяться: *планування і прогнозування, організація, координація і регулювання, стимулювання, аналіз і контроль.*

Планування – передбачає визначення стратегії системи, конкретних цілей наступної діяльності організації.

Прогнозування – функція, що дає керівнику інформацію про можливий майбутній стан системи та керованих об'єктів.

Організація – функція, спрямована на формування в системі відповідних відносин, підтримання їх на відповідному рівні.

Регулювання – забезпечення оперативності управління, ефективності функціонування системи в умовах постійних зовнішніх і внутрішніх впливів на неї, передбачає розробку та організацію виконання оперативних управлінських рішень, їх коригування.

Аналіз – здійснюється на всіх рівнях управління, є обов'язковою умовою розробки управлінських рішень.

Контроль – функція, що оцінює виконану роботу та визначає шляхи підвищення її ефективності.

Визначені основні функції мають прямий і зворотній зв'язок у процесі управління.

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

Упровадження ринкових відносин у практику господарювання вимагає принципової зміни методів управління на всіх рівнях управлінської ієрархії. Цим обумовлюється вивчення нових підходів і форм управління, зокрема, *менеджменту* як особливого виду управління.

Менеджмент як наукова дисципліна пройшов довгий і суперечливий шлях становлення, і розглядати його потрібно з урахуванням історичного досвіду, цілей і задач, які були характерними для різних етапів розвитку суспільства.

2. Менеджмент як процес управління.

Види менеджменту

Термін "*менеджмент*" походить від англ. "to manage" і означає "керувати", "очолювати", "завідувати", "бути здатним впоратися з чимось, якоюсь проблемою".

Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови дає таке тлумачення поняттю категорії менеджменту: «Менеджмент – це, по-перше, спосіб і манера спілкування з людьми. Способи спілкування формулює наука, їх можна вивчати і навіть натренуватися ефективно використовувати. Широко відомі, наприклад, правила

ефективного проведення ділових нарад, переговорів, ведення телефонних бесід тощо. Щодо манери спілкування – то це частина мистецтва менеджменту, його менеджер має опанувати самостійно. По-друге, влада і мистецтво керівництва. Це – авторитет посади, обов'язок підлеглих виконувати розпорядження керівника; авторитет особи керівника, якого слухаються тому, що він пропонує більш продумані рішення, які сприяють досягненню цілей організації. По-третє, особливого роду вміння і адміністративні навички, які дають змогу організувати ефективну роботу апарату управління, що складається з численних служб і кваліфікованих працівників. По-четверте, органи управління, адміністративні одиниці».

Менеджмент слід представляти як науку і мистецтво перемогати, вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, мотиви поведінки та інтелект людей. У процесі менеджменту здійснюється цілеспрямований вплив на людей з метою перетворення неорганізованих елементів у ефективну і продуктивну силу.

Демократизація суспільного життя країни дозволила широким верствам населення, працівникам ознайомитися з накопиченим багатим світовим досвідом теорії і практики менеджменту, а орієнтація української економіки на ринкові відносини зробила просто необхідними вивчення і використання досвіду передових держав.

У зв'язку з цим відношення до менеджменту в Україні в останні роки значно змінилося. Опубліковані праці відомих теоретиків і практиків менеджменту. Почалася активна підготовка керуючих менеджерів.

Значущість менеджменту була особливо чітко усвідомлена в 30-ті роки ХХ століття. Процес менеджменту включає чотири основні взаємопов'язані *функції*: планування, організація, мотивація і контроль. Отже, *менеджмент* – це і сукупність функцій, спрямованих на ефективне використання ресурсів для досягнення певних організаційних цілей.

Менеджмент торкається усіх сфер діяльності соціальної організації, представляючи його основні види:

Виробничий менеджмент – це комплексна система забезпечення конкурентоспроможності товару та соціальної послуги.

Фінансовий менеджмент – це комплексна система стійкості, надійності і ефективності управління фінансами.

Інноваційний менеджмент – це комплексна система управління інвестиціями, що вкладаються в розвиток запровадження інновацій.

Крім основних видів менеджменту виділяють інші його різновиди:

- банківський менеджмент;
- податковий менеджмент;
- організаційний менеджмент;
- міжнародний менеджмент;
- менеджмент соціальної сфери та інші.

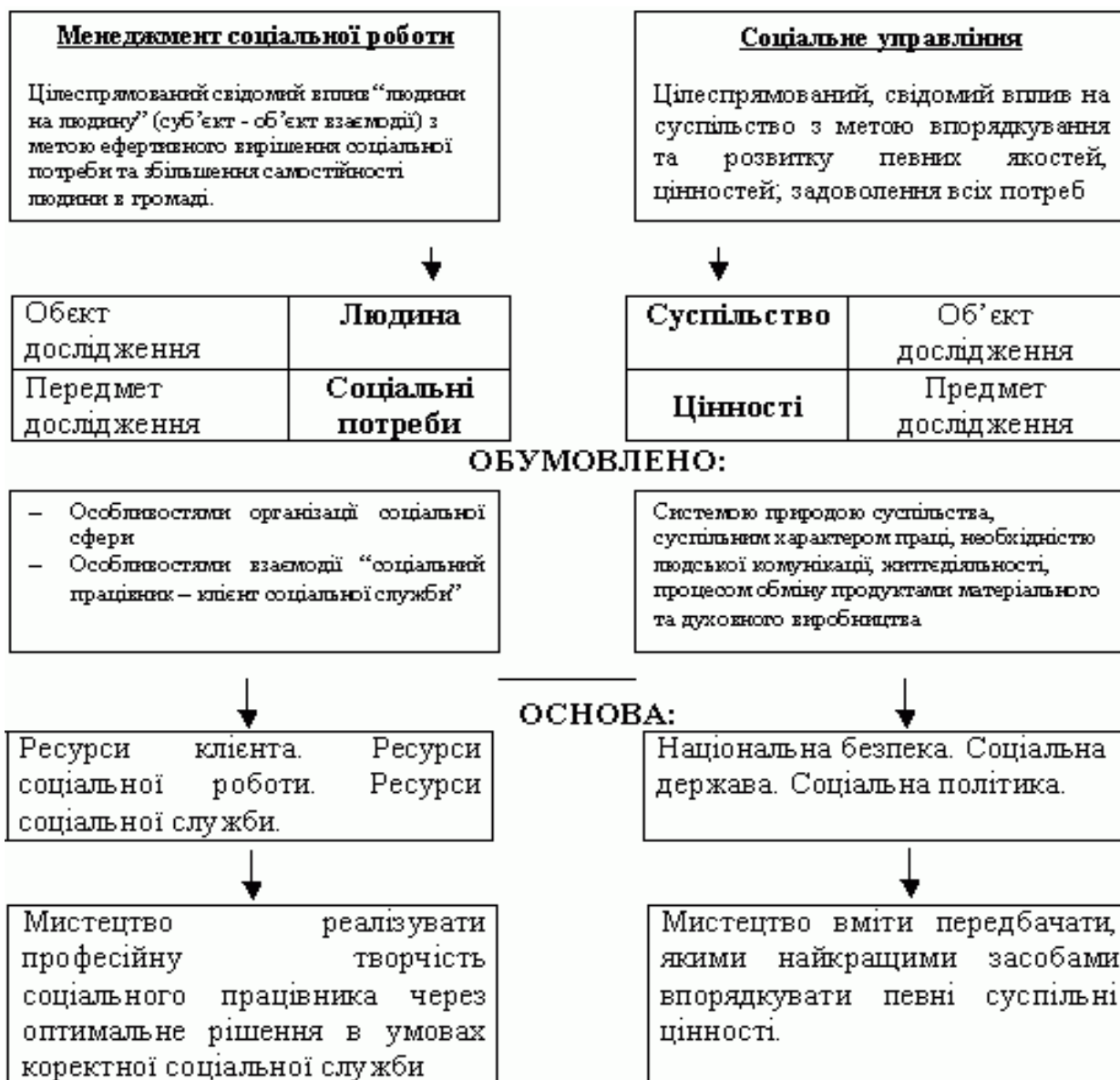


Рис. 1. Складові менеджменту соціальної роботи та соціального управління

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

Менеджмент соціальної роботи є складовим елементом соціального управління, і порівняно з ним він охоплює відносно вузьку сферу, що включає соціальні системи (людей), метою яких може бути виробництво товарів та їх реалізація, надання різноманітних послуг споживачам у рамках певної організації.

Менеджмент соціальної роботи – це свідомий системний вплив на процес і результат організації соціальної служби: розвиток соціальної допомоги, обслуговування, профілактики, патронажу, інспектування, консультування, інформування шляхом оптимального використання ресурсів клієнта та соціальної служби різних форм власності, прийняття конкретного рішення щодо мети, завдань соціальної роботи з окремими випадками або нормами факторів соціальної проблеми.

Аналіз складових менеджменту соціальної роботи та соціального управління (спільне і відмінне) показаний на рисунку 1.

Аналізуючи визначені спільні і відмінні параметри соціального управління і менеджменту соціальної роботи слід зазначити, що менеджменту соціальної роботи властивий більш вузький спектр впливу спрямований на досягнення соціальними установами певних цілей.

3. Еволюція управлінської думки: теоретичний аналіз

Потреба в науці про менеджмент виникла в кінці XIX – на поч. XX ст. і пов'язана з появою великого машинного виробництва. Саме в цей період формуються великі підприємства, на яких працюють десятки, сотні і навіть тисячі людей. Постають проблеми планування їх діяльності, організування робочих місць, створення ефективної системи формування зацікавленості працівників в результатах роботи, розробки технологічних процесів, проведення точного обліку з метою забезпечення контролю тощо. Саме розвиток машинного виробництва поставив перед економістами та технологами питання про необхідність дослідження закономірностей в управлінні людьми, виявлення тенденцій розвитку виробничо-господарської діяльності під дією управлінського впливу розробки стандартних положень, інструкцій тощо. Так, в цей період з'явилися перші дослідження у сфері управління, які здійснювали представники різних наукових шкіл.

Школа наукового управління (1885-1920 рр.). Найтісніше пов'язана з роботами Фредеріка Тейлора, Френка і Лілії Гілбрейт, Генрі Ганта. Вони займалися дослідженням на рівні організації, створенням виробничого менеджменту. Тейлор і Гілбрейт (Джилбрейт), які починали свою кар'єру робітниками, займалися спостереженнями,

замірами і аналізом операцій ручної праці, стимулюванням трудової активності, нормуванням праці тощо. Завдяки розробці концепції наукового управління менеджмент був визнаний самостійною галуззю наукових досліджень. У своїх працях "Управління фабрикою" (1903 р.) та "Принципи наукового менеджменту" (1911 р.) Ф.Тейлор (американський інженер) розробив ряд методів наукової організації праці.

Також наукова організація праці відмовилася від традиційного для того часу принципу «розподілу прибутку» (наприкінці року за результатами праці). За Ф.Тейлором, необхідно стимулювати працівника кожного дня. Це означало: по-перше – встановлення трудових норм (стандартів) через хронометраж; по-друге – відрядну оплату праці; по-третє – «платити людям за роботу, а не за їх присутність». Крім того, Ф. Тейлор чітко визначав обов'язок менеджера – брати на себе відповідальність за невдачі, і не перекладати їх на працівників.

Школа «наукового управління» розробила поняття «людський чинник», але соціальна природа особистості не бралася до уваги. Пропонувався механістичний підхід до ролі людини в організації, робітник розглядався як елемент виробничого процесу, безпосередньо пов'язаний із засобами праці. Стверджувалося, що людина здатна краще працювати за умови її ефективного матеріального стимулювання та існування системи ретельного контролю.

Послідовник тейлоризму Г. Гантт запропонував стимулювати працю менеджерів та працівників через впровадження графічного інструментарію менеджменту (діаграми планування часу та управління роботами).

Школа "фордизму" заявила про себе у 1899-1945 рр.. Її засновник Генрі Форд розробив теорію, в основу якої поклав ідею потоково-масового виробництва. Відповідну систему управління називали "терором машини". Форд, який спочатку працював менеджером Детройтської автомобільної компанії, а потім став її власником, сформував механізми чіткого контролювання і планування, ефективного мотивування, конвеєрного складання, безперервних технологічних процесів, інноваційного розвитку, активного адміністрування.

Класична (адміністративна) школа управління (1920-1950 рр.) започаткована Анрі Файолем, якого часто називають «батьком» менеджменту. Представники даної школі займалися вивченням ролі та функцій менеджерів. Файоль був керівником інституційного рівня управління, оскільки керував французькою вугільною компанією. Інші засновники адміністративної школи, такі, як Ліндан Ірвік (консультант

з питань управління в Англії), Джеймс Д.Муні (працював у компанії "Дженерал Моторс"), також були практиками. Файоль виділив в управлінні п'ять основних функцій менеджменту: планування, організування, розпорядництво, координування та контролювання. На засадах розробок Файоля у 20-х рр. було сформульовано поняття організаційної структури управління підприємства, елементи якої є системою взаємозв'язків, неперервних взаємопов'язаних дій – функцій управління.

А. Файоль сформулював принципи управління, що виражають норми організаційної поведінки людей, серед них – дисципліна, корпоративний дух, ініціатива, рівність, підпорядкування індивідуальних інтересів спільній меті. Принципи управління втілюють суб'єктивний досвід керівника, його філософію.

Новим етапом у розвитку психолого-управлінської думки стала школа «людських стосунків».

Школа людських відносин та школа поведінкових наук функціонувала у 1930-1950 рр.. Заснували Мері Паркер Фолліт та Елтон Мейо. Фолліт вперше визначила менеджмент як "забезпечення виконання робіт з допомогою інших осіб". Школа рекомендувала Використовувати прийом управління людськими стосунками через вплив безпосередніх керівників на працівників, консультацій з працівниками, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі. Ідея полягає в тому, що уважне ставлення до людей значно підвищує продуктивність праці. На відміну від попередніх шкіл, де переважала турбота про виробництво, тут акцентується увага на турботі про людину. Тобто йдеться про покращання діяльності організації за рахунок підвищення ефективності її трудових ресурсів.

Школа поведінкових наук (з 1950 р. до нашого часу) формувалась Крісом Анджирисом, Ренсоном Лайкертом, Дугласом Мак Грегором, Фредеріком Гербергом та іншими вченими – біхевіористами (від англ. «behavior» – поведінка). В основі лежать методи налагодження міжособистісних відносин, підвищення ефективності людських стосунків, формування колективів за психологічною сумісністю тощо.

Вклад різних шкіл у розвиток науки управління.

Школа наукового управління:

1. Використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання завдань.

2. Відбір робітників, які краще підходять до виконання завдань, їх забезпечення та навчання.

3. Забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання завдання.

4. Систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності.

5. Відокремлення планування від самої роботи і обґрунтування його як окремого виду діяльності.

Класична школа управління:

1. Розвиток принципів управління.

2. Описання функцій управління.

3. Систематизований підхід до управління всією організацією.

Школа людських відносин та школа поведінкових наук:

1. Застосування прийомів управління між особистими відносинами для підвищення рівня задоволення і продуктивності.

2. Застосування досягнень наук про людську поведінку в управлінні та формування організації таким чином, щоб кожний робітник зміг себе найкраще й найповніше реалізувати.

Школа науки управління (кількісний підхід):

1. Поглиблене розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці та застосуванню моделей.

2. Розвиток кількісних методів, які допомагають керівнику приймати рішення в складних ситуаціях.

Отже, існує два погляди на час виникнення менеджменту. Один підтримує появу менеджменту з початком століття і засновником вважає Ф. Тейлора та А.Файоля. За іншим – тейлоризм дав лише поштовх до розвитку науки управління і на думку засновника сучасного етапу розвитку менеджменту П.Друкера, виникнення менеджменту мало місце більш ніж 200 років тому.

Концепція людських відносин на виробництві Е.Мейо, М.Фолліт, та наукові дослідження ставлення людини до праці Дугласа Мак Грегора визначили *другий етап розвитку менеджменту* – менеджмент людських ресурсів.

Теорія людських відносин почала інтенсивно застосовуватись у розвинутих капіталістичних країнах. Однак методи її застосування набули національних особливостей. Виникло два основних національно-своєрідних способи застосування принципів теорії людських відносин: на Заході, в США і Західній Європі та на Сході, в Японії.

Японський варіант є колективістським методом застосування теорії людських відносин. Його особливості полягають у виключній увазі до формування у працівників почуття “єдиної родини”, належності до трудового колективу, невід’ємного зв’язку з ним. Почуття

єдності підкріплялося виданням газет, проведенням спільних свят, спортивних змагань, “родинних днів”, коли на роботу, де працює хтось із родини, запрошувались його близькі. Цей досвід описано у книзі президента фірми “Sony” А.Моріта “Сделано в Японии”.

Американський варіант є індивідуалістичним методом застосування тієї ж теорії. Його специфіка полягає в особливій увазі до індивідуальних, особистісних взаємодій між керівником та підлеглим. Першорядне значення при цьому надається налагодженню людських відносин між працівниками та молодшими адміністраторами як ключовими фігурами, які забезпечують морально-психологічний клімат в установі. Майстрам рекомендують щотижнево розмовляти з кожним працівником, розпитувати про домашні справи, заняття поза підприємством. Цей досвід описує в своїй книзі “Кар’єра менеджера” керівник найбільшої американської автомобільної компанії “Крайслер” Лі Якокка.

На початку 20-х років *П’єр С.Дюпон* (1870 – 1954) та *Альфред П.Слоан* (1875 –1966) вперше розробили організаційні принципи децентралізації для великого бізнесу. А.Слоан зрозумів, що для успішного розвитку необхідно орієнтуватися на зовнішні зміни (на споживача), і таким чином визначив розвиток менеджменту від замкнутості до відкритості. Тим самим А.Слоан зумовив інтенсивний розвиток маркетингу. Через чверть століття, *на третьому етапі розвитку менеджменту*, підхід А.Слоана використовували підприємці всього світу. У цей період загальною стала орієнтація на отримання найбільшого прибутку та гнучкість у задоволенні потреб споживача.

У 30-ті роки в Гарвардській школі бізнесу в програму навчання були введені курси з менеджменту в промисловості.

На думку П.Друкера зміни відношення до менеджменту відбулися після Другої світової війни.

У розробленому «плані Маршалла» менеджмент займає центральне місце. Він використовувався для економічної та соціальної реконструкції. Успіх «плану Маршалла» підняв попит на менеджмент на найвищий рівень. Усі почали вивчати менеджмент. Японці сприйняли менеджмент як основну рушійну силу (після 1950 років). Менеджмент став всесвітньою концепцією. Менеджмент став “підприємцем”, відповідальним за реалізацію ресурсів для досягнення найвищих результатів та внесків у національний продукт. Під час здійснення основних функцій менеджмент скрізь стикався з одними й тими ж проблемами. Він повинен організовувати виробничий процес із

максимальною продуктивністю праці та спрямовувати працівника на отримання найкращих результатів. Він відповідальний за соціальний вплив свого підприємства на оточуюче зовнішнє середовище.

Четвертий, сучасний етап розвитку менеджменту (з 1970 р.) – етап соціального менеджменту, пов'язаний з ім'ям Пітера Ф.Друкера. На його думку кожне підприємство, окрім отримання прибутку, повинно визначати свою міру соціальної відповідальності перед суспільством.

Сучасний етап розвитку менеджменту об'єднує ефективне ділове адміністрування, менеджмент людських ресурсів, менеджмент бізнесом для гармонійного розвитку суспільства.

Отже, потреба в науці про менеджмент виникла в кінці ХІХ – на поч. ХХ ст. і пов'язана з появою великого машинного виробництва. Підходи розвитку менеджменту розглядають з позицій різних наукових шкіл: школа наукового управління, школа "фордизму", класична (адміністративна) школа управління, школа людських стосунків, школа поведінських наук. У менеджменті є чотири етапи розвитку – ділове адміністрування, менеджмент людських ресурсів, розвиток маркетингу та етап соціального менеджменту.

4. Сучасні підходи до менеджменту

Сучасний менеджмент, враховуючи досягнення всіх шкіл і напрямів, інтегрує їх в процес управління. Його характеризують наступні положення:

1. Відмова від пріоритету класичних принципів шкіл менеджменту, згідно з якими успіх підприємства визначається передусім раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні чинники виробництва. Замість цього першорядною стає проблема гнучкості і адаптованості до постійних змін зовнішньої середовища. Значення чинників зовнішнього середовища різко підвищується в зв'язку з ускладненням всієї системи суспільних відносин (в тому числі політичних, соціальних, економічних), що складають середовище менеджменту організації.

2. Використання в управлінні теорії систем, що полегшує задачу розгляду організації в єдності її складових частин, які нерозривно пов'язані із зовнішнім світом. Головні передумови успіху підприємства знаходяться у зовнішньому середовищі, причому кордони з нею є відкритими, тобто підприємство залежить в своїй діяльності від енергії, інформації і інших ресурсів, що поступає ззовні. Щоб функціонувати, система повинна пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі.

3. Застосування до управління ситуаційного підходу, згідно з яким функціонування підприємства обумовлюється реакціями на різні за своєю природою зовнішні впливи. Центральним моментом тут є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які впливають істотним чином на роботу організації в даний період часу. Звідси випливає визнання важливості специфічних прийомів виділення найбільш значущих чинників, впливаючи на які, можна ефективно досягати мети.

4. Нова управлінська парадигма приділяє величезну увагу таким чинникам, як лідерство і стиль керівництва, кваліфікацію і культура працюючих, мотивація поведінки, взаємовідношення в колективі і реакція людей на зміни.

Орієнтація на нові умови і чинники розвитку знайшла відображення в принципах менеджменту, формулювання яких показує роль людини, її професіоналізму, особистих якостей, а також всієї системи взаємовідносин людей в організаціях. Наприклад, в складі найважливіших принципів, якими рекомендується користуватися менеджерам в кінці ХХ – поч. ХХІ ст. є визначальними:

- доброзичливе відношення менеджерів до всіх працюючих в організації;
- відповідальність менеджерів всіх рівнів за успішну діяльність організації;
- комунікації (горизонтальні і вертикальні) як всередині, так і за межами організації;
- створення атмосфери відвертості, чесності, довіри людям;
- сприяння реалізації їх талантів і прагнення до постійного вдосконалення як особистої роботи, так і роботи організації.

Практичне втілення нових принципів управління досить складне і вимагає радикального перегляду всієї філософії бізнесу, зміни психології працюючих (в тому числі менеджерів), підвищення їх кваліфікації і зростання особистого потенціалу.

Ефективність менеджменту визначається, передусім, обґрунтованістю підходів і методів.

У сучасній теорії менеджменту існують три основні наукові підходи до менеджменту: процесний, системний та ситуаційний.

Процесний підхід розглядає менеджмент як процес безперервних взаємопов'язаних дій або функцій. Загальна сума всіх функцій управління є процесом управління.

При *системному підході* використовується теорія систем у менеджменті, тобто вивчення складного через пошук простого. Для

об'єкта управління як системи основними складовими елементами можуть бути цілі, структури, завдання, технології і люди.

Ситуаційний підхід вивчає розв'язання окремих управлінських ситуацій, тобто конкретного набору обставин, які впливають на організацію протягом певного часу з метою найбільш ефективного досягнення нею цілей.

В теорії і практиці менеджменту застосовують ще такі підходи: адміністративний, відтворювальний, динамічний, інтеграційний, кількісний, комплексний, маркетинговий, нормативний, поведінковий та функціональний.

Велика частина сучасних організацій перебудовує свої системи управління із традиційної виробничої на ринкову технологічну орієнтацію, включаючи нові тенденції розвитку менеджменту. Передова технологія є сьогодні ключем до успіху на будь-якому ринку, а особливо на ринку соціальних послуг, яких з нетерпінням чекає клієнт. Найважливішим фактором успіху кожної організації стає стратегічне управління технологічним розвитком – *технологічний менеджмент*.

Це ефективний менеджмент, він повинен поєднувати сучасні підходи щодо його запровадження, нові технології і перспективи попиту на них.

Технологія розглядається як найважливіший засіб створення відповідної продукції та соціальних послуг, підтримки конкурентної переваги, що піднімає її до рівня стратегічного капіталу – високоорганізованої послуги, яку потрібно професійно культивувати у фірмах та організаціях.

Сучасні технології прийняття управлінських рішень в цілому і зокрема у менеджменті соціальної роботи підкріплюються засобами комп'ютеризації за допомогою:

- персональних комп'ютерів, об'єднаних у локальну мережу;
- комп'ютерних систем, що мають великі функціональні можливості;
- системи «Інтернет»;
- відеоінформаційних систем.

Основні напрямки роботи з інформатизації менеджменту лежать в області організаційної, соціальної, кадрової перебудови управлінської діяльності на вимогу сучасного соціуму.

Отже, сучасний менеджмент, враховуючи досягнення всіх шкіл і напрямків розвитку успішно інтегрує їх в процесі управління промисловими, комерційними і соціальними організаціями.

Методичні рекомендації: для більш повного усвідомлення поняття процесу менеджменту та менеджменту соціальної роботи, слід:

- опрацювати необхідну науково-методичну літературу щодо трактування поняття «соціальне управління» його класифікацій, видів та форм;

- усвідомити період виникнення та основні етапи і напрямки менеджменту, як процесу управління;

- на основі аналізу соціологічної та педагогічної джерельної бази виокремити основні сучасні підходи до розвитку менеджменту.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. Дати визначення поняттю «управління».
2. Назвати види управління.
3. Дати характеристику основним функціям управління.
4. Охарактеризувати «соціальне управління».
5. Визначити особливості цілей менеджменту.
6. Назвати і охарактеризувати види менеджменту.
7. Проаналізувати підходи до менеджменту з позицій визначення результатів досліджень різних наукових шкіл.
8. Розкрити сучасні наукові підходи до розвитку менеджменту.

Використані джерела та література:

1. Балабанов И.Т. Основи фінансового менеджменту. – М., 1995. –284с.
2. Веснін В.Р. Основи менеджменту. – М., 1997. – 412 с.
3. Галькевич Р.С. Набоков В.И. Основи менеджменту. – М., 1998. – 467 с.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент: підручник для вузів. – М.: ЮНІТІ "Банки і біржі", 1994. – 375 с.
5. Главацька О.Л. Менеджмент соціальної роботи Курс лекцій / Тернопіль, ТДПУ, 2009.- 65 с.
6. Дворецька Г. В.Соціологія: Навчальний посібник / К.: КНЕУ, 2002.- 472 с.
7. Закон України “Про державну податкову службу України” // Відомості Верховної Ради (із змінами та доповненнями, внесеними Законами України від 7 липня 1992 р. № 2555-ХІІ, 11 липня 1995 р. № 297/95-ВР, 16 травня 1996 р. № 203/96-ВР, 5 лютого 1998 р. № 83/98-ВР). – 1991. – № 6. – С. 37.
8. Закон України “Про державну службу” // Відомості Верховної Ради (із змінами згідно із Законами № 282-95-ВР від 11.07.95 та № 358-95-ВР від 05.10.95). – 1993. – № 52. – С. 490.

9. Кабанов А.Я. Управління персоналом організації. – М., 1997. – 435 с.
10. Кохно П.А., Мікрюков В.А., Коморов С.Е. Менеджмент. – М., Фінанси і статистика, 1993. – 411 с.
11. Ленд П.Е. Менеджмент – мистецтво управляти. – М., 1995 – 284 с.
12. Мельник П.В., Філоненко М.М., Гацька Л.П., Кошарська Н.Е. Менеджмент: Навч. посібник. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2001. – 154 с.
13. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організації: Навч. посібник. – К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2001. – 392 с.
14. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: «Кондор»
15. Соціологія. Підручник / Під ред. Печі І.М. – К., 2000.
16. Управлінські аспекти соціальної роботи Курс лекцій / М. Ф. Головатий (кер. авт. кол.), М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. – К.: МАУП, 2004. – 368 с.
17. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2004. — 687 с.

Тема 2. Організація і менеджмент соціальної роботи

План

1. *Поняття і структура організації у менеджменті соціальної роботи. Різновиди організацій соціальної сфери.*
2. *Фактори впливу, атрибути та компоненти в соціальній організації.*
3. *Особливості внутрішнього та зовнішнього середовища організації.*
4. *Закономірності вдосконалення менеджменту соціальної роботи.*

Мета: сформувати поняття «соціальна організація», ознайомити студентів зі структурою, видами, компонентами та функціональною системою організації у менеджменті соціальної роботи.

Ключові поняття: менеджмент соціальної роботи (МСР), організація соціальної сфери, внутрішнє та зовнішнє середовище, атрибути та компоненти організації.

1. Поняття і структура організації у менеджменті соціальної роботи.

Різновиди організацій соціальної сфери

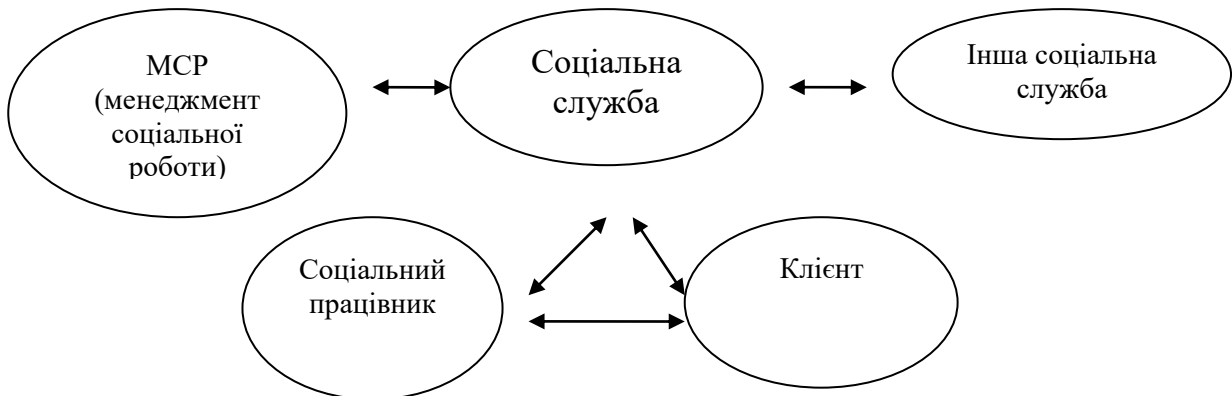
Головна мета менеджменту соціальної роботи – забезпечення реалізації основних принципів державного підходу до організації соціальної роботи в умовах конкретної соціальної організації (служби).

Особливості організації менеджменту соціальної роботи показані на (див. Модель 1).

Як свідчить модель, *менеджмент соціальної роботи* – це цілеспрямований вплив на процес і результат організації соціальної служби, зусиллями соціальних працівників і спеціалістів якої здійснюється соціальна допомога, обслуговування, профілактика, патронаж, інспектування, консультування, прийняття конкретного рішення щодо вирішення соціальних проблем клієнтів. Процес організації менеджменту соціальної роботи включає і співпрацю з іншими соціальними інституціями.

Суспільство як систему складають багато різних підсистем. За типами соціальних зв'язків вони класифікуються на: *соціальні групи*

(зв'язки взаємодій); *соціальні інститути* (регулятивні зв'язки); *соціальні організації* (функціональні зв'язки) тощо.



Модель 1. Особливості організації менеджменту соціальної роботи

Поняття "*організація*" широко вживається в багатьох науках (філософії, математиці, економіці, соціології та ін.) і в практичній діяльності. Це поняття багатозначне, але найчастіше воно означає внутрішню упорядкованість, узгодженість взаємозалежних елементів цілого (системи) для досягнення поставленої мети.

Організація як специфічне соціальне утворення, форма спільної діяльності людей у виробництві матеріальних благ (товарів) і послуг, наділена певними особливостями. Успішний *менеджмент* (управління) організацій передбачає розуміння їх основних рис і принципів функціонування, складових внутрішнього і зовнішнього середовища, розвитку організацій у різних соціально-економічних формаціях, особливостей комерційних і некомерційних організацій, функцій, способів управління організаційним розвитком.

В повсякденній практиці ми часто використовуємо поняття «організація», причому вкладаємо в нього найрізноманітніший зміст. Терміном «організація» найчастіше позначають складне виробниче утворення, сформоване із виробничо-самостійних, але об'єднаних спільним керівництвом підприємств.

У зарубіжній літературі це поняття розглядають набагато ширше. Наприклад, в американському менеджменті організація визначається як «група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей».

У класичному менеджменті *організація* – це систематизоване, свідоме об'єднання дій людей для досягнення певних цілей.

Соціальна організація являється одним із видів організації. Вона являє собою упорядкованість людської діяльності з метою вирішення соціальних проблем.

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

Головною метою діяльності соціальної організації – є досягнення успіху у вирішенні соціальних проблем людей. Складовими успіху при цьому виступають:

- а) конкурентоспроможність організації;
- б) результативність та ефективність діяльності організації .

Щоб бути успішною впродовж тривалого часу, стати конкурентоспроможною та досягти своїх цілей, організація має бути як ефективною, так і результативною. Організації, як багатоаспектному феномену, характерні такі основні риси:

- множина осіб або суборганізацій;
- певна структура і порядок взаємодії між її складовими та співробітниками;
- поділ праці;
- загальні, взаємоузгоджені прагнення, спрямовані на досягнення визначених цілей;
- ієрархія;
- свідома координація (планування) внутрішньої і зовнішньої діяльності;
- замінність персоналу (організація не зникає, якщо хтось піде, а інший вступить до неї);
- виключність щодо навколишнього середовища, яка виявляється в особливому ритуалі вступу до організації, ознаках належності до неї, символах, титулах, традиціях тощо, доступних лише належним до організації.

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

Структура організації соціальної сфери залежить від її типу і способу діяльності. Організація є системою, тобто сукупністю взаємодіючих елементів, які утворюють цілісне об'єднання, що має властивості.

Кожна організація складається із керуючої й керованої підсистем, які в практиці називаються системами. *Керуюча система* включає елементи, які забезпечують процес управління організацією. *Керована система* включає елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

Організації є складними соціальними утвореннями, а елементом будь-якої організації є її *соціальна структура*. Вона представлена нормативною системою (нормативною структурою) і фактичним порядком (поведінковою структурою).

Соціальна структура складається із взаємопов'язаних ролей, а також упорядкованих відносин між членами організації, а насамперед – відносин влади й підпорядкування.

Існує дві точки зору на соціальну структуру групи. К. Девіс вважає, що в людському суспільстві завжди є те, що можна назвати подвійною реальністю: з одного боку – нормативна система, а з іншого – фактичний порядок. Правила, заборони і дозволи необхідні для впорядкування суспільного життя, але практичне життя за правилами неможливе: наше життя – це постійне відхилення від правил, і в той же час – орієнтація на них.

Нормативна структура включає в себе ціннісні норми і рольові очікування. *Цінності* – це критерії привабливості і розумного вибору цілей, а також оцінки оточуючих соціальних норм. *Норми* – це управляючі поведінкою узагальнені правила, які змінюються і вдосконалюються, приводячи індивідів до досягнення колективних цілей, цілей організації. *Ролі* визначають вклад в загальну діяльність в залежності від займаної позиції, а також взаємне очікування учасників, взаємний контроль за їх поведінкою. *Цінності, норми і ролі* організовані так, що складають відносно стійкі системи взаємної довіри і приписів, керуючих поведінкою членів організації.

Що ж стосується *фактичного порядку* – то його можна визначити як структуру поведінки. Вона значно відрізняється від нормативної структури перш за все тим, що в ній на перший план виступають особистісні якості учасників, і їх взаємні оцінки цих якостей.

В цілому *структура поведінки* – це система відносин між людьми, які знаходяться в рамках нормативної структури, але в той же час яка відхиляється від нормативної структури в певних межах, обумовлених особистими почуттями, уподобаннями, симпатіями і інтересами.

Таким чином, соціальна структура включає в себе сукупність взаємопов'язаних ролей, а також впорядкування взаємовідношень між членами організації, в першу чергу – керуючою і керованою силою.

Основним критерієм структурування соціальних організацій є ступінь формалізації існуючих у них відносин. З його урахуванням розрізняють такі типи організації як *формальні і неформальні*.

Формальна організація (формальна соціальна структура) – це така структура, в якій соціальні позиції і взаємозв'язки між ними чітко спеціалізовані і визначені незалежно від особистісних характеристик членів організації, що займають ці позиції. Наприклад, існують соціальні позиції директора, його заступників, начальників відділів і рядових виконавців. Директор може бути діловим та енергійним, таким, що повністю відповідає займаній посаді, а може бути й пасивним та некомпетентним – але формально він залишається директором. Виконавець може бути талановитим, але все ж таки буде займати нижче місце в структурі організації. Взаємозв'язки між позиціями формальної структури засновані на жорстких правилах, регламентах, положеннях і закріплені в офіційних в офіційних документах.

Таким чином, *формальні організації здійснюють свою діяльність на підставі регламентації зв'язків, статусів, норм*. Ними є, наприклад, промислове виробництво, фірма, соціальна установа, університет, муніципальна структура (мерія). Поділ праці у формальних організаціях здійснюється на основі прописаних службових обов'язків для кожного її члена. Завдання для кожного члена організації диференційовані на кількох рівнях. Крім горизонтального поділу праці, їм притаманна координація, керівництво (ієрархія посадових позицій) і різні спеціалізації по вертикалі. У формальній організації – службові зв'язки між індивідами встановлюються на основі стандартизованих відносини, заснованих на формально-діловому спілкуванні.

Неформальна організація – це організація, у якій зв'язки між індивідами ґрунтуються на товариських взаєминах, на відношеннях престижу і довіри. З точки зору неформальної структури компетентний і добросовісний начальник відділу може мати більш високий престиж, ніж директор організації. Часто ми виділяємо керівника, який вміє працювати з людьми, здатний швидко і чітко вирішувати поставлені перед ним завдання. Віддаючи йому перевагу, налагоджуючи з ним пріоритетні ділові контакти, ми тим самим встановлюємо один з взаємозв'язків неформальної структури. Такі взаємовідносини не закріплюються офіційними правилами, регламентами і

нормами, а отже, можуть бути легко зруйновані. Наприклад, якщо призначений керівник не виправдав довіри, то часто стверджують, що неформальна структура більш мінлива, рухома і нестійка, ніж формальна. Прикладами неформальних організацій є недержавні соціальні служби, об'єднання за інтересами (клуби), любительські групи, відносини лідерства, симпатій, тощо. Неформальна організація має значний вплив на формальну і прагне змінити існуючі в ній відносини за своїми потребами.

Відомий дослідник О. Пригожий виділяє три типи організацій:

1. *Адміністративні*, в яких жорстко задано структуру, наявний високий рівень формалізації відносин, директивно встановлено цілі й обмежено можливості працівників впливати на них. Належність до таких організацій не залежить від форми власності. Вони можуть бути державними, кооперативними, орендними, приватними (вузи, підприємства, фінансові установи тощо).

2. *Громадські організації*, на відміну від адміністративних, мають більш рухомі цілі, добровільне членство, менш формалізовану структуру, більші можливості впливати на кінцеву мету (політичні партії, профспілки, об'єднання за інтересами, спортивні організації та команди, культові організації тощо).

3. *Асоціативні*, де відносини мінімально формалізовані, структура рухома, цілі не декларовано, а вплив індивідів на них є досить великим (сім'я і та ін.).

Усі ці типи організацій мають місце серед соціальних організацій і виконують важливі функції інтеграції соціальних елементів та регламентації їх різнопланової активності, спрогнозованої на надання якісних соціальних послуг різним верствам населення.

В свою чергу соціальні організації класифікуються за такими параметрами:

- *За способом і метою* – формальні і неформальні.
- *За кількістю цілей* – великі, середні, дрібні.
- *За юридичним статусом* – юридичні та неюридичні особи.
- *За формами підприємництва* – підприємства, товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо.

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

представляє собою достатньо складний соціально-управлінський феномен, який залежить від багатьох факторів, що включають цілий ряд складових.

2. Фактори впливу, атрибути та компоненти в соціальній організації

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

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

За рівнем впливу виділяють: макроекономічні фактори (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси тощо); мікроекономічні фактори (законодавчі акти, державні органи влади, політичні події, соціально-культурні обставини). За ознакою середовища впливу виділяють: фактори внутрішнього середовища організації (формують організацію із середини) та фактори зовнішнього середовища організації (пов'язані із розглядом організації як відкритої системи).

У науковій літературі також визначено п'ять основних факторів, що сприяють розвитку співробітництва між організаціями:

- наявність схожих цінностей та культури;
- досягнення консенсусу з приводу сфери взаємодії (узгодженість з питання розподілу ролей та відповідальності);
- усвідомлення важливості створення мережі організацій;
- наявність обміну (чи виграють сторони від соціальної діяльності);
- наявність альтернативних ресурсів.

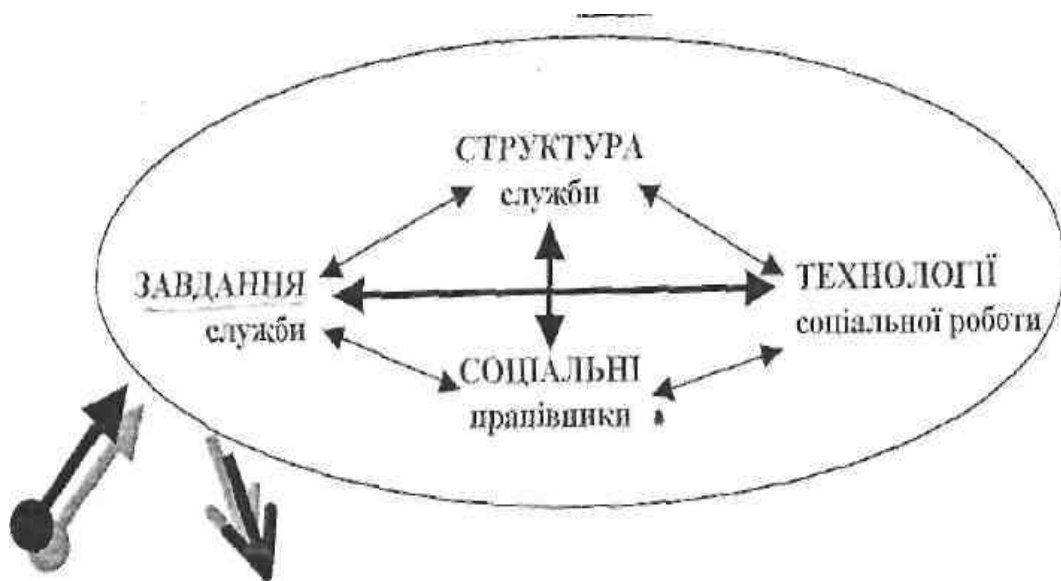
Характерно, що для кожної організації соціальної сфери (соціальної служби) типовими є кілька об'єднуючих «атрибутів»:

- цінності (публічне обґрунтування корисності, етичні правила, права клієнтів, принцип роботи);
- взірці (приклади, моделі, досвід), якими представляється, визначається соціальна служба;
- соціально-філософські узагальнення: як сприймається людина, її права, демократичні сподівання; яка роль групових, командних зв'язків соціальних працівників, які погляди на зміст та характер змін в соціальному, суспільному вимірі тощо;

- символічні узагальнення, своєрідні атрибути публічного (зовнішнього та внутрішнього) сприйняття організації.

Отже, для підвищення ефективності діяльності організації соціальної сфери необхідно враховувати різноманітні фактори впливу, а також об'єднуючі її атрибути.

Для підтримки організаційної системи в робочому стані необхідна взаємодія ряду компонентів організації, або її структурних складових. Компоненти організації соціальної служби показані у відповідній моделі (див. Модель 2).



Модель 2. Компоненти організації соціальної служби

На думку сучасних дослідників, дана базова модель дозволяє стороннім спостерігачам зрозуміти стратегічно важливі частини організації і їх системну взаємодію. При цьому системна взаємодія усередині організації слід розглядати як взаємозалежність чотирьох внутрішніх підсистем (компонентів): цілей організації (завдання), соціальної структури організації, технологій і персоналу, або членів, організації.

Визначені компоненти організації досить автономні, і їх взаємозалежність, яка здійснюється через вплив одних компонентів на інші, обмежена. Всі чотири основні компоненти організації можуть ефективно взаємодіяти лише в рамках певних культурних норм і орієнтуватися на певну систему цінностей. Іншими словами, *організаційна культура* робить істотний вплив на діяльність організації. *Культура організації – це сукупність прийнятих і засвоєних норм, правил поведінки, звичаїв, традицій, характерних для даної організації.*

Коріння культури організації – в культурі суспільства, але в ході здійснення своєї діяльності культура організацій набуває специфічної межі, що відрізняють її від культур інших організацій.

Слід також відзначити, що основні компоненти організації неможливо розглядати ізольовано без врахування контексту внутрішнього та зовнішнього оточення.

Сучасні дослідники в області соціології організацій вважають, що організацію (виділену як єдине ціле) слід представляти лише у вигляді відкритої системи. Це означає, що керівництву організації недостатньо налагодити взаємозв'язки між її окремими внутрішніми компонентами; у організації потрібно застосовувати певні види стратегії відносно різних складових зовнішнього середовища.

Таким чином, фактори впливу, атрибути та основні взаємозв'язані компоненти організації визначають базові напрями і особливості її діяльності.

3. Особливості впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток організації

Середовище організації – це сукупність певних обставин і факторів як у середині організації, так і навколо неї, що впливають на прийняття рішення керівником. Організація постійно перебуває під тиском окремих ланок зовнішнього та внутрішнього середовища.

Відповідно до *системного підходу* в управління, організацією, як відкритою системою, яка функціонує й розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, що дають змогу своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього оточення. Ці елементи і являють собою її *внутрішнє середовище*. Воно формується під впливом різних факторів. З одного боку – це особливості ринку, вимогам якого внутрішнє середовище має відповідати, з другого – розміри організації.

Виокремлюють п'ять змінних складових у внутрішньому середовищі соціальної роботи до яких належать: *цілі організації, її структура, технологія, завдання й люди*.

Цілі організації – це бажаний кінцевий результат діяльності організації. В різних організаціях вони можуть бути подібними або істотно різнитися. Так, для підприємства, що працює на комерційних засадах, важливою метою є отримання прибутку, а для соціальних організацій – вирішення в рамках правового законодавства тих проблем, які вони покликані вирішувати.

Як правило, організації ставлять і реалізують не одну ціль, а декілька і є важливими для їхнього функціонування й розвитку. Це можуть бути цілі, розраховані на перспективу або короткотермінові, що стосуються вирішення економічних, технічних та соціальних завдань. Цілі можуть бути *пріоритетними* або *другорядними*.

Для того, щоб забезпечити досягнення цілей організації, необхідно відповідним чином координувати діяльність її елементів (підрозділів, окремих людей). Зважаючи на поставлені цілі, організація вибудовує свою структуру.

Структура організації – це сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає можливість ефективніше перетворювати вхідні ресурси організації у завершальний продукт і досягати поставлених цілей.

Згідно структури організації, формується розподіл праці, за яким кожен вид роботи доручається тим фахівцям, які можуть виконати її краще, ніж інші працівники із врахуванням інтересів даної організації.

Структура організації великою мірою залежить від того, які технології запроваджуються у процесі перетворення ресурсів на готову продукцію (послугу). Для багатьох організацій технологія є основним чинником, що зумовлює її конкурентні переваги.

Технологія – це спосіб перетворення вхідних елементів організації (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги).

Основною характеристикою технології у сучасному світі стає її мінливість. У сфері інформаційних технологій зміни відбуваються навіть протягом кількох місяців. При цьому можна виокремити такі основні результати зміни технології, які впливають на стан внутрішнього середовища організації:

- використання нової технології забезпечить випуск більш конкурентоспроможної продукції (послуги). Отже, організація має відчувати коли існуюча технологія вичерпала свої можливості, і своєчасно змінити її, щоб не ослабити свої конкурентні позиції;
- запровадження нової технології вимагатиме від працівників, що її обслуговують, нових знань. Це зумовить необхідність їх навчання чи перепідготовки. Деякі працівники можуть опиратися таким змінам і тому організація може зіткнутися з дефіцитом кадрів;
- нова технологія може значно змінити склад і способи вирішення управлінських завдань, що зумовить потребу в перерозподілі функцій та зміні організаційної структури.

Основою внутрішнього середовища організації є *людські ресурси*. Люди, спеціалісти, які працюють в соціальних організаціях, поведуться в суспільстві й на роботі по-різному, залежно від складного поєднання їх індивідуальних рис, особливостей організаційного оточення та обставин зовнішнього середовища. Наявність індивідуальних рис, що можуть формувати потенційно активного працівника, здатного виконувати роботу з високою продуктивністю й результативністю, не завжди гарантує його активну поведінку в організації. На людину в організації, впливає колектив, під його впливом формуються певні норми поведінки, створюються певні ціннісні орієнтири й зумовлюються ставлення до роботи.

В кінці 1950-х років, в теорії менеджменту зародилась ідея про *важливість зовнішнього середовища* і врахування факторів, які діють на всі організації в цілому і соціальні – зокрема. Враховуючи аналіз системного підходу в розвитку менеджменту стає зрозумілим, що менеджерам необхідно розглядати свою організацію як поєднання взаємозалежних частин, тісно пов'язаних із зовнішнім світом. *Завдяки ситуативному підходу* була розроблена нова концепція, у якій утверджувався найбільш доцільний у тій чи іншій ситуації метод менеджменту, обумовлений конкретними внутрішніми та зовнішніми факторами, які характеризують організацію і впливають на її діяльність.

Зовнішнє середовище соціальної організації – це сукупність елементів, які не входять до складу організації, але здійснюють певний вплив на неї. Зовнішньому середовищу соціальної організації властиві:

- взаємозалежність – це рівень сили, з якою зміна одного фактору впливає на інші фактори;
- складність зовнішнього середовища – це число факторів, на які організація зобов'язана реагувати. Наприклад, переукладання договорів з іншими відомствами, групи впливу, технології;
- рухливість середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Є організації, у яких зовнішнє середовище особливо рухливе: зміна технології і конкурентна боротьба в електронній промисловості, хімічній, біотехнології, сфері комунікації;
- нестабільність зовнішнього середовища – це функція кількості інформації. Якщо інформації замало чи вона недостовірна, середовище стає більш нестабільним.

Зовнішні фактори – це в основному неконтрольовані сили, які мають вплив на рішення менеджерів та їх дії, на внутрішню структуру і процеси в організації (екологічний, економічний, політико-правовий, соціально-культурний, демографічний і технологічний впливи).

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

Функціональними сферами зовнішнього середовища є:

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

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

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

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

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

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

Ресурсне середовище. Економісти вважають, що ресурси, які споживаються людством, завжди обмежені. Це твердження можна вважати правильним, якщо мова йде про ресурси, які не вимагають глибокої переробки.

Організацію від її оточення відокремлює певна мета. Зміни в організації впливають на один чи кілька її атрибутів і, навпаки, зміни в організації впливають на оточення. Зовнішнє середовище організації схематично представлено на схемі 1.



Схема 1. Зовнішнє середовище організації

Діяльність організації повинна відбивати зовнішнє середовище. В основі її будови лежать передумови економічного, науково-технічного, політичного, соціального чи етичного характеру.

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

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

До середовища прямого впливу відносяться: постачальники, трудові ресурси, закони й установи державного регулювання, споживачі й конкуренти. *Споживачі* – це фізичні або юридичні особи, які використовують продукцію організації для особистих потреб або потреб своєї організації. *Конкуренти* – це виробники потрібних послуг і

продукції на ринку. *Постачальники* – це фірми або окремі особи, які здійснюють постачання машин, устаткування, та інших матеріальних ресурсів для задоволення технологічних або особистих потреб організації чи окремої особи.

Закони і державні установи – це правові та нормативні акти вищого органу законодавчої та виконавчої влади, або їх спеціальні органи, які здійснюють нагляд за дотриманням державних вимог підприємствами, установами, організаціями, а також громадянами.

До *середовища непрямого впливу* відносять – стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни, групові інтереси і події в інших країнах, що стосуються організації. *Стан економіки* – це тенденції та рівень інфляції, ставки банківського процента, рівень безробіття та ін. *Науково-технічний прогрес* – це розвиток технологічного процесу у конкурентів. *Політичні зміни* – це тенденції у сферах законодавства, судової справи, політики, державного регулювання. *Соціально-культурні зміни* – це сукупність відносин, цінностей, норм, переконання, поведінки тощо.

Вплив міжнародних подій – це процеси, які відбуваються за межами країни і впливають на курс національних грошей, конкуренцію тощо.

Фактори непрямого впливу можуть не робити безпосереднього впливу на організацію, але позначаються на її діяльності.

Фактори *зовнішнього середовища* впливають на розвиток всієї системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних тощо), що складають середовище менеджменту організації в цілому. Зовнішнє середовище диктує також стратегію розвитку організації.

Управляючи процесами взаємодії соціальної організації з навколишнім середовищем, соціальний менеджмент вирішує проблеми, що породжуються станом навколишнього середовища. Однією з найважливіших задач, що стають перед менеджментом соціальної роботи, є невизначеність положення соціальної організації в соціумі. Це досягається шляхом розвитку її адаптованості до зовнішнього середовища та встановленням широких зв'язків з оточенням, які дозволяють соціальній організації органічно вписуватися в навколишнє середовище.

В залежності від того, наскільки соціальна організація адаптована до змін в оточенні, виділяється два типи управління такою організацією:

- 1) механічний тип управління;
- 2) органічний тип управління.

Механічний тип управління організацією характеризується набором таких характеристик:

- консервативна, негнучка структура;
- чітко визначені, стандартизовані та стійкі задачі;
- опір змінам;
- влада постає з ієрархічних рівнів в організації та з позиції в організації;
- командний тип комунікацій, що йдуть зверху вниз;
- змістом комунікацій переважно являються розпорядження, інструкції та прийняті керівництвом рішення.

Для органічного типу управління організацією характерні:

- гнучка структура;
- динамічні, не жорстко визначені задачі;
- готовність до змін;
- влада базується на знаннях та досвіді;
- самоконтроль та контроль колег;
- багато спрямованість комунікацій (вертикальні, горизонтальні, діагональні та ін.);
- змістом комунікацій є інформація та поради.

Кожен з наведених типів має свої переваги. Якщо оточення є динамічним – рівень невизначеності є високим, тоді більш перспективним є органічний тип управління організацією. Якщо оточення організації є стабільним, а невизначеність знаходиться на низькому рівні, перевага може бути надана механічному типу управління.

Таким чином, фактори внутрішнього та зовнішнього середовища мають велике значення для розвитку організації у менеджменті соціальної роботи. Менеджер соціальної роботи повинен обов'язково їх враховувати у своїй діяльності. Щоб організація не припинила своє функціонування, менеджерам слід дотримуватись певних закономірностей у керівництві організацією і вміти визначати зовнішні фактори, які здатні вплинути на організацію найсильніше, що дасть можливість спеціалістам організацій зорієнтуватись і виконувати соціальні послуги на високому професійному рівні.

4. Закономірності вдосконалення менеджменту соціальної роботи

Діяльність керівництва будь-якої установи соціальної сфери, у тому числі й кожного керівника-менеджера соціальної роботи підпорядкована дії не тільки закономірностей природи і суспільства, але й дії певних законів управління.

«Закон» у сучасному наукознавстві це – нормативний акт, прийнятий і затверджений в установленому порядку вищим представницьким органом державної влади. В цьому випадку він має суб'єктивний характер, тому що відбиває такі фактори, як ступінь інтелекту його розробників, розстановку політичних сил у суспільстві, зацікавлених у прийнятті цього закону, а також інші численні фактори.

Закони є найвищим ступенем людського пізнання і мають форму загальності, тобто виражають найбільш загальні відносини і зв'язки, що властиві усім явищам і процесам даного класу, роду чи виду. Крім поняття «закону» у соціальних та інших наукових дисциплінах, зокрема, в теорії менеджменту соціальної роботи, розрізняють й такі категорії, як «закономірності» і «тенденції».

Закономірність – деякий повторюваний зв'язок між явищами або процесами суспільного життя на певних етапах суспільного процесу. В цілому ж категорія «закономірність» значно вужча, ніж термін «закон» за обсягом у просторі і часі.

До основних законів розвитку природи, суспільства, мислення, тобто об'єктивних законів діалектики відносять:

- 1) закон єдності і боротьби протилежностей;
- 2) закон заперечення заперечень;
- 3) закон переходу кількісних змін у якісні.

Вони є найбільш загальними, тому розглянемо їх докладніше в контексті менеджменту соціальної роботи.

Закон єдності і боротьби протилежностей стверджує, що:

- у всякому явищі чи предметі існують певні протилежності, які можуть займати полярні положення;

- ці протилежності не просто співіснують, а постійно взаємодіють, борються одне з одним, переходять одне в одного, тобто міняються місцями;

- боротьба протилежностей, їхня взаємодія і взаємоперехід є джерелом внутрішніх протиріч, а самі ці протиріччя служать одночасно й внутрішнім джерелом розвитку, джерелом саморуху;

- в процесі подолання цих протиріч створюються передумови не тільки для виникнення протиріч нового, більш високого рівня, але й для їхнього вирішення.

Закон заперечення заперечень виражає послідовність сходження різноманітних явищ і процесів від нижчого до вищого, від простого до складного, характеризує зміну усього старого на нове, нового на новітнє і т.п.

Закон переходу кількісних змін у якісні полягає в тому, що в процесі розвитку будь – якого явища, процесу, або об'єкта відбуваються безупинні кількісні зміни. Досягнувши визначеного рівня, вони приводять й до суттєвих змін. Після того, як якість пережила докорінну, принципову зміну, вона прискорює темпи зростання.

Закони менеджменту соціальної роботи носять найбільш загальний характер, своєю дією охоплюють усі соціальні системи, способи виробництва і надання соціальних послуг, незалежно від стадії чи етапу суспільного розвитку. Нескінченність процесів і явищ об'єктивного світу припускає, таким чином, і нескінченність законів управління, діючих у ньому.

Основними законами системи менеджменту соціальної роботи:

1. *Закон єдності та цілісності системи менеджменту соціальної роботи* – означає, що система управління установою соціальної роботи повинна мати організаційну і функціональну єдність, а також містити у собі необхідні елементи, які відповідають цілям і задачам управління соціальною роботою. Функціональна цілісність означає, що система управління повинна реалізувати усі функції, необхідні для ефективного розвитку і функціонування соціально-економічних систем, явищ і процесів у сфері соціальної роботи тощо.

2. *Закон забезпечення необхідного числа ступенів свободи системи менеджменту соціальної роботи* – наголошує, що система управління повинна мати необхідне й достатнє число ступенів свободи. У кожному конкретному випадку закони розвитку суспільного виробництва, надання соціальних послуг та організації управління соціальною роботою проявляються різними шляхами. Система управління соціальною роботою повинна забезпечити всі необхідні ступені свободи керованих систем, явищ і процесів. Для цього вона має бути не тільки досить гнучкою, але й відзначатися певною стійкістю і твердістю.

3. *Закон необхідної організаційно-структурної розмаїтості систем менеджменту соціальної роботи* – полягає в тому, що будь-яка система управління повинна мати необхідну структурну різноманітність відповідно до потреб керованої системи, або об'єкта управління соціальною роботою.

4. *Закон співвідношення керуючої та керованої підсистем (або суб'єкта і об'єкта) менеджменту соціальної роботи* – означає, що вони мають відповідати один одному за функціональними і структурними можливостями, а також за рівнями, напрямками, цілями й задачами функціонування і подальшого розвитку.

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

6. *Закон спеціалізації менеджменту соціальної роботи* – передбачає, що управління в сфері соціальної роботи веде до розділу його функцій, а також до специфічного їх прояву в конкретних умовах, на різних рівнях системи управління та різних напрямках. Тому управління соціальною роботою в суспільстві потребує наявності високого професіоналізму в різних підсистемах, галузях і сферах: економічній, соціальній, політичній, психологічній, організаційно-технологічній, правовій, екологічній, демографічній.

7. *Закон інтеграції менеджменту соціальної роботи* – означає об'єднання в системі управління соціальною роботою різних спеціалізованих дій, що здійснюється на різних рівнях і напрямках у єдиний управлінський процес в рамках єдиного соціального організму – системи.

8. *Закон економії часу в системі менеджменту соціальної роботи* – характеризує ефективність управління соціальною роботою, і відповідно, досягнення поставленої мети з урахуванням найменших часових втрат: матеріальних та фінансових ресурсів, що в більшості випадків залежить від швидкості та адекватності реакції суб'єкта управління, тобто його впливу на об'єкт управління соціальною роботою.

9. *Закон пріоритетності соціальних цілей в системі менеджменту соціальної роботи* – вказує на те, що не виробництво, не політика або економіка є метою розвитку суспільства та головною умовою підтримки його рівноваги і подальшого розвитку, а постійне підвищення якості та удосконалення способу життя його членів, їх благополуччя та соціального самовідчуття.

10. *Закон домінування глобальної цілі в системі менеджменту соціальної роботи* – визначає, що кожна соціальна система складається з певних підсистем: економічної, політичної, організаційної, технічної, технологічної, соціальної, культурно-духовної, професійно-кваліфікаційної тощо.

11. *Закон зростання суб'єктивності та інтелектуальності в системі менеджменту соціальної роботи* – дозволяє випереджати характер управлінського впливу. Закономірність управлінських відносин в

сфері соціальної роботи полягає в тому, що будучи за своєю суттю відношеннями людей, усі вони в тій чи іншій формі проходять через їх свідомість, утворюються і удосконалюються ними, звичайно, в залежності від об'єктивних змін, що відбуваються у виробництві, природі та суспільстві.

Слід підкреслити, що термін «закон менеджменту соціальної роботи» варто трактувати як істотний, повторюваний, причинно-наслідковий зв'язок між окремими елементами системи управління соціальною роботою, що обумовлює ступінь її цілісності, а отже кількість, якість та результативність керуючою впливу на соціальні системи, об'єкти, явища і процеси.

Таким чином, закономірності менеджменту соціальної роботи, як і закони управління мають об'єктивний характер і проявляють себе незалежно від волі й бажання людей та можуть прискорити або припинити їх дію в необхідному напрямку стосовно удосконалення результативності та якості надання соціальної допомоги найбільш вразливим верствам населення.

Методичні рекомендації: при розгляді цієї теми студентам необхідно звернути увагу на такі моменти:

- «організація» – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення певної мети;
- умови, при яких може існувати організація;
- поняття і структура організації;
- основні компоненти організацій соціальної сфери;
- характеристика зовнішнього і внутрішнього середовища організацій соціальної сфери;
- основні закономірності розвитку менеджменту соціальної сфери.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. Що характеризує організацію як систему?
2. Яку роль відіграють людські ресурси в організації соціальної сфери?
3. Визначте головну відмінність формальної та неформальної організації.
4. Прокоментуйте залежність впливу факторів на діяльність організації.
5. Які компоненти складають основу соціальної організації?
6. Поясніть різницю між поняттям «організація» та «організація в соціальній сфері».

7. Проаналізуйте вплив зовнішнього середовища на діяльність організації в соціальній сфері.

8. Назвіть та охарактеризуйте основні закони розвитку природи, суспільства, мислення.

9. Що собою являють основні закони менеджменту соціальної роботи?

10. Визначте закони менеджменту соціальної роботи на сучасному етапі.

11. Чи існує відповідний взаємозв'язок між цими законами? Прокоментуйте.

Використані джерела та література:

1. Андрушків Б.М. Основи теорії та практики управління. – Львів, 1993.

2. Лукашевич М.П., Туленков М.В. Менеджмент соціальної роботи: Теорія і практика: Навч. посіб. – К.: Каравела, 2007.

3. Менеджмент социальной работы: Учебн. пособие / под ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. – М., 1999.

4. Соціальна робота. Книга 7. Менеджмент соціальної роботи: Навчальний посібник / ред. Андрущенко В.П. – К.: ДЦССМ, 2003. – 277 с.

5. Социальная работа: Учебное пособие / ред. Курбатов и др. – Ростов-на-Дону, 2003. – 480 с.

6. Социальный менеджмент: Учебник / под ред. Д. Валового. – М., 2000.

7. Смирнов Э.Л. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. -М.: Аудит. ЮНИТИ, 1998.

8. Оссовський В. Соціальна організація та соціальна інституція // Соціологія: теорія, метод, маркетинг. – 1998. – № 3. – С. 23-25.

9. Осовська Г. Основи менеджменту. – Житомир, 1998.

10. Управлінські аспекти соціальної роботи: Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000.

11. Честер Бернارد. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности организации. Челябинск, ИРИСЭМ, Социум, 2009. – 330 с.

12. Шендеровський К.С. Управління соціальною роботою з дітьми та молоддю. Менеджмент соціальної служби. – К., 2002.

Тема 3. Об'єкти, суб'єкти, принципи та функції менеджменту соціальної роботи

План

1. *Поняття об'єкту та суб'єкту у менеджменті соціальної роботи.*
2. *Принципи менеджменту соціальної роботи.*
3. *Функції та методи менеджменту соціальної роботи.*
4. *Менеджерський цикл у менеджменті соціальної роботи.*

Мета: сформуванати уявлення у студентів про об'єкти, суб'єкти, принципи, методи та функції менеджменту соціальної роботи, надати знання про менеджерську сітку та менеджерський цикл у менеджменті соціальної роботи.

Ключові поняття: об'єкти менеджменту соціальної роботи, суб'єкти менеджменту соціальної роботи, принципи, методи, функції, планування, організація, контроль, мотивування, координація, менеджерська сітка, менеджерський цикл.

1. Поняття об'єкту та суб'єкту у менеджменті соціальної роботи

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

Аналіз наукової літератури з проблем управління свідчить про те, що елементи сучасного менеджменту поступово починають все ширше використовуватися не тільки в управлінській практиці вітчизняних менеджерів соціальної роботи, але й у наукових дослідженнях цієї проблематики з боку українських вчених. В той же час дослідження можливостей використання теоретичних напрацювань сучасного менеджменту в управлінні соціальною роботою лише розпочинаються. Це стосується не тільки теоретичних та методологічних основ менеджменту, але й його понятійно-категоріального апарату, які мають велике значення для управління установами соціальної роботи.

Для уточнення об'єкту менеджменту соціальної роботи є фундаментальне положення теорії менеджменту про те, що *об'єктом будь-якої управлінської діяльності є організація* (або організаційне формування чи утворення), під якою, за визначенням американського дослідника Ч. Бернарда, *розуміється група людей, діяльність яких свідомо координується заради досягнення спільної цілі або цілей*. За наявності однієї цілі така організація вважається простою, а за наявності двох і більше цілей – складною. В той же час, в соціології організацій виділяються такі соціальні властивості *організації як об'єкту менеджменту*:

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

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

3. Предметом аналізу організації в загальному розумінні виступає структурна цілісність, що має ієрархічну будову та взаємодіє із зовнішнім середовищем. А основу й функціонування складають такі проблеми, як рівновага, самоуправління, самоорганізація, розподіл праці, керованість організації.

Всі сторони організації як *об'єкту менеджменту* мають лише відносну самостійність, між ними немає певних меж, вони постійно переходять одна в одну. Більш того, будь-які елементи, процеси і проблеми організації мають розглядатися в кожному із цих трьох вимірів, у яких вони виступають в різних якостях. Наприклад, індивід в організації є одночасно спеціалістом, особою і елементом системи. А організаційний підрозділ, в свою чергу, є функціональною одиницею, малою соціальною групою та підсистемою.

У зв'язку з цим, сучасна теорія соціального менеджменту виділяє такі загальні характеристики соціальних організацій як об'єкту менеджменту соціальної роботи:

1. Наявність ресурсів, які перетворюються в ході діяльності соціальної організації для досягнення певних цілей. Основні з них – це люди, капітал, матеріали, технології та інформація.

2. Залежність соціальної організації від зовнішнього середовища, яке поєднує у собі економічні, політичні, нормативно-правові, соціальні та духовні умови існування організації.

3. Горизонтальний розподіл праці і виділення тих груп фахівців, що виконують близькі функції.

4. Вертикальний розподіл праці, за якого виокремлюється робота з координації дій від самих дій. Отже, координація роботи спеціалістів соціальних організацій заради досягнення мети і складає сутність управління соціальними структурами.

Необхідність управління, завдяки якому завдання персоналу організації мають бути скоординовані на підставі вертикального розподілу праці. Отже, управління є суттєвою і необхідною діяльністю для будь-якої організації.

У соціальних організаціях виникає необхідність виділення певного кола людей для виконання специфічного роду діяльності – управлінської. У сучасній управлінській літературі для визначення цієї групи людей, змістом діяльності яких є виконання управлінських функцій, використовується термін "персонал управління". Отже, суб'єктами управлінської діяльності в сфері соціальної роботи мають бути люди, які можуть здійснювати цю діяльність як професіонали-управлінці. Це, в свою чергу, дає можливість зробити аналіз змісту управлінської діяльності, професійних якостей управлінського персоналу.

Застосування нових напрямів розвитку менеджменту соціальної роботи включає і створення різнопланових моделей реалізації його основних завдань. Виділяють різні за своєю структурою і змістом моделі взаємозв'язку суб'єктів та об'єктів менеджменту в організації: ієрархічна модель, колективна модель, розвивальна модель.

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

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

Розвивальна модель – це взаємодія між чітко сформованою метою та можливістю співробітників вносити зміни до складових політики служби. Така цінність розвивальної моделі управління гарантує послідовність і гнучкість реагування служби на внутрішні та зовнішні зміни. На чолі такої організації завжди має перебувати менеджер вищого рівня – лідер, якому належить право остаточного рішення; йому асистує група управлінців стратегічного та тактичного рівнів. Переваги цієї моделі в тому, що кожний з підлеглих має тільки одного начальника, що сприяє чіткому та оперативному управлінню; відкритість та гласність управління; постійний, взаємний діалог керівника зі співробітником.

Крім основних моделей у науково-методичній літературі виділяють ще модель «*Менеджерська сітка в соціальній роботі*», що базується на ставленні до соціальної роботи, ставленні до соціальної служби, ставленні до соціальної послуги і до людей.

Модель «Менеджерська сітка в соціальній роботі» є авторським алгоритмом, технологією менеджменту соціальної роботи і будується на комбінації чотирьох фундаментальних складових: ставлення до соціальної роботи, ставлення до соціальної служби, ставлення до соціальної послуги та ставлення до людей.

Менеджерська сітка в соціальній роботі містить:

1. Ставлення до соціальної роботи:

- здійснення рольового та функціонального підходу;
- організація проблемно-орієнтовного підходу;
- активізація участі громадськості;
- реалізація ситуативно-орієнтовного підходу;
- здійснення суб'єктивно-орієнтовного підходу.

2. Ставлення до соціальної служби:

- державної – приватної – громадської;
- традиційної – інноваційної – експериментальної;
- до будь-якого клієнта – здійснення спеціалізованого профілю адресної допомоги;
- до базового, робочого, системного рівня соціальної допомоги.

3. Ставлення до соціальної послуги:

- формування запиту, потреби, інтересу до соціальної послуги;
- організація процесу соціальної допомоги;
- прогнозування результату соціальної допомоги;
- оцінювання якості та ефективності допомоги.

4. Ставлення до людей:

- до клієнта: індивіда – групи – сім'ї – громади;

- до добровільного і не добровільного клієнта;
- до спеціаліста соціальної роботи;
- до спеціаліста іншої соціальної служби.

Серед основних підходів взаємозв'язку об'єктів та суб'єктів менеджменту соціальної роботи можна виділити:

- комплексний підхід;
- адаптаційний підхід.

Комплексний підхід в менеджменті соціальної роботи – полягає у створенні комплексної програми діяльності соціальної служби або системи соціальних служб, що має важливе значення для вирішення проблем клієнтів та реалізації соціальної політики і вміщує змістовні аспекти соціальної роботи (наприклад діяльність соціальних служб для молоді передбачає основу для прийняття оперативних рішень щодо вирішення соціальних проблем у молодіжному середовищі):

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

Адаптаційний підхід взаємозв'язку суб'єкта та об'єкта у менеджменті соціальної роботи в цьому контексті передбачає мету соціальної роботи; ресурси соціальної роботи; ресурси соціальної служби; ресурси клієнта; результати (якісні та кількісні) діяльності соціальної служби; якість (етичні стандарти та правила) соціальної роботи; партнерську ідеологію соціальної роботи (міжсекторні зв'язки соціальної служби); досвід соціальної роботи конкретної служби як певну соціальну норму, яка здатна виступати аргументом для аналітиків, політиків, громадськості.

Таким чином, об'єктами менеджменту соціальної роботи є: ресурси соціальної служби; ресурси соціальної роботи; клієнти соціальних служб (ресурси клієнта); спеціалісти з соціальної роботи, тобто вся система взаємовідносин, що складається при наданні соціальної послуги. Суб'єктами менеджменту соціальної роботи виступають керівний склад соціальних служб та органів управління соціальними службами.

2. Принципи менеджменту соціальної роботи

Принцип – це вихідне, докорінне положення будь-якої теорії, вчення або науки. У повсякденному житті принципом називається внутрішня впевненість людини, що визначає норму поведінки й діяльності. Загалом *під принципом* (від лат. – основа, початок) розуміється

керівна ідея чи основне правило, що покладене в основу діяльності, або внутрішня впевненість, погляд на речі, що визначають норму поведінки.

Принципи управління представляють собою результат узагальнення людьми об'єктивно діючих законів та закономірностей, притаманних їм спільних рис, характерних фактів та ознак, які стають початком їх діяльності.

Принципи соціального управління – це керівні ідеї, вихідні положення, які відображають закони відносин управління.

Менеджмент соціальної роботи (МСР) ставить за мету сформувати і застосувати на практиці загальні принципи управління, придатні для будь-якої організації у сфері людської діяльності. До них відносяться:

- визначення цілей та завдань управління;
- розробка конкретних заходів та їх досягнення;
- розподіл завдань на окремі види;
- розподіл роботи, доручень;
- координація взаємодії різних підрозділів всередині організації;
- здійснення формальної ієрархічної структури;
- оптимізація процесів прийняття рішень і комунікацій;
- пошук адекватної мотивації діяльності.

Під *принципами соціального управління* слід розуміти також правила, основні положення та норми поведінки, якими керуються органи управління в соціальних умовах, що склалися у суспільстві. Вони визначають вимоги до системи, структури, процесу та механізму соціального управління.

Система принципів управління змінюється у процесі суспільного розвитку і соціального управління. Тим не менше основні принципи менеджменту повністю зникнути не можуть, оскільки виражають вимоги до системи соціального управління. Форми ж і методи використання цих принципів на різних етапах соціального розвитку можуть і повинні бути різними. Принципи менеджменту соціальної роботи – вагомий інструмент методичного та організаційного підґрунтя кожної соціальної системи.

Науковці виділяють групу принципів менеджменту соціальної роботи не тільки як окремої складової соціальної політики, але й менеджерського методу в контексті операційної соціальної роботи.

Метою менеджменту соціальної роботи також є – забезпечення реалізації різних принципів державного підходу до організації соціальної роботи в умовах конкретної соціальної служби:

- *принципу практичного результату*: аналіз, виявлення тенденції та визначення пріоритетів соціального розвитку суспільства, розвиток ресурсів ефективного вирішення соціальних проблем;

- *принципу прогнозування*: формування перспективи розвитку соціальної роботи, її спроможності вирішувати актуальні завдання громади, інтереси групи, запити особистості;

- *принципу комплексності*: попередження проявів галузевої завуальованості, низької якості та недоступності соціальних послуг, безвідповідальності та некомпетентності спеціалістів з соціальної роботи, недооцінки ними етичних стандартів, тобто усього, що наносить шкоду особистості, сім'ї, громаді.

Принципи менеджменту соціальної роботи належать до числа найважливіших категорій управління. Результативність і ефективність управління сучасною організацією значною мірою залежить від того, яких принципів дотримуються її керівники, як приймають управлінські рішення і які методи вони застосовують для їх реалізації. Завдяки їх вибору можна забезпечити досягнення бажаного результату з найменшими зусиллями. Об'єктивні закономірності функцій менеджменту дозволяють здійснити соціальні послуги шляхом дотримання принципів ефективною менеджерської діяльності. Тому знання й урахування принципів у практичній діяльності є найважливішою умовою управління. Реальний механізм дії принципів менеджменту полягає у визначенні й дотриманні їх вимог суб'єктом управління при здійсненні впливу на об'єкт управління.

Принципи менеджменту соціальної роботи можна представити як основні ідеї і правила поведінки керівників, інших спеціалістів установ соціальної роботи щодо здійснення управлінських функцій, а також як найважливіші вимоги, дотримання яких забезпечує ефективність управління в сфері соціальної роботи.

Принципи менеджменту соціальної роботи можна розподілити на *три групи*: загальні, організаційно-технологічні і часткові (особливі). Усі вони взаємопов'язані, і лише спільне їх застосування забезпечує успішне функціонування системи управління соціальною роботою в цілому. Крім того, принципи менеджменту соціальної роботи постійно розвиваються, удосконалюються та конкретизуються. Система цих принципів ніколи не може бути завершеною, вона завжди залишається відкритою для доповнень і змін, заснованих на інноваційних технологіях управління у сфері соціальної роботи.

Загальні принципи менеджменту соціальної роботи діють в усіх сферах, рівнях і ланках системи управління соціальною роботою. Це

так звані стратегічні норми або правила управління соціальною роботою: принцип соціальної орієнтації управління, принцип об'єктивності або наукової обґрунтованості управління, принцип системності й комплексності управління, принцип оптимальності, принципи демократії і централізму, принцип вірогідності менеджменту соціальної роботи.

Принцип соціальної орієнтації менеджменту соціальної роботи передбачає у функціонуванні системи менеджменту соціальної роботи дію певних факторів: люди, фінанси, техніка, технології, інформація тощо. Люди, відповідно, – на першому місці. Вони є основою формування конкурентноспроможності і ефективності системи управління соціальною роботою.

Принцип об'єктивності або наукової обґрунтованості менеджменту соціальної роботи вимагає побудови його системи виключно на наукових засадах. Головне протиріччя принципу об'єктивності – це протиріччя між теорією й практикою управління соціальною роботою, що вимагає використання та запровадження нових наукових ідей або результатів наукового пізнання.

Принцип системності і комплексності вимагає застосування одночасного, комплексного і системного підходів у практиці менеджменту соціальної роботи. *Системність* в управлінні соціальною роботою означає необхідність використання системного аналізу в кожному управлінському рішенні. *Комплексність* в управлінні соціальною роботою означає необхідність всебічного охоплення об'єкта управління (або керованої системи), обліку всіх його аспектів, сторін і напрямків діяльності.

Принцип демократії і централізму в системі управління соціальною роботою є одним із найважливіших і означає необхідність розумного та раціонального поєднання централізованих і децентралізованих засад у системі менеджменту соціальної роботи. На рівні держави – це співвідношення між центральними органами та їх регіональними і місцевими структурами, а на рівні установ соціальної роботи – це співвідношення прав і відповідальності між керівниками й членами колективу тієї або іншої установи.

Принцип вірогідності менеджменту соціальної роботи допомагає на основі суспільних законів та закономірностей, в тому числі й законів менеджменту соціальної роботи, прогнозувати історичний процес розвитку соціальних систем, який не може бути цілком визначений і запрограмований точно, він є імовірним. Зокрема, його (імовірна) природа виявляється в багатоваріантності суспільного розвитку.

Принцип оптимальності передбачає наявність критеріїв, за якими має встановлюватися оптимальність досягнутих результатів. Оптимальність менеджменту соціальної роботи досягається передбаченим вибором найбільш цілеорієнтованих форм, методів і прийомів керуючого впливу, що забезпечує підвищення ефективності системи менеджменту соціальної роботи в цілому.

Загальні принципи менеджменту мають відповідати таким вимогам:

- визначати загальні положення, властиві організаціям різних типів і видів;
- відповідати законам розвитку природи, суспільства і бізнесу;
- об'єктивно відображати сутність явищ і реальних процесів управління організацією, бути визнаними суспільством.

Другу групу принципів менеджменту соціальної роботи становлять організаційно-технологічні принципи, які включають два рівні управління соціальною роботою: соціально-політичний на рівні держави та організаційно-технологічний. Організаційно-технологічний рівень управління соціальною роботою – це переважно організаційно-розпорядча й адміністративно-виконавська діяльність в межах соціальної структури (організації, служби).

Цей рівень менеджменту соціальної роботи теж має свої принципи: принцип розподілу управлінської праці, ієрархічності і зворотнього зв'язку, єдиноначальності й колегіальності.

Принцип розподілу управлінської праці означає, що вся діяльність будь-якої установи соціальної роботи щодо організації управління розкладається на найпростіші операції. Кожна ланка системи менеджменту соціальної роботи має чітко і формально (стандартно) визначені права й обов'язки.

Принцип ієрархічності менеджменту соціальної роботи полягає у створенні багатоступеневої структури системи управління, за якої первинні ланки знаходяться під контролем органів керівництва наступного, більш вищого рівня.

Постійний контроль за діяльністю усіх ланок системи менеджменту соціальної роботи здійснюється на підставі *принципу зворотнього зв'язку*. Каналами зворотнього зв'язку є інформація про роботу керованої системи (або об'єкта управління соціальною роботою), що безупинно надходить до керуючої системи менеджменту соціальної роботи, яка має можливість коригувати хід управлінського процесу.

Принципи ієрархічності та зворотнього зв'язку припускають необхідність умілого використання й інших принципів, а саме єдиноначальності й колегіальності менеджменту соціальної роботи.

Сутність *принципу єдиноначальності* полягає в тому, що керівник конкретного рівня системи управління соціальною роботою має право одноосібного вирішення усіх питань, що входять до його компетенції. Цей принцип означає надання керівникові установи соціальної роботи або її підрозділу широких повноважень, необхідних йому для виконання покладених на нього функцій управління, а також реалізації персональної відповідальності.

Принцип колегіальності менеджменту соціальної роботи припускає вироблення колективного управлінського рішення на основі думок керівників різного ієрархічного рівня, а також виконавців конкретних управлінських рішень. Дотримання правильного співвідношення між єдиноначальністю і колегіальністю є одним із найважливіших завдань менеджменту соціальної роботи. Колегіальність у роботі установ соціальної роботи припускає й персональну відповідальність кожного працівника за доручену йому справу.

Третя група принципів менеджменту соціальної роботи – так звані часткові, або особливі принципи. Сфера дії цієї групи принципів управління є обмеженою або локальною. Наприклад, існують свої особливі принципи діяльності соціальних служб, принципи управління персоналом, принципи маркетингу. Але, основними принципами організації і дії соціальних служб є: принцип законності, принцип обов'язковості виконання рішень вищих органів і посадових осіб для нижчих, принцип позапартійності соціальної служби, принцип рівного доступу громадян до служби, принцип відповідальності соціальних працівників за невиконання своїх посадових обов'язків, принцип соціальної захищеності соціальних працівників, принцип стабільності соціальної служби та інші.

Досвід свідчить, що в управлінській практиці існує прямий взаємозв'язок між принципами менеджменту соціальної роботи і правилами поведінки керівників (менеджерів) установ соціальної роботи. Адже, для потреб теоретичної й практичної діяльності у сфері менеджменту соціальної роботи важливо, що саме правила, норми, нормативи та основні положення, на засадах яких здійснюється управлінська діяльність, впливають із принципів менеджменту соціальної роботи.

З часом змінювалися види і форми соціальної роботи, але головним принципом менеджменту соціальної роботи залишається *принцип надання допомоги людям*.

3. Функції та методи менеджменту соціальної роботи

Для визначення особливостей функцій менеджменту соціальної роботи необхідно, перш за все, розглянути сутність основних функцій менеджменту. Слово «функція» – від латинського «functio», що в перекладі українською мовою означає виконання кола діяльності, призначення, обов'язок тощо. *Функції менеджменту – це види цілеспрямованої діяльності щодо керованого об'єкта, зумовлені кооперацією і поділом праці серед управлінського персоналу.*

Функції менеджменту вперше в теорії управління класифікував французький учений А. Файоль. Він виділив чотири основних функцій менеджменту: планування, організацію, мотивацію та контроль. Кожна із чотирьох функцій менеджменту є для організації життєво важливою, але планування забезпечує основу для інших функцій, і тому вважається головною серед них. Згодом в теорії і практиці менеджменту була визначена ще одна важлива функція – координування менеджерських рішень – координація. Функції менеджменту соціальної роботи представлені на рисунку 2.

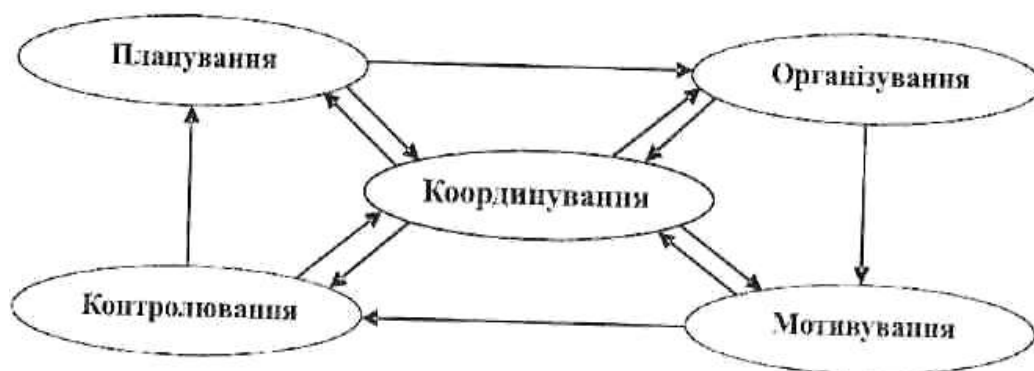


Рис. 2. Функції менеджменту соціальної роботи

Із рисунку 2 видно що дані функції менеджменту соціальної роботи взаємозалежні, їм характерний прямий та зворотній зв'язок.

Решта ж функцій орієнтовані на виконання оперативних, тактичних та стратегічних планів організації.

Планування як функція менеджменту – це розробка змісту та послідовності дій, направлених на досягнення запланованих цілей управління. Першим кроком у плануванні є розробка наступних цілей: організації діяльності, спонукання менеджерів до погодження своїх щоденних дій з перспективними, контроль фактичних результатів роботи організації.

Планування роботи соціальних служб – це складний безупинний процес застосування нових технологій діяльності організації за рахунок виявлених можливостей, умов і факторів. Плани не можуть бути директивними, вони міняються відповідно до конкретної ситуації, тобто носять більш гнучкий характер.

Функція планування відіграє важливу роль в координації діяльності організації, а складання плану є початком процесу управління. Планування передбачає вибір мети, розробку шляху її досягнення та просування цим шляхом.

Отже, для того щоб розробити план діяльності функції, слід:

- уточнити мету організації та визначити шляхи її досягнення;
- визначити завдання, вирішення яких необхідне для досягнення мети;
- виокремити засоби та способи їх вирішення;
- визначити необхідні ресурси та способи їх раціонального розподілу.

Процес планування є інструментом, який допомагає реалізувати мету, функції у процесі реалізації управлінських рішень та адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

У соціальних функціях розробляють перспективні та поточні плани роботи (річний, кварталний, місячний, а подекуди – щотижневий та на кожен день).

Планова функція (чи функція планування) – це вид організаційно-управлінської діяльності, зв'язаної з розробкою планів організації і її складових частин. Плани містять перелік того, що повинно бути зроблено, а також визначають послідовність, ресурси і час виконання робіт, необхідні для досягнення поставлених цілей. Відповідно, планування включає:

- установлення цілей і задач;
- розробку стратегій, програм і планів для досягнення цілей;
- визначення необхідних ресурсів і їхнього розподілу по цілях і задачах;
- доведення планів до усіх, хто їх повинен виконувати і хто несе відповідальність за їх реалізацію.

Функція планування у менеджменті соціальної роботи здійснюється за такими принципами: повнота (охоплення всіх напрямів діяльності організації), точність (кількісні та якісні показники дій), економічність (окупність затрат на планування), безперервність (зміни як у просторі, так і у часі), гнучкість (постійне коригування залежно від ситуації), масовість (залучення виконавців до розробки планів).

Серед інших форм, перевага надається *перспективному плануванню* як інструменту централізованого управління. Таке планування охоплює період від 10-ти до 20-ти років (частіше 10-12 років). Воно передбачає розробку концепцій розвитку організації на перспективу, визначає стратегічний напрям і програму розвитку, зміст і послідовність здійснення найважливіших заходів, які забезпечують досягнення поставленої мети. Перспективне планування допомагає приймати рішення з комплексних проблем діяльності організації у широкому масштабі:

- визначення напрямів і розмірів капіталовкладень у розвиток організації та джерел їх фінансування;
- впровадження технічних новинок і прогресивної технології;
- диверсифікація виробництва й оновлення продукції, послуг;
- форми здійснення закордонних інвестицій в умовах запровадження нових послуг;
- удосконалення організації управління.

Перспективне планування може включати і стратегічне планування.

Стратегічне планування включає комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися організація в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку організації на плановий період.

При розробці стратегічного плану за основу беруть:

- аналіз перспектив розвитку організації;
- аналіз стану конкурентоспроможності продукції і послуг;
- вибір стратегії та пріоритетів розвитку організації з метою її ефективності й забезпечення ресурсами;
- пошук нових технологій, видів діяльності та прогнозування результатів.

Шляхом детальної розробки оперативних планів для організації в цілому та її окремих підрозділів здійснюється поточне планування. Основними видами поточного планування є календарні плани (місячні, квартальні, піврічні). Поточні плани – детальна конкретизація мети і завдань, які поставлені перспективними планами.

Отже, *планування* спрямоване на оптимальне використання можливостей організації, у тому числі на найефективніше використання всіх видів ресурсів і усунення помилкових дій, які можуть призвести до спаду ефективності діяльності організації.

Організування як функція менеджменту – упорядкування структур, відносин і процесів у керуючій і керованій підсистемах організації.

Організаційна функція (чи функція організації) – це така функція організації процесу управління завданням, формуванням якої є структура організації, а також забезпечення всім необхідним для її нормальної роботи: персоналом, технічним оснащенням, приміщеннями і коштами. Організувати – це значить розділити на частини і делегувати виконання загальної організаційно-управлінської задачі шляхом розподілу відповідальності і повноважень, а також установа-лення взаємозв'язків між різними видами робіт.

У плані організації завжди є стадія організування, тобто створення реальних умов для досягнення запланованих цілей. Нерідко це вимагає перебудови структури організації і управління нею для того, щоб підвищити її гнучкість і пристосованість до вимог ринкової економіки. Соціальні служби формують організаційну структуру управління відповідно до вимог часу. Тут головне – це робота з персоналом, розвиток гуманістичного, стратегічного економічного мислення у свідомості керівників, підтримка соціальних працівників і менеджерів, схильних до творчості, нововведень, таких, що не бояться ризикувати, а також брати на себе відповідальність за рішення проблем соціальної служби.

Метою функції є формування керуючої та керованої підсистем і створення передумови для вирішення завдань поставлених на стадії планування та реалізації пріоритетних завдань передбачених плановими заходами. *Організування* – вид управлінської діяльності, процес управління, структура управління організацією, встановлення у ній системи зв'язків та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення поставлених цілей.

Завдання менеджера соціальних служб в процесі організації полягає в тому, аби надати усім компонентам організації діяльності служби такої форми та об'єднати їх таким чином, аби соціальна організація являла собою одне ціле і функціонувала цілеспрямовано. Саме тому, в будь-якій соціальній організації існує певна підпорядкованість поміж її складовими частинами та рівнями менеджменту, чіткий розподіл влади, прав та відповідальності.

В класичній теорії і практиці менеджменту розроблено різні принципи побудови структур управління. Типологія яких включає:

- лінійну організаційну структуру;
- лінійно-штабну організаційну структуру;
- функціональну організаційну структуру;
- лінійно-функціональну організаційну структуру;
- матричну організаційну структуру та ін.

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням.

Лінійно-штабна організаційна структура є різновидом лінійної структури, за якої, для розвантаження вищого керівництва створюється штаб(відділ), до складу якого включають фахівців з різних видів діяльності. Всі виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам. Повноваження штабних спеціалістів стосуються підготовки порад та рекомендацій лінійним керівникам або видачі вказівок виконавцям за дорученням лінійного керівника. Завдяки цьому підвищується ступінь оперативного та організаційного реагування.

Функціональна організаційна структура. Особливість цього типу оргструктури полягає в тому, що для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями.

Завдяки спеціалізації функціональних керівників виникає можливість управління великою кількістю виконавців, а отже і зменшується кількість рівнів управління. До обов'язків вищого керівника входить: регулювання відносин поміж функціональними керівниками.

Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна організаційна структура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність соціальної організації.

Матрична організаційна структура з'явилась як відповідь на підвищення ступеня динамічності (мінливості) середовища функціонування соціальних служб. У матричній організаційній структурі крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи як тимчасові колективи. Проектні групи відповідають за реалізацію стратегічних планів. Спеціалісти проектних груп залишаються членами своїх функціональних підрозділів і повертаються в підпорядкування своїх функціональних керівників після розформування своєї проектної групи.

Отже, побудова структури управління організацією передбачає поділ її на певні складові і делегування їм загального управлінського

завдання через повноваження та відповідальність, визначення інтеграційних та координаційних механізмів взаємодії.

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору рішення з безлічі можливих альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення.

Основними складовими організації діяльності соціальних службах є:

- розподіл праці в організації на окремі складові послуги диференційовані для виконання окремим спеціалістом відповідно до його кваліфікації та здібностей;

- групування видів діяльності у певні блоки (групи, відділи);

- підпорядкування кожної такої групи спеціалістів;

- визначення спеціалістів, безпосередньо підлеглих даному менеджеру;

- забезпечення вертикальної та горизонтальної координації видів діяльності.

Організування керуючої системи охоплює визначення структури і штатів управлінських органів, порядку їх роботи, а також розроблення методів, за допомогою яких функціонує система. Тобто організування, як функція менеджменту, у цьому трактуванні, полягає в цілеспрямованому впливі на колективи людей з метою формування об'єкта і суб'єкта управління, її підрозділів і зв'язків між ними.

Функція «організування» полягає у встановленні постійних і тимчасових взаємовідносин між усіма підрозділами, визначенні порядку й умов функціонування організації та реалізується через адміністративно-організаційне та оперативне управління.

Адміністративно-організаційне управління передбачає визначення структури підприємства, встановлення взаємозв'язків і розподіл функцій між працівниками менеджменту та підрозділами, надання прав і встановлення відповідальності.

Оперативне управління забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану. Воно полягає у періодичному або безперервному порівнянні одержаних результатів із запланованими і подальшому їх коригуванні.

Мотиваційна функція (чи функція мотивації) – це організаційно-управлінська діяльність, що має своєю метою активізувати людей, які працюють в організації і спонукати їх до ефективної праці задля виконання цілей, передбачених планами соціальної служби.

Процес мотивації включає:

- встановлення оцінки (розуміння) незадоволених потреб;
- формулювання цілей, спрямованих на задоволення потреб;
- визначення дій, необхідних для задоволення потреб людей, працюючих в організації.

Сутність мотивації розкривається за допомогою категорій «мотив», «потреба», «стимул», «винагорода».

Мотив – це спонукальна причина дій і вчинків людей. Від того, якими мотивами людина керується у своїй трудовій діяльності, залежить її ставлення до роботи і кінцевий результат. Мотив формується «всередині» людини і зумовлений багатьма чинниками. Одні й ті самі мотиви у різних людей можуть спричиняти неоднакові дії і, навпаки, ідентичні дії можуть спричинятися різними мотивами. Основою мотивів є потреби людини.

Потреба – це фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чогось. Потреби виникають разом із народженням індивіда, розширюються в міру його розвитку, що, відповідно, позначається на поведінці. Коли індивід усвідомлює потребу, він зорієнтований на досягнення того результату, який забезпечить задоволення потреби.

Сила мотиву визначається мірою актуальності (значущості) цієї або іншої потреби для працівника. Чим нагальніша потреба конкретного блага, чим сильніше бажання його одержати, тим активніше діє працівник.

Мотиви можуть бути внутрішніми та зовнішніми. Внутрішні мотиви пов'язані з одержанням задоволення від того, чим володіє людина, що вона бажає зберегти або навпаки – чого прагне позбутися. Наприклад, цікава робота приносить людині насолоду, і вона часто погоджується працювати майже задарма; в протилежному разі вона згодна на все, аби цієї роботи позбутися. Зовнішні мотиви зумовлені прагненням людини володіти речами, які не належать їй, або навпаки – уникнути такого володіння. Мотиви, що формуються у людини під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх, суб'єктивних та об'єктивних факторів, приводяться в дію під впливом стимулів.

Стимули – спонукання до дії. Позитивну спрямованість стимулів називають винагородою.

Винагорода – все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти. Винагороди поділяються на:

- матеріальні: заробітна плата, преміювання, система пільг тощо;

- моральні: визнання заслуг працівника, підвищення по службі, надання повноважень при виконанні роботи, формування почуття особистої причетності до успіхів соціальної служби, організації.

У діяльності соціальної організації перевагу слід надавати матеріальним та моральним винагородам частіше, адже вирішуючи проблеми різних верств населення спеціалісти працюють більш результативно.

Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає позитивні результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення потреб спеціаліста, формування в нього мотивів праці.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. Систематичне вивчення мотивації з психологічної точки зору не дозволяє визначити точно, що ж спонукає людину до роботи. Однак дослідження поведінки людини в праці дає деякі загальні пояснення мотивації і дозволяє створити прагматичні моделі мотивації співробітника на робочому місці.

Різні теорії мотивації розділяють на дві категорії: змістовні і процесуальні. *Змістовні теорії мотивації* насамперед стараються визначити фактори та потреби, що спонукають людей до дії, особливо при визначенні об'єму і змісту роботи. При закладенні основ сучасних концепцій мотивації найбільше значення мали роботи трьох науковців: Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга і Девіда МакКлелланда.

Згідно з теорією Маслоу п'ять основних типів потреб людини (фізіологічні, безпеки, соціальні, успіху, самовираження) утворюють ієрархічну структуру, яка визначає поведінку людини. Потреби вищих рівнів не мотивують людину, поки не задоволені, принаймні, частково потреби нижнього рівня. Однак ця ієрархічна структура не є абсолютно жорсткою і суворою.

Вважаючи, що класифікація потреб, запропонована Маслоу, не повна, МакКлелланд доповнив її, ввівши поняття потреб влади, успіху і приналежності. *Потреба влади* виражається як бажання впливати на інших людей. *Потреба успіху* задовольняється не проголошенням успіху цієї людини, що лише підтверджує його статус, а процесом доведення роботи до успішного завершення.

У другій половині 50-х років Фредерік Герцберг із співробітниками розробив ще одну модель мотивації, засновану на потребах. Герцберг прийшов до висновку, що чинники, діючі в процесі роботи,

впливають на задоволення потреб. *Гігієнічні чинники* (розмір заробітної плати, умови праці, і характер контролю з боку безпосереднього начальника), не дають повного задоволення від роботи. Для досягнення мотивації необхідно забезпечити вплив *мотивуючих чинників*, таких як відчуття успіху, просування по службі, визнання з боку навколишніх, відповідальність, зростання можливостей.

Таким чином, змістовні теорії мотивації базуються на потребах і пов'язаних з ними чинниках, що визначають поведінку людей.

Процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. У них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний спосіб поведінки. Процесуальні теорії не оспорюють існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Згідно з процесуальними Теоріями поведінка особистості є також функцією його сприйняття і очікувань, пов'язаного з даною ситуацією, і можливих наслідків вибраного ним типу поведінки.

Є три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості і модель Портера-Лоулера.

Теорія очікувань базується на припущенні, що людина направляє свої зусилля на досягнення якої-небудь мети тільки тоді, коли буде упевнена у великій імовірності задоволення своїх потреб або досягнення мети. Найбільш ефективна мотивація досягається, коли люди вірять, що їх зусилля обов'язково дозволять їм досягнути мети і приведуть до отримання особливо цінної винагороди. Мотивація слабшає, якщо імовірність успіху або цінність винагороди оцінюється людьми невисоко.

Модель Портера-Лоулера ґрунтується на тому, що мотивація є функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди. Результативність праці працівника залежить від прикладених ним зусиль, його характерних особливостей і можливостей, а також оцінки ним своєї ролі. Об'єм зусиль, що витрачаються, залежить від оцінки працівником цінності винагороди і упевненості в тому, що вона буде отримана.

Дії щодо мотивації включають економічне (матеріальне) і моральне стимулювання, збагачення самого змісту праці і створення умов для прояву активності, розкриття творчого потенціалу працівників і їхнього саморозвитку. Здійснюючи цю функцію, менеджери повинні постійно впливати на фактори результативної роботи членів соціальної організації. До них, у першу чергу, відносяться: різновиди роботи за змістом, зростання і розширення професійної кваліфікації працюючих,

задоволення від отриманих результатів, підвищення відповідальності, можливостей прояву ініціативи і здійснення самоконтролю за якістю наданих послуг.

Варто підкреслити – дії щодо мотивації – це не тільки використання організаційно-управлінської діяльності мотивів, що спонукають людину до активності і підвищення продуктивності праці та якості соціальних послуг. Мотивація включає також формування мотивів у процесі діяльності людини і закріплення їх як постійно діючої домінанти. Звичайно, у процесі мотивації склад потреб людини не змінюється, але їхня структура і взаємодії залежать від управління і впливають на його ефективність. Тому у своїй діяльності керівник-менеджер повинен подумати не тільки про те, на які мотиви спиратися, але які мотиви розвивати з огляду на конкретні обставини й умови соціальної роботи.

Функція мотивування охоплює розробку і використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Керівнику соціальної служби важливо завжди пам'ятати, що навіть ретельно складені плани і найдосконаліша структура організації мало чого варті, якщо хтось не виконує конкретної роботи в організації. І завдання функції мотивації – забезпечити виконання роботи членами організації відповідно до делегованих їм обов'язків та плану.

Для ефективного виконання *функції мотивації* в сучасних умовах менеджеру (керівнику) необхідно вільно володіти понятійно-мотиваційним апаратом, правильно його розуміти, враховуючи і використовуючи в управлінській діяльності об'єктивно існуючий взаємозв'язок таких головних понять, як мотив і стимул.

Отже, *мотивація* – це процес створення системи умов, що впливають на поведінку людини та спрямованість її дій у необхідному для організації напрямі, тобто на досягнення мети. *Мотивація праці* – це прагнення працівника задовольнити свої потреби.

Контрольна функція (чи функція контролю) – це організаційно-управлінська діяльність, головним завданням якої є кількісна і якісна оцінка й облік результатів роботи соціальної служби. В ній виділяється два основних напрямки:

- контроль за виконанням робіт, намічених планом;
- заходи для корекції всіх значних відхилень від плану.

Контроль – найважливіший фундаментальний елемент керування. Всі функції керування, такі як: планування, мотивація, створення організаційних структур, нерозривно пов'язані з контролем. *Контроль* – це процес досягнення організацією намічених цілей. Він

необхідний для виявлення й дозволу виникаючих проблем раніше, ніж вони придбають серйозні наслідки. Самі по собі мети, плани й структура організації визначають її напрямок діяльності, контроль же розподіляючи зусилля, направляє виконання робіт.

Процес контролю складається з установки стандартів, зміни фактично досягнутих результатів і корекції в тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

Контроль – це критично важлива функція управління. Одна з найважливіших особливостей контролю, яку потрібно враховувати насамперед, полягає в тому, що контроль повинен бути всеосяжним. Кожний керівник, незалежно від свого рангу, повинен здійснювати контроль як невід'ємну частину своїх посадових обов'язків, навіть якщо ніхто йому спеціально цього не доручав.

Контроль є найбільш фундаментальним елементом процесу управління. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати у відриві від контролю. Існує три загальноприйняті види контролю: попередній, поточний і заключний. За формою здійснення всі ці види контролю схожі, оскільки мають одну і ту ж мету: сприяти тому, щоб результати були як можна ближче до необхідних.

Попередній контроль застосовується по відношенню до трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. *Поточний контроль* здійснюється у вигляді контролю роботи підлеглого його безпосереднім керівником. *Заключний контроль* здійснюється після того, як робота закінчена або закінчився відведений для неї час.

Контроль повинен здійснюватися з урахуванням певних принципів:

- вірогідність (результати контролю повинні бути достовірними);
- об'єктивність (іншими словами, контроль повинен відбивати об'єктивну реальність на основі існуючих фактів і подій);
- гласність (контроль повинен проводитися відкрито, за винятком особливих випадків, і результати контролю повинні бути доступні для співробітників організації);
- оперативність (оперативність означає те, що контроль повинен проводитися, коли це необхідно, тобто в потрібному місці й у потрібний час);
- реальність;
- спрямованість на усунення помилок і закріплення успіху (важливою особливістю ефективного контролю є те, що він являє собою

імператив до дії по усуненню помилок виявлених у ході проведеного контролю).

Термін "контроль" часто викликає негативні емоції й асоціюється з безліччю обмежень, примусом, відсутністю самостійності. У результаті сутність контролю найчастіше неправильно розуміється людьми. Зводити контроль просто до якихось обмежень – значить невірно трактувати його поняття.

Процес контролю має три етапи:

- розробка стандартів і критеріїв;
- співставлення з ними реальних результатів;
- прийняття необхідних коригуючих дій.

На кожному етапі реалізується комплекс різних заходів. *Перший етап* процедури контролю демонструє, наскільки близькі за суттю функції контролю і планування. *Другим етапом* процесу контролю є співставлення реально досягнутих результатів з встановленими стандартами. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки досягнуті результати відповідають очікуванім. *Третій етап* здійснення контролю менеджером соціальної роботи полягає в тому, щоб домогтися такого становища, при якому процес управління організацією змусив би її функціонувати згідно з планом.

З метою більшої ефективності, контроль у діяльності менеджера соціальної роботи повинен відповідати наступним вимогам:

- всеосяжність, тобто контроль повинен охоплювати всі рівні й процеси керування;
- безперервність, тобто контроль здійснюється постійно й безупинно;
- цілеспрямованість, тобто контроль повинен проводитися по основних істотних питаннях;
- своєчасність, тобто проведення розрахунків на попередження появи негативних явищ;
- оперативність (контроль дозволяє негайно почати відповідні коригувальні міри);
- законність, тобто при здійсненні контролю необхідно керуватися встановленими правилами й не допускати відхилень від них;
- оптимальність – максимальний ефект від реалізації контролю повинен досягатися мінімальними витратами ресурсів;
- сполучити в собі перевірку якості роботи з наданням своєчасної допомоги.

Головні інструменти виконання функції контролю у менеджменті – спостереження, перевірка всіх напрямів діяльності, облік і аналіз.

Контролювання у менеджменті соціальної роботи передбачає:

- визначення результатів діяльності організації загалом і її структурних підрозділів зокрема;
- оцінювання гнучкості управління, його здатності адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища і пристосування до них;
- виявлення і аналіз факторів, які перешкоджають досягненню запланованих результатів;
- запобігання виникненню і накопиченню помилок;
- врахування конкретних внесків кожного у забезпечення кінцевого результату;
- формування зворотного зв'язку для інформування та заохочення персоналу;
- подолання проблем, пов'язаних зі зростанням організації тощо.

Отже, завершальною стадією процесу управління – є контролювання дій підлеглих, яке безпосередньо впливає на ефективність здійснення інших управлінських функцій – планування, організування, мотивування. Так, навіть найкращі плани не будуть здійснені, якщо не забезпечити контроль за їх реалізацією. Ефективне функціонування організаційної структури можливе лише за умови належного контролю за роботою її підрозділів менеджерами вищої ланки. Нарешті, функція мотивації буде виконуватися лише за умови відповідності розміру винагороди досягнутим результатам, для чого необхідно їх оцінити.

У загальному процесі організації управління соціальними структурами контроль виступає як діяльність, за даними якої здійснюється коригування раніше прийнятих рішень, планів і навіть норм і нормативів. Ефективно поставлений контроль обов'язково повинен мати стратегічну спрямованість, бути своєчасним і досить простим та орієнтуватися на результати діяльності соціальних організацій.

Координаційна функція чи функція координування – це функція організації процесу управління, що забезпечує його безперебійність і безперервність. Головне завдання координації – досягнення погодженості в роботі всіх ланок соціальної служби шляхом установлення раціональних зв'язків (комунікацій) між ними. Характер цих зв'язків може бути різноплановим, тому що залежить від процесів, що координуються. Тому для виконання цієї функції можуть використовуватися як документальні джерела (звіти, доповідні, аналітичні матеріали), так і результати обговорення виникаючих проблем на нарадах, зборах, при інтерв'юванні. Велику роль при цьому грають технічні засоби зв'язку, що допомагають швидко реагувати на відхилення в нормальній діяльності соціальної служби.

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

Реалізація координаційної функції виражається у визначенні і підтримці необхідного плану діяльності організації (керованого об'єкта) у навколишньому середовищі, в узгодженні управління внутрішнього стану організації з умовами зовнішнього середовища. Таким чином, координація визначає цілісність і стійкість організаційної системи, коли в процесі координації забезпечується стійке становище організації (соціальної служби) у соціально-економічному середовищі, тоді і зростають реальні можливості і для внутрішньої гармонії її функціонування і розвитку.

У процесі ефективної організації виконання управлінських функцій управління в соціальних організаціях особливе місце займають *методи менеджменту соціальної роботи* або способи реалізації функцій управління (прийоми впливу суб'єкта управління на об'єкт управління).

Формування системи методів менеджменту соціальної роботи є проблемою небагатьох досліджень у теорії і практиці генезису цього явища. В свою чергу методи менеджменту соціальної роботи займають чільне місце в організації діяльності соціальних служб та організацій.

Методи менеджменту соціальної роботи – це засоби впливу керуючої системи на керовану систему в умовах функціонування організації соціальної сфери та досягнення її основної мети.

Основними загальнонауковими методами, які успішно застосовуються у менеджменті соціальної роботи, є:

- *системний підхід* – забезпечує упорядкування різних організаційно-управлінських проблем, визначення мети та шляхів їх розв'язання;

- *комплексний підхід* – є найважливішою передумовою ефективного вирішення управлінських проблем в установах соціальної роботи, враховуючи їх активну взаємодію із зовнішнім середовищем;

- *моделювання* – метод, який широко застосовується у сучасному соціальному менеджменті і дозволяє вирішувати соціальні проблеми за допомогою запровадження певних моделей як шляхів вирішення соціальних проблем;

- *конкретно історичний підхід* – дозволяє розглядати кожне управлінське явище у його динаміці (проекування → створення → зрілість → завершення);

- *методи соціологічних досліджень* – широко використовуються у вирішенні різноманітних управлінських проблем соціальної роботи, що запроваджуються шляхом збирання (обробки) інформації про потреби, інтереси та взаємини персоналу соціальних установ (метод опитування, метод спостереження, метод вивчення документів).

Таким чином, загальнонаукова методологія є основою для широкого спектру методів менеджменту соціальної роботи, яким характерні різні класифікації та напрямки застосування.

У структурі *методів менеджменту соціальної роботи* також представлені:

- група економічних методів (економічне стимулювання);
- група адміністративних методів (регламентація діяльності з іншими соціальними службами та спеціалістів з соціальної роботи, їх нормування, інші питання роботи з кадрами, прогнозування, моделювання, програмування діяльності соціальної служби);
- група методів соціального консультування (надання необхідних консультацій клієнтам);
- група методів психолого-педагогічного впливу (встановлення сприятливого клімату, стимулювання творчості, ініціативи, інновацій, формування умов для прийняття соціальним працівником самостійного рішення тощо);
- методи суспільного впливу (розвиток команди соціальних працівників, збільшення ресурсів соціальної роботи в громаді, підвищення престижу та іміджу соціальної роботи).

Багато організаційно-управлінських завдань вирішуються у процесі менеджменту соціальної роботи завдяки застосуванню *конкретних(або специфічних) методів*.

Класифікація конкретних або специфічних методів управління дозволяє виділити три основні групи методів менеджменту соціальної роботи:

- *методи управління функціональними підсистемами* в організаціях соціальної сфери допомагають здійснювати функціональний розподіл управлінської праці у процесі організації взаємодії з клієнтами соціальної роботи, маркетингу, виробництва та надання соціальних послуг, визначення структури організації, запровадження інновацій, діяльності персоналу тощо;

- *методи виконання функції процесу управління соціальною організацією* передбачають такі функціональні дії в системі управління соціальною службою як планування, організація, координація, мотивація і контроль;

- *методи прийняття управлінських рішень* – включають ряд методів необхідних для вирішення різноманітних проблем в організації процесу менеджменту соціальної роботи: *методи постановки проблеми* (забезпечують достовірний і повний аналіз та формулювання проблемної ситуації), *методи вирішення проблеми* (забезпечують розробку та формулювання різних варіантів управлінських рішень на основі певної інформації про проблему). До таких методів відносяться: *метод номінальної групової техніки* (особливістю якого є робота в управлінській групі, і незважаючи на спільну роботу членів групи, кожному учаснику надається право представити свій варіант вирішення проблеми), *метод Дельфи* (використовується у тих випадках, коли збір управлінської групи для прийняття рішення неможливий, пропозиції від них централізуються, з ними знайомлять кожного з членів групи, що дає можливість змінювати варіанти вирішення проблеми), *метод «мозкової атаки»* (полягає у наданні кожному учаснику групи права висловлювати різні ідеї щодо варіантів вирішення проблеми, в результаті чого всі пропозиції структуруються за певними критеріями, аналізуються, а кращі з них є основою для остаточного варіанту управлінського рішення) та ін.

Таким чином, менеджери, керівники та спеціалісти використовують різнопланові методи управління, які дозволяють реалізувати основну мету менеджменту соціальної роботи – забезпечити результативну діяльність установ та організацій соціальної сфери.

При запровадженні вищезгаданих методів у практику менеджменту соціальної роботи слід їх комбінувати, що дасть можливість оптимізувати необхідний методичний інструментарій для реалізації управлінських функцій у системі менеджменту соціальної роботи.

Отже, з розвитком методів менеджменту соціальної роботи розвивається та збагачується процес запровадження та утвердження нових різновидів функцій управлінської діяльності, які знаходять своє практичне відображення у теорії та практиці менеджменту соціальної роботи. В цілому функції менеджменту соціальної роботи є специфічними частинами або напрямками управлінської діяльності, які в сукупності і утворюють управління соціальною роботою.

4. Менеджерський цикл у менеджменті соціальної роботи

Соціальні проблеми перед якими постає людина, та можливості їх вирішення роблять її життя більш повним та різноманітним. Це характерно не лише для людей але й для організацій.

Кожна система має свій життєвий цикл. *Цикл* – це сукупність процесів, здійснених за певний відрізок часу.

Життєвий цикл організації соціальної роботи – це сукупність стадій розвитку, яку проходить соціальна організація за період свого існування.

Менеджерський цикл в соціальній роботі має конкретні етапи або стадії, які організація проходить за час свого існування. Менеджерський цикл в соціальній роботі виступає певною ланкою, що складається з окремих елементів.

Менеджерський цикл в соціальних службах підтримки сімей (наприклад) можна представити таким чином:

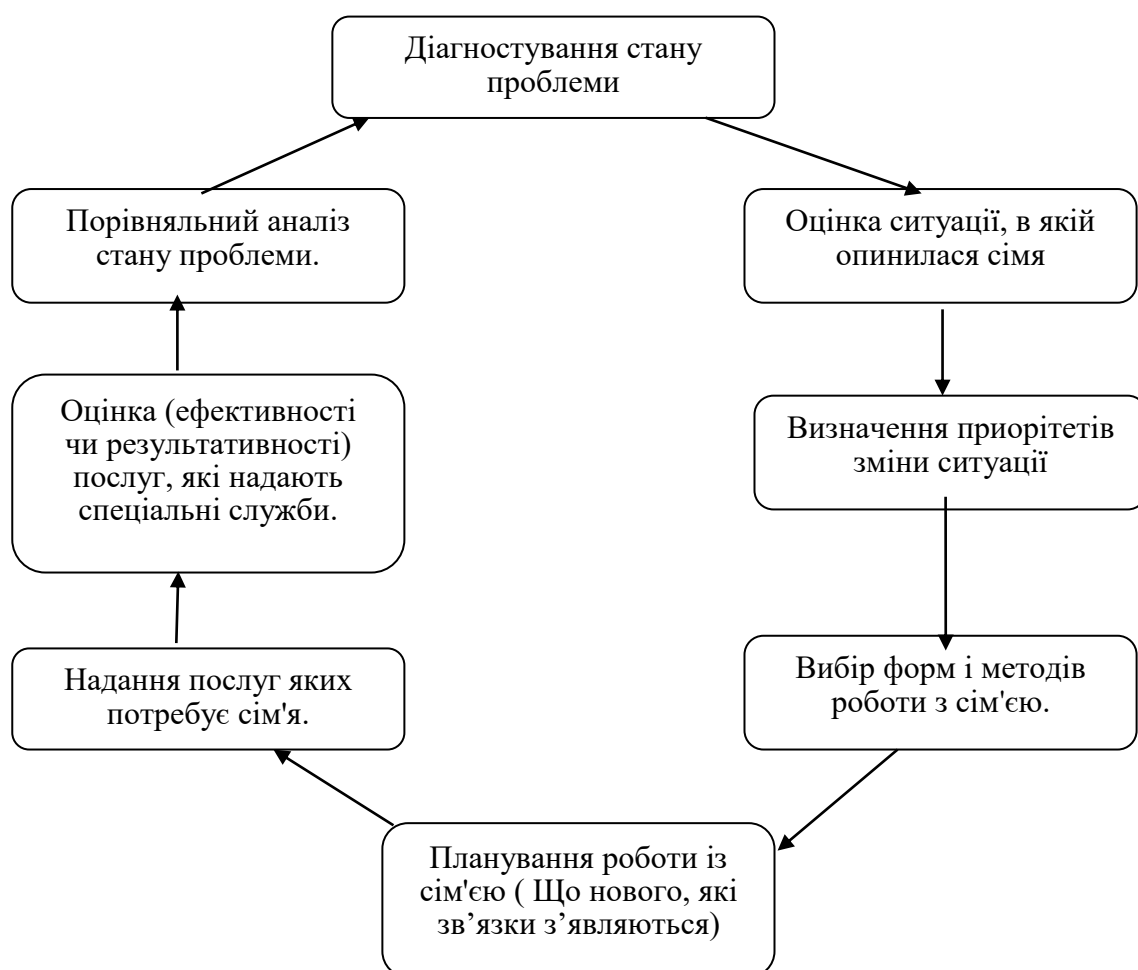


Рис. 3. Менеджерський цикл служби підтримки сімей

Такий цикл менеджерської діяльності характерний також для менеджерів, які організують надання різних соціальних послуг (продукту соціальної організації) для різних верств населення, що потребують допомоги (діти, молодь та інше).

За характером виконання етапів менеджерського циклу та достатністю інформації розрізняються різні типи процесу прийняття, виконання рішення в соціальній роботі:

- *Лінійний* тип характеризується суворою послідовністю виконання етапів менеджерського циклу. Для цього існують завчасно зроблені процедури, інструкції, тощо.

- *Коригований* тип є послідовним уточненням кожного наступного етапу після завершення попереднього.

- *Розгалужений* тип відрізняється багатоаспектністю оцінки ситуації та варіантністю побудови менеджерського процесу.

- *Ситуаційний* тип виокремлюють за попереднім формулюванням мети впливу, яку уточнюють після оцінки ситуації, визначення проблеми і розробки рішень.

- *Пошуковий* тип характеризується повним визначенням мети і неможливістю достатньо повно оцінити існуючу ситуацію відносно цієї мети і складності формування основної проблеми. У цій ситуації рішення розробляють для основних цілей при загальній оцінці, а потім корегують рішення.

На основі менеджерських циклів створюються *життєвий цикл соціальних організацій*. Організації зароджуються, розвиваються, добиваються успіху, слабшають, і зрештою припиняють своє існування. Деякі з них існують нескінченно довго, жодна не живе без змін. Нові організації формуються щодня. У той же час щодня організації ліквідуються назавжди.

Саме тому стало розповсюдженим поняття про життєвий цикл організацій як про передбачувальні їх зміни з визначеною послідовністю станів протягом часу. Застосовуючи поняття життєвого циклу, можна побачити що існують виразні етапи, через які проходять організації, і переходи від одного етапу до іншого є передбачуваними, а не випадковими.

Один з варіантів розподілу життєвого циклу соціальної організації на відповідні тимчасові відрізки передбачає наступні етапи:

1. *Етап підприємництва* передбачає організацію діяльності, створення мережі послуг. Організація знаходиться в стадії формування життєвого циклу продукції, послуг. Цілі ще є не чіткими,

творчий процес проходить вільно, просування до наступного етапу вимагає стабільного забезпечення ресурсами (кошти, приміщення, спеціалісти).

2. *Етап колективності* передбачає розвиток інноваційних процесів попереднього етапу, формування місії організації. Комунікації і структура залишаються по суті неформальними. Члени організації витрачають багато часу на виконання своїх обов'язків і демонструють високі зобов'язання.

3. *Етапи розробки структури* передбачають організацію збільшення випуску продуктів і розширення ринку надання послуг. Керівники виявляють нові можливості розвитку. Організаційна структура стає більш комплексною і відпрацьованою. Механізм прийняття рішень децентралізований.

4. *Етапи запровадження нових технологій* свідчать про те, що опір робиться на ефективність інновації і стабільності.

5. У результаті *етапу спаду росте* конкуренція на ринку послуг, зменшується попит на продукцію чи послуги, керівники шукають шляхи утримання на ринку послуг і використання нових можливостей.

Підсумовуючи, можемо стверджувати, що менеджерський цикл, професіоналізм менеджерського складу впливає на стадії життєвого циклу організації соціальної роботи такі, як:

- Зародження – початок формування стратегічного розвитку організації.

- Прискорення росту – організація праці спрямована на планування прибутку та розробку механізму стимулювання.

- Уповільнення росту – систематичний збалансований ріст та формування іміджу організації.

- Зрілість – найвищий рівень розвитку організації, найвища продуктивність використання ресурсів та збереження досягнутого рівня розвитку на найдовший відрізок часу, а також вибір оптимальної системи стосунків у процесі реорганізації основних ланок структури організації.

- Занепад – забезпечення оновлення функцій підприємства за рахунок колективізму та виконання основних завдань в галузі організації праці.

Отже, на снові вище викладеного можна зробити висновок що менеджерський цикл в соціальній роботі являє собою певну систему, яка складається і з підсистем, що взаємодіють між собою. Менеджерський цикл – це сукупність стадій та етапів розвитку, які проходить організація за період свого функціонування.

Методичні рекомендації: При розгляді цієї теми для більш успішного її усвідомлення студентам необхідно:

- охарактеризувати об'єкти, суб'єкти та функції менеджменту соціальної роботи;
- обґрунтувати принципи менеджменту соціальної роботи;
- перерахувати види функцій менеджменту соціальної роботи та обґрунтувати їх значення для успішної діяльності менеджера;
- зрозуміти сутність менеджерської сітки та менеджерського циклу у менеджменті соціальної роботи.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. Визначити об'єкти, суб'єкти менеджменту соціальної роботи.
2. Перерахувати та охарактеризувати основні принципи менеджменту соціальної роботи.
3. Назвати функції менеджменту соціальної роботи.
4. Розкрити сутність менеджерського циклу у менеджменті соціальної роботи.

Використані джерела та література:

1. Кабушкин Н.И. Основи менеджменту. – Мінськ, 1996. – 284с.
2. Лукашевич М.П., Туленков М.В. Менеджмент соціальної роботи: Теорія і практика: Навч. посіб. – К., 2007.
3. Мартиненко М.М. Основи менеджменту. – К., 2005. – 496с.
4. Менеджмент социальной работы: Учеб. пособие / Под ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. – М., 1999.
5. Менеджмент / під ред. М.М. Максимова. – М., 1998. – 343с.
6. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент – К., 2003.
7. Соціальна робота. Менеджмент соціальної роботи: Навчальний посібник / Ред. В.П. Андрущенко. – К.: ДЦССМ, 2003. – 277с.
8. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: Теорія та практика. – Тернопіль, 1997.
9. Управлінські аспекти соціальної роботи: Курс лекцій / М.Ф. Головатий. – К., 2004.
10. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К., 2003.

Розділ 2. Система управління соціальною роботою

Тема 4. Інформаційне забезпечення менеджменту соціальної роботи

План

- 1. Сутність та роль інформації у менеджменті соціальної роботи.*
- 2. Класифікація, види та типи управлінської інформації.*
- 3. Інформаційні технології роботи з текстовими документами та базами даних у менеджменті соціальної роботи.*
- 4. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту.*

Мета: сформувати у студентів уявлення про значення інформації у менеджменті соціальної роботи, надати знання про сутність та класифікацію управлінської інформації та її рівні, сформувати у студентів уміння використовувати інформацію в основних функціях менеджменту та усвідомлення потреби володіти комп'ютерними програмами.

Ключові поняття: менеджмент, інформація, функції, види, типи, рівні інформації, інформаційне забезпечення, інформаційний менеджмент, засоби масової інформації, інформаційна система організації.

1. Сутність та роль інформації у менеджменті соціальної роботи

Більшість процесів соціального менеджменту має інформаційний характер, або суттєво пов'язаний з підготовкою, передачею та обробкою виробничо-необхідною інформацією.

Управління соціальними службами – складний інформаційний процес, що потребує необхідної кількості інформації певного змісту, якості та спрямованості. Постійна зміна та ускладнення завдань управління вимагає від менеджера навичок з обробки та класифікації величезних масивів різноманітної інформації.

Інформація від лат. означає роз'яснення, сукупність відомостей про різні події, явища та факти. За визначенням ЮНЕСКО поняття

«інформація» розглядається як «універсальна субстанція, що пронизує усі сфери людської діяльності, служить провідником знань і думок, інструментом спілкування, взаєморозуміння і співпраці, затвердження стереотипів мислення і поведінки».

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

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

Соціальна інформація – відомості про стан соціальної системи, засіб забезпечення інформаційних потреб суспільства на основі застосування інформаційних технологій. Соціальна інформація є змістом мислення людини, а її матеріальний носій – почуте або видиме слово, знак, мова. Першоджерелом соціальної інформації є суспільство: його різні сфери і сторони життя.

Інформаційне забезпечення менеджменту полягає у створенні ефективної системи збору, обробки, зберігання і передачі інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Управлінська інформація – це сукупність різних відомостей про діяльність організації, які зведені в певну систему і використовуються в управлінні. У менеджменті соціальної роботи висуваються такі вимоги до інформації, як: *достовірність, достатність, повнота відображення ситуації, доступність та оперативність.*

Клієнти соціальної роботи є особливими споживачами інформаційного ресурсу, оскільки інформатизація – це майже єдиний і унікальний канал їх спілкування зі світом, і менеджери соціальної роботи повинні постійно пам'ятати й дбати про інформатизацію соціального середовища, в якому споживачі соціальних послуг живуть та спілкуються.

Будь-яка інформація має певні цілі (мету): інформування, оцінка результатів, наказ(розпорядження). Засобами інформації є зір, слух, смак, нюх, відчуття, відео, друковані джерела. Значення інформації для соціального менеджменту розглядають у таких аспектах: *по-перше*, для вироблення і прийняття будь-якого рішення менеджер повинен володіти інформацією; *по-друге*, управління є безперервним процесом і тому, менеджер потребує постійного забезпечення

інформації; *по-третє*, суб'єкт управління (керівна система) може впливати на об'єкт управління (керована система) тоді, коли він отримує інформацію про стан, процеси та явища, що відбуваються у керованій системі; *по-четверте*, отримуючи інформацію про керовану систему та трансформування її в управлінські рішення, менеджер здійснює процес управління.

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

Інформація, особливо її автоматизована обробка є важливим фактором підвищення якості менеджменту соціальної роботи. Тут важливу роль відіграють засоби її реалізації, обробки, накопичення та передачі; систематизоване зберігання і видача інформації у потрібній формі; виробництво нової числової, графічної та іншої інформації.

У соціальній сфері для прийняття рішень часто не використовується навіть наявна інформація. Рішення часто приймаються для обговорення на основі особистих контактів. Таким чином, складається враження про те, що система використовує інформацію, яка знаходиться в її розпорядженні вибірково або обмежено.

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

Отже, у керівників соціальних організацій головний предмет праці – інформація, модифікуючи яку, вони розробляють і приймають рішення, які необхідні для зміни стану об'єкта управління. Тому, в якості засобів праці керівника, перш за все, виступають засоби праці з інформацією, а результат їх діяльності проявляється в управлінській дії, прийнятті рішень і оцінюється на основі досягнень цілей організації.

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

своєчасна і достовірна, дає можливість приймати правильне рішення менеджерів соціальних служб.

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

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

2. Класифікація, види та типи управлінської інформації

Під *управлінською інформацією* розуміється сукупність відомостей про призначені процеси, що протікають всередині організації та її оточенні, і часто є основою для прийняття управлінських рішень.

Джерелами управлінської інформації можуть бути вище керівництво, підлеглі їм керівники та органи управління, засоби масової інформації, її інформаційні системи і т.п. Значну частину часу менеджери приділяють роботі з такими джерелами інформації, як: бухгалтерські звіти, акти про ревізії й перевірки, підсумки аудита, фінансові документи, відомості про рух кадрів, поставки, обсяг виробництва і збут.

Інформація в менеджменті може бути класифікована по ряду позицій:

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

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

3. За ступенем готовності для використання (*первинна інформація* являє собою сукупність несистематизованих даних, що містять

багато зайвого і непотрібного; *проміжна інформація* складається з відомостей, пройшовши через процес попередньої "очистки" і систематизації, що дозволить вирішити питання про конкретні напрямки і подальше її застосування; кінцева інформація дасть можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення).

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

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

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

У менеджменті застосовуються *7 основних видів інформації*. Прийнятий у травні 1992 року Закон України «Про інформацію» визначає ці основні види інформації, джерела та режим доступу до неї. Згідно з цим Законом, основними видами інформації, яка забезпечує діяльність усіх органів державної влади, галузей народного господарства, є:

- статистична;
- масова;
- інформація про діяльність органів влади та органів місцевого і регіонального самоврядування;
- правова;
- інформація про особу;
- довідково-енциклопедична інформація;
- соціологічна.

Статистична інформація – це офіційна документована державна інформація, що дає кількісну характеристику подій та явищ, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя України.

Державна статистична інформація підлягає систематичному відкритому публікуванню. Забезпечується відкритий доступ громадян, наукових закладів та інших організацій до неопублікованих статистичних даних, що не підпадають під дію обмежень, установлених законом.

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

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

Правова інформація – це сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про право, його систему, джерела, реалізацію, юридичні факти, правовідносини, правопорядок, правопорушення, боротьбу з ними та їх профілактики тощо.

Джерелами правової інформації є Конституція України, інші законодавчі і підзаконні нормативні правові акти, міжнародні договори та угоди, норми і принципи міжнародного права, а також ненормативні правові акти, повідомлення засобів масової інформації, публічні виступи, інші джерела інформації з правових питань.

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

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

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

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

Управлінська діяльність в організаціях потребує різних рівнів інформації, наприклад:

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

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

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

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

Кожен із рівнів інформаційного забезпечення менеджменту має свої підсистеми.

Елементи інформаційної підсистеми розподіляються між суб'єктом та об'єктом управління таким чином, що один із них повністю відноситься до керуючої або до керованої підсистеми, а інші розподіляються або можуть розподілятися між ними певними частинами (рис.4).

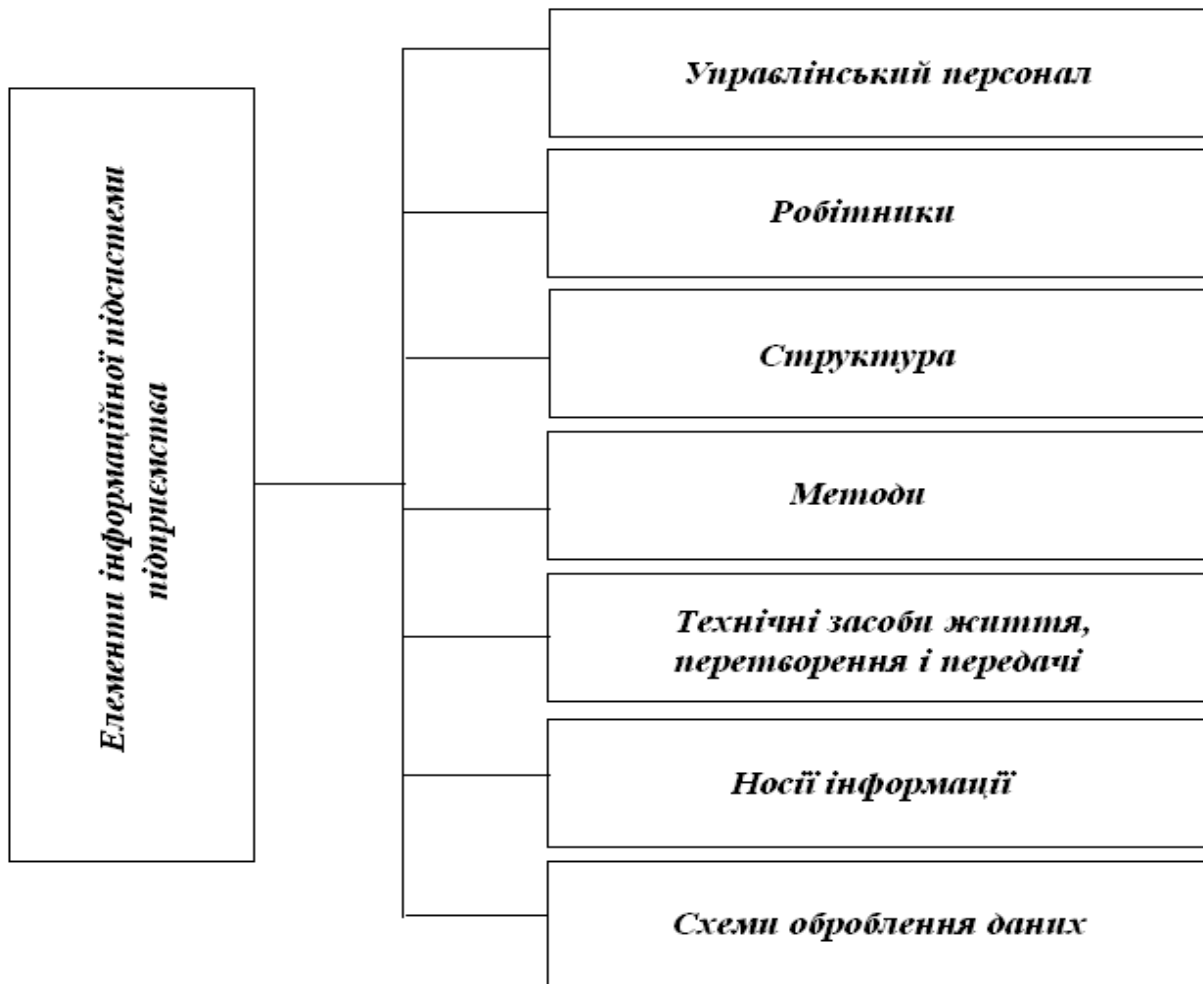


Рис. 4. Елементи інформаційної підсистеми

Так, частково до тієї чи іншої підсистеми належать працівники, що забезпечують функціонування інформаційної підсистеми. Сукупна інформація включає в себе не тільки відомості про стан керованої

підсистеми та її зовнішнього середовища, а й і нормативну інформацію, що є вихідною для функціонування як управляючої системи в цілому, так і інформаційної підсистеми зокрема. Тут мається на увазі режими збирання, перетворення, використання і зберігання інформації.

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

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

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

Основними завданнями інформаційної підсистеми є:

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

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

- визначення основних напрямів розвитку технології оброблення інформації;

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

- розробка програмного забезпечення, створення і використання банків даних;
- визначення обґрунтованих потреб у технічних засобах (в тому числі комп'ютерної техніки) по підприємству в цілому і в кожному його підрозділі;
- визначення основних вимог до змісту інформації та її характеру залежно від цілеспрямованості та ін.

Основними функціями інформаційної підсистеми є збирання, оброблення, передача, зберігання і подання інформації, необхідної для процесу управління, за допомогою якої здійснюються комунікації між управляючою і скеровуючою підсистемами (рис. 5).

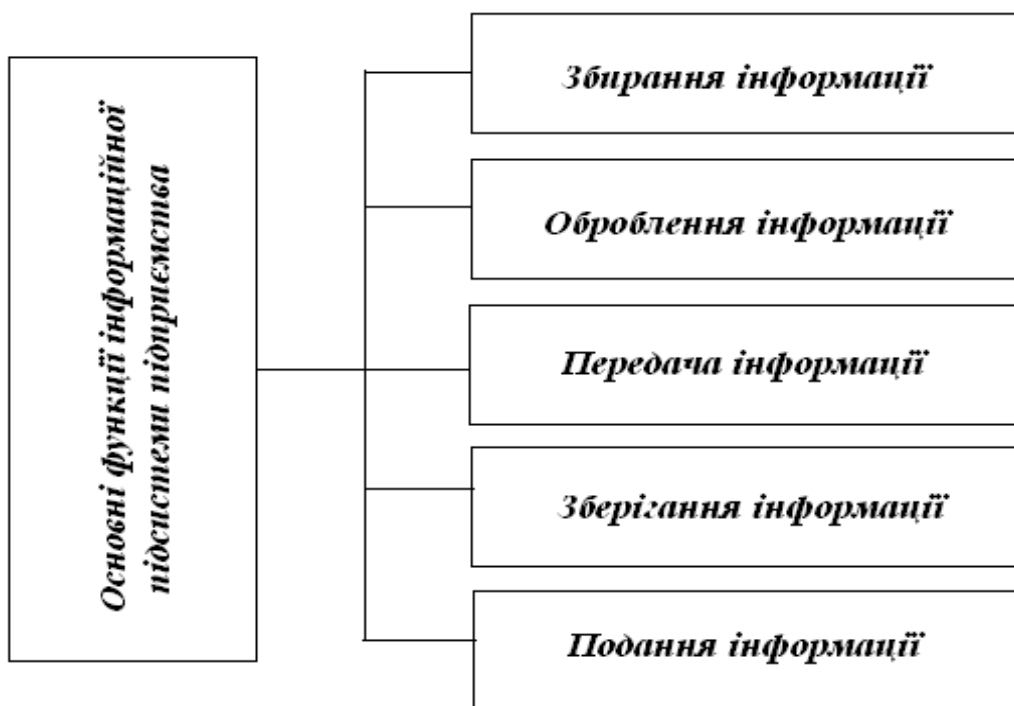


Рис. 5. Основні функції інформаційної підсистеми

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

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

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

Реєстрація угод і операцій є основою для генерування інформації всередині будь-якої організації. У минулому така реєстрація, проводилася на папері – у головних книгах, на спеціальних картках, у формулярах тощо. З використанням персональних комп'ютерів обсяги нагромадження такої інформації різко зросли і в соціальних організаціях ця діяльність має бути організована за допомогою комп'ютерних систем.

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

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

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

Скеровуюча інформація необхідна, щоб прийняти менеджером соціальної роботи рішення про правильні рішення щодо економічного включення фірми.

Отже, інформація є дуже цінною для управлінського процесу, адже менеджери в соціальних організаціях постійно використовують інформацію різних видів і засобом її аналізу приймають рішення щодо вирішення багатьох соціально важливих проблем суспільства.

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

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

В управлінській діяльності інформація являє собою сукупність потрібних відомостей і даних про стан керуючої і керованої систем, а також про стан навколишнього середовища.

Інформація необхідна для успішного проведення аналізу, планування, контролю, прийняття й організації виконання управлінських рішень. Вона виступає невід'ємним елементом ефективного управління організаційно-економічними процесами.

Управління як інформаційний процес складається з обміну інформацією між органом управління, керованим об'єктом і зовнішнім середовищем.

Роль інформації неоднакова для різних стадій процесу управління. На одних стадіях управління важливий обсяг інформації, на других – її рух, на третіх – можливості її обробки. На кожному етапі управлінської діяльності керівники потребують інформації як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ. Володіння інформацією сьогодні є головним рецептом успіху, бо саме інформація, якщо вона оперативна, своєчасна і достовірна, дає можливість менеджерів прийняти правильне рішення.

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

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

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

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

В управлінській діяльності інформація повинна відповідати таким вимогам: *точності* (дані повинні мати однозначний зміст і не припускати різних тлумачень), *періодичності* і *своєчасності* (своєчасне періодичне надходження інформації у відповідний структурний підрозділ чи до конкретного співробітника не пізніше, ніж зміниться ситуація, яку вона описує, інакше вона втрачає своє значення), *повноти* (кількість інформації повинна бути достатньою для оцінки ситуації і прийняття рішення на певному рівні в управлінні), *корисності* (щоб інформація не містила даних, які непотрібні для вирішення проблем управління), *доступності* (щоб інформація подавалася в такому вигляді, який не потребує додаткової переробки та не утруднює процес прийняття рішення).

З метою більшої точності і конкретності інформації, менеджери соціальної роботи професійно здійснюють її обробку. Від цього процесу значною мірою залежать строки, вартість і взагалі успіх управління.

До початку збирання інформації бажано визначитись, які методи аналізу даних застосовуватимуться, а також які конкретно ознаки аналізуватимуться за допомогою того чи іншого методу.

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

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

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

- опису інформації та обчислення узагальнюючих параметрів (одновимірна статистика);
- виміру зв'язку між окремими ознаками, отриманими у відповідях на різні запитання анкети, якщо як метод збору даних застосовувалося опитування, або контент-аналіз текстів ЗМІ, якщо використовувався метод аналізу документів (двовимірна статистика);
- проведення складних математичних процедур, які дають змогу проаналізувати водночас кілька взаємопов'язаних ознак (багатовимірна статистика).

Методи математичної статистики забезпечують наочне сприйняття інформації у вигляді таблиць, графіків, діаграм. Використання

методів математичної статистики передбачає певний набір попередніх процедур, до яких належать: підготовка анкети, іншого первинного матеріалу до обробки, яка може здійснюватися вручну чи автоматизовано; вибір рівня майбутнього аналізу (описовий чи пояснювальний); вибір конкретних статистичних процедур для обробки інформації.

Для використання даних з метою їх упорядкування та опрацювання застосовують спеціальні статистичні методи – групування, обчислення узагальнюючих параметрів та коефіцієнтів, кореляційний, та ін.

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

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

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

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

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

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

Кореляційно-регресійний аналіз (КРА) – полягає у виявленні "ступеня щільності" зв'язків досліджуваної випадкової величини з

одним або кількома незалежними факторами, їхню спрямованість і форму (кількісні оцінки параметрів моделей, що описують відповідні процеси). Кореляційно-регресійний аналіз допоможе менеджерів соціальної роботи розібратися в хитросплетінні можливих причин виникнення будь-якої соціальної ситуації і прийняти правильне рішення.

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

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

Традиційний (неформалізований) аналіз – це ланцюг розумових, логічних конструктів, спрямованих на виявлення суті матеріалу, який аналізується і дає змогу уловити основні думки та ідеї, простежує їх генезис, з'ясовує логіку їх обґрунтування, виявляє логічні зв'язки і логічні суперечності між ними.

У традиційному аналізі розрізняють:

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

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

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

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

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

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

Таким чином, використовуючи метод групування та подання матеріалу у вигляді статистичних таблиць (створюють певні можливості для вивчення статистичних даних, різні методи є необхідним засобом для подальшого аналізу та застосування більш досконалих статистичних методів): кореляційно-регресійний аналіз (КРА); методи аналізу документації (традиційний (неформалізований) аналіз; юридичний аналіз; психологічний аналіз; формалізований метод аналізу документів (контент-аналіз)).

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

4. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту

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

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

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

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

Основними задачами інформаційної системи менеджменту є:

- відображення в інформаційній моделі об'єкта управління і його функціонування;
- організація раціонального внутрішнього і зовнішнього документообігу;
- підвищення якості управління: повне і своєчасне інформаційне забезпечення, підготовка рішень, вирішення управлінських задач, зберігання проміжної і вихідної інформації;
- підвищення продуктивності праці осіб, які приймають рішення, та інших працівників управлінського апарату;
- вдосконалення методів і засобів управління, ускладнення алгоритмів прийняття рішень, вибіркоче інформаційне забезпечення керівників;
- стабілізація чисельності управлінського персоналу при зростанні якості управління;
- виконання ролі певної інформаційної ланки і джерела інформації, доступної для машинної обробки.

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

Серед етапів аналізу інформаційних потоків основними є:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

УІС адресуються до проблем, які відомі й зрозумілі заздалегідь (такі проблеми структуровані). Тому заздалегідь може бути визначена відповідна необхідна інформація, спроектовані звіти і написані програми. Ці системи функціонують на періодичній основі, наприклад, надання, щомісячних звітів про доходи і витрати. Багато менеджерів мають персональні комп'ютери, за допомогою яких вони можуть одержати деякі звіти в будь-який час протягом дня.

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

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

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

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

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

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

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

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

Процес становлення і впровадження системних проектів в дію дозволяє переміщувати комп'ютерні програми з комп'ютерних бібліотек, якими користуються програмісти, у комп'ютерні бібліотеки, якими користуються в процесі реальної роботи системи. Цей процес також може включати фізичну установку нових терміналів або комп'ютерів.

Якщо система була успішно конвертована і встановлена, то розвиток проекту завершується, і починається фаза використання й підтримки.

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

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

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

1. Більше часу приділяйте для аналізу й обговорення необхідної специфічної інформації перед придбанням.

2. Вимоги до інформації і відповідних даних різні для різних рівнів управлінської діяльності.

3. Запам'ятаєте, що чим вище Ви піднімаєтеся в ієрархії управління, тим більше залежите від загальної інформації.

4. Якщо Ви будujete ваші власні інформаційні системи, то використовуйте зарекомендовану практику вже якісних побудованих систем.

5. Вам необхідно уважно підходити до визначення своїх власних інформаційних потреб.

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

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

Методичні поради: з метою кращого засвоєння навчального матеріалу слід :

- визначити сутність управлінської інформації та її види;
- назвати складові процесу обробки текстових документів та обґрунтувати їх значення для менеджменту соціальної роботи;
- пояснити сутність комп'ютерних технологій відбору інформації;
- проаналізувати метод статистичної обробки інформації.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняттям «інформація» та «інформаційний менеджмент».
2. Охарактеризуйте види інформації, які застосовуються у менеджменті.
3. Які типи управлінської інформації ви знаєте?
4. Назвіть рівні інформаційного забезпечення менеджменту.
5. Що таке СІМ?
6. Перерахуйте ті типи систем інформаційного менеджменту, які запам'ятали.

Використані джерела та література:

1. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навчальний посібник / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – С. 259 – 293.
2. Зайцева О.А, Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов/ Науч. редактор А.А. Радугин. – М.: Центр, 1998. – С. 378 – 394.

3. Закон України "Про інформацію" (прийнятий 1992 р.). Із змінами і доповненнями, внесеними Законом України від 6 квітня 2000 року N 1642-III (<http://www.alex-ua.com/lawdoc/zakon2.html>)
4. Орлов А.И. Менеджмент: учебник. – М.: Издательство "Изумруд", 2003. – 298 с. (<http://www.aup.ru/books/m151/>)
5. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. <http://www.aup.ru/books/m26/>)
6. Мир управления проектами. Основы, методы, организация: примечание / под ред. Х. Решке, Х. Шелле; пер. с англ. – М., 1994
7. Скрипко Т. О., Ланда О.О. Менеджмент: навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006.
8. Соціальна робота: Менеджмент соц. роботи: навч. посіб. – К.: ДЦССМ, 2003.
9. Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій. – К.: МАУП, 2002.
10. Хміль Ф.І. Основы менеджменту: підручник. – К.: Академвидав, 2007.

Тема 5. Управлінське рішення, облік та контроль у системі менеджменту соціальної роботи

План

1. Сутність прийняття управлінських рішень у менеджменті соціальної роботи.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Технологія прийняття управлінських рішень.
4. Причини прийняття невдалих управлінських рішень.
5. Облік та контроль виконання управлінських рішень.

Мета: сформувати поняття «управлінське рішення», «облік» та «контроль» за виконанням рішень у менеджменті соціальної роботи, усвідомити роль управлінських рішень та головні вимоги до них.

Ключові поняття: управлінське рішення, класифікація рішень, вимоги до управлінських рішень, етапи прийняття рішення, технологія управлінських рішень, облік та контроль виконання управлінських рішень.

1. Сутність прийняття управлінських рішень у менеджменті соціальної роботи

Прийняття управлінських рішень є важливою складовою в роботі менеджера. Керівник, приймаючи рішення, розпоряджається не тільки своєю долею, але і долями працюючих в соціальній організації людей.

Процес прийняття рішень є завершальною фазою планування і психологічно найскладнішою процедурою, найголовнішим оцінювальним критерієм здібностей, умінь і навичок керівника. Незалежно від схеми управлінської діяльності, ступеня її деталізації, домінування конкретних стадій управління центральною ланкою є прийняття рішень. Від їх зумовленості значною мірою залежать результати діяльності організації.

Рішення – це основна форма управлінської діяльності, яка демонструє зміст праці керівника; це діяльність суб'єкта управління, спрямована на досягнення цілей, які поставлені перед керованою системою (об'єктом) – соціальними організаціями, їх структурними підрозділами, спеціалістами, працівниками; це і одноразовий вплив керуючої системи на об'єкт управління, який містить формулювання

цілей та дій щодо їх реалізації. Формулювання рішення містить констатуючу (інформація про стан вирішуваної проблеми) і результативну (розпорядження про дії) частини.

Управлінське рішення – це процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації.

Прийняття управлінського рішення – вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації.

Будь – яке рішення характеризується такими ознаками:

- можливість вибору із множини альтернативних варіантів (якщо немає альтернатив, немає вибору, і отже, – немає рішення);
- наявність цілі (безцільний вибір – не рішення);
- необхідність у вольовому акті особи, яка приймає рішення.

Управлінське рішення – це результат творчої діяльності менеджера організації, який дає можливість вирішувати її проблеми та забезпечувати досягнення поставленої мети. Саме рішення спрямовує, координує і стимулює діяльність організації колективу. Головний об'єкт його впливу – соціальні, психологічні та економічні відносини, процеси і явища, які виникають в діяльності соціальної організації.

За допомогою рішень:

- встановлюються цілі діяльності;
- закріплюються люди за посадами і робочими місцями;
- визначаються функції, права і відповідальність працівників;
- встановлюються правила поведінки на роботі;
- розробляється система заходів щодо заохочення і стягнення працівників;
- розподіляються ресурси – матеріальні, трудові, фінансові тощо;
- оцінюється якість продукції та ін.

Елементом процесу управління є люди, які беруть у ньому участь і приймають найрізноманітніші за змістом, значенням і характером рішення.

Особи, що приймають рішення, називаються суб'єктами рішення. Це можуть бути як окремі менеджери в соціальній організації, так і групи спеціалістів, працівників, які мають відповідні повноваження для прийняття рішень. Об'єктом рішення є спеціалісти та працівники, що їх виконують.

Отже, будь-яке управлінське рішення має:

- суб'єкт, тобто особу або орган, що приймає це рішення;

- об'єкт, тобто трудовий колектив або окремі працівники, що мають виконувати це рішення;
- предмет, тобто зміст рішення, у якому визначається, що потрібно робити, як саме і що в результаті має бути отримано.

Управлінське рішення носить комплексний характер. У правовому відношенні – це владний акт суб'єкта керування, у якому він виражає свою волю, реалізує надані йому владні повноваження і несе відповідальність за його можливі несприятливі наслідки. З іншого боку управлінське рішення у менеджменті соціальної роботи є актом соціальним, тому що приймається людьми і стосується людей.

Необхідність прийняття управлінського рішення виникає у зв'язку з різними життєвими обставинами клієнтів соціальних організацій та служб. В організації приймається велика кількість найрізноманітніших рішень, які відрізняються між собою за змістом, термінами дій та розробки, масштабами дій, рівнем прийняття, інформаційною забезпеченістю тощо. Тому у процесі обґрунтування і прийняття управлінських рішень необхідно враховувати їх різновиди.

Управлінське рішення у МСР – це результат конкретної діяльності менеджера соціальної роботи. В цій якості менеджер може істотно вплинути на ступінь досягнення цілей і завдань організації (соціальної служби).

Управлінське рішення в широкому розумінні – це вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують реалізацію управлінських завдань щодо створення мережі та запровадження соціальних послуг різним категоріям населення.

Процес розроблення та прийняття управлінського рішення керівника охоплює певні етапи. Дослідники процесів менеджменту – Тарнавська Н. П. та Пушкар Р. М. визначили такі етапи розроблення та прийняття управлінських рішень:

1. *З'ясування, усвідомлення та формування проблеми.* З'ясувати проблему – означає наполовину її розв'язати. Для цього необхідно зібрати, систематизувати, проаналізувати значну кількість інформації. Вичерпність, достовірність, належна структурованість інформації є важливою передумовою прийняття ефективного управлінського рішення.

2. *Вибір лінії поведінки, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішення пов'язаний із:*

- визначенням особистих можливостей у розв'язанні проблеми;
- вольовим актом, спрямованим на вияв активності;

- пошуковою діяльністю у задоволенні потреби прийняття рішення.

До обмежень у прийнятті рішень відносять неадекватність засобів, нестачу кадрового потенціалу, відсталість технології, закони тощо.

3. *Всебічний розгляд альтернатив.* Етап виявлення, порівняння та відбору альтернативних рішень є особливо складним, тому що важко визначити цінність кожної альтернативи, а керівник, який орієнтується на ґрунтовний аналіз проблеми, розглядає далеко не всі з них.

4. *Остаточний вибір варіанта адекватного цілям діяльності організації.* Прийняття рішення пов'язане з вибором однієї з можливих альтернатив. Під час підготовки до нього кількість можливих рішень зменшується аж до останнього варіанта, який і стає рішенням.

5. *Прийняття рішення та організація його виконання.* Вагомою складовою процесу прийняття управлінського рішення є зворотний зв'язок, який виявляє себе після того, як рішення почало діяти. Часто він є оцінкою можливих наслідків прийнятого рішення.

6. *Формулювання, аналіз, апробація робочого варіанта (робочої гіпотези) рішення.*

Прийняття рішень – невід'ємна частина діяльності не лише менеджера, але й просто людини в будь-якій сфері: політичній, економічній, культурній, особистому житті тощо. Наслідки певних рішень можуть зачепити інтереси однієї людини, декількох персон, колективів, регіонів, суспільства в цілому. Важливою рисою управлінського рішення є те, що воно приймається при наявності назрілої проблеми.

У менеджменті соціальної роботи основною проблемою, що потребує ухвалення рішення, прийнято називати соціальну ситуацію, яка часто є кризовою для представників соціуму.

Ефективним рішення менеджменту соціальної роботи може бути тоді, коли воно відповідає таким *вимогам*, як:

- *наукова обґрунтованість* – враховувати об'єктивні економічні закони;

- *об'єктивність* – враховувати об'єктивні тенденції та закономірності розвитку підприємства;

- *цілеспрямованість* – кожне рішення має служити загальним цілям підприємства;

- *кількісна та якісна визначеність* – наявність у рішенні системи кількісних показників;

- *правомірність* – не порушувати під час прийняття і виконання рішень діючих нормативно-законодавчих актів;

- *економічність* – досягати максимального ефекту при мінімальних витратах;
- *своєчасність* – рішення повинно прийматися в момент виникнення проблеми і негайно виконуватися;
- *гнучкість* – у ході його виконання можливе внесення невеликих змін і доповнень (коригування).

Значення управлінського рішення розкривається у його функціях:

Скеровуюча функція – полягає у тому, щоб скерувати діяльність організації і виконавців відповідно до її стратегії і тактики.

Функція координації (узгодження) – управлінське рішення визначає місце кожної ланки, працівника у вирішенні завдань, координує їхні дії та необхідні ресурси у часі і просторі. Координація допомагає ритмічно, якісно працювати.

Мотивуюча (стимулююча) – функція активізації виконавців для досягнення мети організації.

Таким чином, потреба у прийнятті управлінського рішення виникає у зв'язку з різними життєвими обставинами клієнтів соціальних служб. В організації приймається велика кількість найрізноманітніших рішень, які відрізняються між собою за змістом, термінами дій та розробки, масштабами дій, рівнем прийняття, інформаційною забезпеченістю тощо. Тому в процесі обґрунтування і прийняття управлінських рішень необхідно враховувати їх різновиди.

2. Класифікація управлінських рішень

Класифікація управлінських рішень має важливе теоретичне та практичне значення. Управлінське рішення можна класифікувати за різними критеріями. Вибір критеріїв класифікації визначається потребами теорії та практики управління.

Класифікація рішень – це процес, що дає змогу впорядкувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам.

Управлінські рішення здебільшого класифікують за кількома ознаками.

За сферою охоплення:

- загальні рішення – стосуються всієї організації;
- часткові рішення – стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо.

За тривалістю дії:

- перспективні рішення – реалізуються протягом тривалого терміну (понад 1 рік);

– поточні рішення – реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації.

За рівнем прийняття:

- рішення на вищому (інституційному) рівні управління;
- рішення на середньому (управлінському) рівні управління;
- рішення на нижчому (технічному) рівні управління.

За особливостями вирішуваних організацією завдань:

– організаційні запрограмовані рішення – характеризуються незначною кількістю альтернатив або одноваріантністю; приймаються періодично у стандартних ситуаціях;

– організаційні незапрограмовані рішення – спричинені новими факторами та ситуаціями; такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;

– компромісні рішення – покликані врівноважувати протиріччя, що виникають.

За способом обґрунтування:

– інтуїтивні рішення – ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору; їх обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера;

– рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках); їх передумовою є знання, досвід, стаж, кваліфікація; формуються швидко, але часто не беруть до уваги нових альтернатив;

– раціональні рішення – мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого бувають найоб'єктивнішими.

За характером:

- економічні рішення;
- технологічні рішення;
- соціально-психологічні рішення;
- адміністративні рішення.

Основними критеріями класифікації завдань при прийнятті рішень щодо вирішення проблем, що виникають в організації за Герчиковою І. Н. є:

- важливість проблеми для організації;
- часові рамки вирішення проблеми;
- попередня оцінка ефективності вирішення проблеми;
- умови прийняття рішень, обумовлені станом зовнішнього і внутрішнього середовища: певність, ризик, непевність і протидія;
- характер ухвалення рішення: індивідуальний або колективний;
- характер моделі вирішення проблемної ситуації;

– вид прийнятих рішень: запрограмовані або незапрограмовані.
Управлінські рішення можна класифікувати і наступним чином:

За функціональним змістом:

- планові;
- організаційні;
- координаційні;
- стимулюючі;
- контрольні.

За сферою дії щодо прийняття рішень:

- економічні;
- організаційні;
- соціальні;
- технічні;
- технологічні рішення .

За організацією розробки управлінські рішення можуть поділятися на:

- одноособові;
- колегіальні;
- колективні.

Одноособові рішення – це рішення, що розробляються та приймаються керівником без погодження та обговорення їх у колективі або з окремими особами.

Колегіальні рішення – це рішення, що розробляються та приймаються спільно групою фахівців та відповідних керівників.

Колективні рішення – розробляються на загальних зборах всіма їх учасниками незалежно від службового стану, рангу та характеру праці. Як правило, такі рішення приймаються або відхиляються голосуванням.

Рішення лише тоді принесе користь, коли буде націлене на ефективне використання ресурсів соціальної організації. Воно повинно прийматись особою, що має відповідні повноваження, і відповідати чинному законодавству.

Характеризуючи повний цикл управлінської діяльності у менеджменті соціальної роботи, що складається з планування, організації, мотивації, координації та контролю, легко помітити, що вона, у кінцевому рахунку, представлена у вигляді двох елементів управління: вироблення і здійснення управлінських рішень. Саме тому рішення – центральний елемент в системі управління в цілому і соціальною організацією зокрема.

Комплексний характер проблем сучасного соціального менеджменту вимагає комплексного, всебічного аналізу, тобто участі групи менеджерів і фахівців, що приводить до розширення колегіальних форм прийняття рішень.

Отже, процес прийняття рішень має визначену тривалість і структуру дій суб'єкта управління, спрямованих на вирішення соціальних проблем, організації і генерації альтернатив, що полягають в аналізі ситуації, виборі з них найкращої і її реалізації.

3. Технологія прийняття управлінських рішень

Метою управлінської діяльності є пошук таких форм, методів, засобів та інструментів прийняття рішень, які могли б сприяти досягненню оптимального результату за конкретних умов і обставин.

Технологія розробки, прийняття й реалізації рішень і процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій має передбачати їх чітку послідовність.

В широкому розумінні слова, *технологія* – це спосіб здійснення діяльності на основі її раціонального розчленування на процедури і операції з їх подальшою координацією і вибором оптимальних засобів і методів їх виконання.

Управлінські технології встановлюють порядок здійснення окремих операцій, пов'язаних зі збиранням, рухом, зберіганням, обробкою, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих робочих місць, а також визначають інші дії, зумовлені потребою розв'язання соціальних проблем клієнтів.

Технологія прийняття управлінського рішення в цілому і у менеджменті соціальної роботи охоплює певні *стадії*:

- *Стадія підготовки управлінського рішення* – проводиться менеджером соціальної організації і включає аналіз соціальної ситуації в якій знаходяться клієнти (сім'я, особа, дитина), пошук, збір та опрацювання необхідної інформації, виявлення й формулювання проблем, які потребують розв'язання.

- *Стадія ухвалення управлінського рішення* – включає здійснення розробки та оцінки альтернативних рішень; добір критеріїв ухвалення оптимального рішення; вибір і прийняття найкращого рішення.

- *Стадія реалізації* – включає розробку заходів для конкретизації рішення й доведення його до виконавців; здійснення контролю за його виконанням; внесення необхідних коректив; надання оцінки

результату, отриманого від виконання рішення, що забезпечить і вирішення ряду проблем клієнтів соціальних служб.

Інструментальні етапи організації прийняття та виконання рішення, які характерні для соціальної служби в період її розвитку, модернізації, модифікації тощо, включають:

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

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

– *визначення альтернативних рішень*: будь-яка проблема завжди має кілька шляхів розвитку та вирішення. Чим більшу кількість альтернативних рішень знайде керівник, тим більша вірогідність, що серед них він вибере найоптимальніше.

Альтернативи будуть неоднозначні за цінністю, однак їх потрібно уважно проаналізувати з метою *пошуку оптимальних елементів розв'язання проблеми*:

– *оцінка альтернатив і вибір найкращої*: мета *прийняття* рішення – серед численних альтернатив знайти ту, яка призведе до найоптимальнішого результату і матиме найменше негативних наслідків. Треба пам'ятати про певний ступінь ризику при прийнятті рішення та не забувати про критерій часу. Крім цього, менеджер соціальної служби повинен оцінювати кожну альтернативу в узгодженості з наявними ресурсами клієнта, соціальних працівників і соціальної служби;

– *виконання рішення та оцінка результату*: важливо домагатися виконання прийнятого рішення. Якщо здобуті результати відповідають очікуваням, то на цьому можна завершити процес. Якщо ж виникає якась неузгодженість на шляху одержання 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 їх розробки, прийняття та виконання. До більш поширених

методів оцінки ефективності прийнятого рішення належать такі: моделювання, матриці, теорії ігор, дерево рішень, метод аналітичної систематизації тощо.

Необхідним елементом процесу прийняття управлінських рішень є об'єктивна оцінка тих дій, які виконуються на його різних етапах.

На етапі діагностики проблеми – це оцінка меж, масштабів і рівня поширення проблеми; *на етапі обґрунтування* – оцінка різних варіантів, що пропонуються для розв'язання проблеми; *на етапі прийняття рішення* – оцінка очікуваних наслідків від його реалізації. Для цієї мети використовують певні критерії (в основному це цілі діяльності організації).

На етапі розробки варіантів розв'язання проблеми застосовують різні критерії, які дають змогу з багатьох пропозицій обрати ті, що є найкориснішими для організації. Від обґрунтованості цих критеріїв залежить якість управлінського рішення, а значить і ефективність діяльності соціальних організацій.

Важливою ланкою технології управління є реалізація управлінських рішень. Поки рішення не втілено в життя – це не рішення, а лише добрі наміри. Необхідна велика організаторська робота аби досягти в повній мірі його реалізації.

У технологічному аспекті управлінських операцій, спрямованих на розв'язання проблем, складним і відповідальним є етап виконання прийнятих рішень.

Для виконання складних і важливих рішень доцільно розробляти спеціальні організаційні процедури, визначаючи:

- на якому рівні слід приймати рішення;
- хто готує інформацію, проект рішення та його обґрунтування;
- з якими структурними підрозділами і працівниками узгоджуються рішення;
- хто контролює і відповідає за виконання рішення;
- хто наділяється правом вносити корективи до змісту рішення і строків його виконання;
- яка форма звітності про виконання рішень;
- хто оцінює рішення й дає висновок про ступінь досягнення поставленої мети (ефективність рішення).

Прискорити процес прийняття рішень і підвищити їх якість можна, дотримуючись таких рекомендацій:

- формулювання проблем, розробка та вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де для цього є відповідна інформація;

- інформація повинна надходити від усіх підрозділів організації, що перебувають на різних рівнях управління й виконують різноманітні функції;
- вибір і ухвалення рішення мають віддзеркалювати інтереси й можливості тих рівнів керування, на які покладатиметься виконання рішення або які зацікавлені в його реалізації.

Технологія прийняття управлінських рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур, які необхідно здійснити для вирішення проблеми. Вона охоплює діагностику проблеми, виявлення можливих способів її вирішення, оцінку варіантів і вибір варіанта, який дасть змогу найвигіднішим для організації способом вирішити проблему.

Постановка проблеми, або її діагностика, потребує застосування методів, що дають змогу достовірно й повно описати проблему і виявити чинники, що її зумовили. Важливе місце тут належить методам збору, обробки та аналізу інформації, факторного аналізу, порівняння, аналогії, моделювання тощо. Вибір методів залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і коштів, що надаються для її вивчення. Зокрема, значного поширення набули методи економічного аналізу та прогнозування. Вони використовуються для того, щоб об'єктивно оцінити поточний стан організації як соціального суб'єкта й передбачити, "що буде далі, якщо нічого не змінювати".

Прогнозування – це метод, в якому використовуються як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення.

На етапі виявлення способів розв'язання проблеми (генерації ідей) важливими є *методи збору інформації*, але при цьому змінюється підхід до її аналізу. Замість пошуку причин, що зумовили проблему, відшукується інформація, яка могла б допомогти її вирішити.

Метод інверсій передбачає використання нестандартних підходів до розв'язання нової проблеми, а саме подивитись на проблему в іншому ракурсі.

Метод вільних асоціацій використовується тоді, коли проблема не може бути розв'язана спеціалістами соціальних служб в рамках наявного переліку рішень. У цьому разі треба спробувати її переформувати. Для цього слід обрати шлях її вирішення, що може стати стимулом для утворення несподіваних вільних асоціацій, які сприяють виникненню ідеї розв'язання проблеми.

Сутність *методу морфологічного аналізу* полягає в об'єднанні в систему методів виявлення, підрахунку і класифікації всіх обраних варіантів якої-небудь функції досліджуваного об'єкта. Він проводиться за такою схемою:

- формулювання проблеми;
- постановка завдання;
- складання списку всіх характеристик обстежуваного продукту чи операції;
- складання переліку можливих варіантів рішення за їх характеристикою. Цей перелік формується у вигляді багатомірної таблиці, яка називається "морфологічною шухлядою".

У процесі запровадження нових технологій менеджменту соціальної роботи, корисними можуть виявитися групові методи роботи, такі як метод номінальної групової техніки, метод Дельфі, "розумової атаки", конференції ідей та ін. Вони належать до групи експертних методів обґрунтування управлінських рішень.

Процес прийняття й реалізації управлінських рішень відображає логіку й технологію управлінської діяльності. На практиці цей процес є набагато складнішим і допускає паралельність виконання певних процедур, що може значно скоротити час прийняття рішень. Ефективність же цього процесу великою мірою залежить від методів, які використовують менеджери у процесі прийняття управлінських рішень.

4. Причини прийняття невдалих управлінських рішень

Пошуки ефективного управління – головне завдання менеджменту соціальної роботи. Ефективне управління забезпечує збереження конкурентоспроможності на ринку послуг діяльності організації, прогнозовану на позитивне вирішення життєво важливих проблем клієнтів.

Практичне призначення сучасного менеджменту соціальної роботи – забезпечити не лише конкурентоспроможність соціальної організації, але й здатність управління до швидкого реагування на зміни, пристосування стратегії організації до зовнішнього середовища.

Створити передумови успішної діяльності організації повинен менеджер соціальної служби. Величезне значення у цьому процесі надається людському фактору, підтримці солідарності й активності керівників та спеціалістів соціальних організацій. Жорстко регламентована, не захищена соціальними правами і стимулами праця

виявляється менш ефективною. Тому до *основних порад*, які пропонують науковці менеджерам соціальної роботи, можна віднести такі:

1. Сформулювати високі вимоги щодо досягнення поставлених цілей організації і запевнити членів колективу, що вони можуть їх досягти.

2. Бути оптимістом, впевненим у своїх діях, і водночас реалістом, бачити майбутні можливості, не заходити у своїй впевненості занадто далеко.

3. Не губитися у разі невдачі, сприймати її як помилку, яку можна виправити. На помилках треба вчитися.

4. Залучати персонал до вироблення реалістичних критеріїв оцінки роботи. Правильно обрані показники і розроблені системи їх виміру допомагають людям краще працювати. Нереалістичні показники заважають роботі, підривають моральний стан колективу, довіру.

5. Слід пам'ятати, що завжди є можливості для вдосконалення, навіть якщо колектив досяг значних успіхів.

В цілому, основні фактори, які сприяють або перешкоджають розвитку організації, можна сформулювати так:

Позитивні:

- цілеспрямованість;
- повна "готовність" організації до змін;
- усвідомлення необхідності розвитку;
- тиск конкуренції;
- гнучкість структури організації;
- творчий підхід;
- передбачення можливого розвитку;
- необхідність (кризова ситуація);
- націленість директора-менеджера на реформи;
- позитивний приклад;
- честолобство.

Негативні:

- рутинність праці;
- високий результат комерційної діяльності, досягнутий останнім часом;
- невпевненість;
- авторитарний стиль директора-менеджера;
- нездорова внутрішня конкуренція;
- задоволеність досягнутим;
- висока плинність персоналу;
- недостатня кваліфікація кадрів;

- обмеженість ресурсів;
- слабкий прояв результатів розвитку;
- лінощі;
- нечіткість організаційної структури;
- нераціональне використання часу.

Систематизація, методичне впорядкування таких факторів і даних, які впливають на діяльність колективу, та їх відповідне врахування в роботі істотно підвищують ефективність управлінської діяльності в системі менеджменту соціальної роботи.

Існує безліч причин, які негативно впливають саме на результати управлінських рішень. Проте є й *загальні, які часто призводять до неефективних рішень*. Серед них:

- неадекватне співвідношення між самим рішенням та стилем його прийняття;
- невміння визначити проблему та розпізнати справжню її причину;
- невміння вчасно відмовитись від попереднього рішення;
- неповна та неточна інформація;
- марнославство;
- самовдоволеність;
- відкладання рішень до останнього терміну;
- страх наслідків рішення;
- ігнорування чи приховування проблем (зверхність);
- некомпетентність прийняття рішень (некомпетентність того, хто приймає рішення);
- невдача у виконанні рішення (брак дієвості);
- апатія (брак бажання);
- анархія (брак дисципліни);
- непередбачені обставини ("сюрпризи");
- зсуви системи (зміна зовнішніх обставин);
- неякісне виконання (брак керівництва);
- невміння все передбачити (халатність прийняття рішень);
- паніка;
- недосвідченість;
- брак ресурсів;
- неадекватна підготовка та виконання;
- недостатній рівень аналізу;
- брак впевненості (слабка довіра до себе, тощо).

Слід враховувати, що кожен фактор заслуговує на особливу увагу.

Також окремо можна виділити *фактори, які заважають приймати рішення*. Серед них:

- невміння вчасно розпізнати проблему;
- затягування рішення;
- надмірна кількість поточних проблем (постійне перебування під їх обстрілом);
- внутрішня політика;
- брак бажання (апатія чи погане керівництво);
- брак наполегливості (погане керівництво чи брак ресурсів);
- загальна короткозорість;
- слабка система звітності;
- неадекватні факти;
- надлишок фактів;
- нездатність уповноважити (брак довіри);
- некомпетентність;
- надлишок людей, включених в процес прийняття рішень;
- низька пріоритетність рішень;
- перешкоди у процесі прийняття рішень в організації.

Таким чином, для покращення ефективності своєї діяльності менеджер повинен враховувати всі здобутки та недоліки у прийнятті управлінських рішень.

5. Облік та контроль виконання управлінських рішень

Управлінський облік – це процес виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі інформації, що використовується управлінською ланкою для планування, оцінки і контролю всередині організації та для забезпечення відповідного підзвітного використання ресурсів.

Мета управлінського обліку – забезпечення інформацією, необхідною для ухвалення управлінських рішень.

Система управлінського обліку призначена для рішення внутрішніх завдань керування підприємством, організацією.

Управлінський облік базується на поточних фактах організації, за якими можна оперативнo ухвалити необхідні управлінські рішення для вдосконалення процесу надання соціальних послуг. Дані управлінського обліку носять строго конфіденційний характер. Управлінський облік обов'язково повинен фокусувати увагу на майбутньому і на тому, що можна зробити для покращення процесу вирішення проблем спеціалістами соціальних служб. Організація проведення управлінського

обліку є однією із найважливіших умов, що дозволяє керівництву соціальних організацій ухвалювати правильні управлінські рішення. Оскільки кожна організація самостійно обирає напрями розвитку, види послуг, що надаються, виникає об'єктивна необхідність накопичувати по всіх цих параметрах інформацію, отримувати необхідні облікові дані. Ефективність управлінського обліку залежить від вибору методики його ведення (підходів до оцінки активів, способів обробки фінансової інформації з урахуванням чинника часу, способів калькуляції витрат і ін.). Методи ведення управлінського обліку відображають результативність управлінських рішень в документах організаційного характеру (наказах, розпорядженнях керівництва).

Тому інформація управлінського обліку формується і надається з урахуванням потреб керівників конкретної організації. Кінцевою метою управлінського обліку є допомога керівництву в досягненні стратегічної мети організації.

Форми і методи управлінського обліку розробляються самою організацією з урахуванням різних параметрів, приймаючи до уваги при підготовці варіантів управлінських рішень не тільки регламентні кількісні, але і якісні показники.

Інформація, що надається засобом управлінського обліку, орієнтована на задоволення потреб як стратегічного, так і поточного керування соціальною організацією, оптимізацію використання ресурсів, забезпечення об'єктивної оцінки діяльності підрозділів, окремих менеджерів та якості соціальних послуг.

Отже, управлінський облік є складником процесу управління та надає інформацію, важливу для:

- визначення стратегії та планування майбутньої діяльності організації;
- контролювання її поточної діяльності;
- оптимізації використання ресурсів;
- оцінки ефективності діяльності;
- зниження рівня суб'єктивності в процесі прийняття рішень.

Управлінський облік призначений для розв'язання таких основних завдань:

- забезпечення керівництва організацій інформацією про те, якими будуть результати діяльності (включаючи безліч юридичних осіб і структурних підрозділів);
- відображення результатів надання соціальних послуг (соціального консультування, супервізії, супроводу та ін.);
- відображення результатів роботи структурних підрозділів організації;

– здійснення контролю за витратами шляхом їх обліку по видах і центрах витрат.

Основними принципами управлінського обліку є:

- *Принцип відособленості* – вимагає розгляду діяльності кожного суб'єкта окремо від інших.

- *Принцип безперервності* допомагає формувати інформаційне поле облікових даних постійно, а не час від часу.

- *Принцип повноти* вимагає, щоб інформація щодо вирішення проблеми була максимально повною для того, щоб рішення, прийняті на основі цієї інформації, були максимально ефективними.

- *Принцип своєчасності* передбачає, щоб інформація була представлена тоді, коли вона необхідна.

- *Принцип зрозумілості* дозволяє усвідомити, що інформація, представлена в будь-якому обліковому документі, повинна бути зрозумілою користувачеві цього документа.

- *Принцип періодичності* складніше дотримується ніж попередні принципи, адже внутрішній оборот інформації і внутрішні звіти бажано також будувати з урахуванням цього принципу.

Дотримання вище перерахованих принципів у системі менеджменту соціальної роботи дозволяє побудувати таку систему управлінського обліку, щоб вона максимально відповідала головній меті соціальної організації.

Здійснення управлінського обліку в соціальній організації передбачає запровадження комп'ютерних систем обліку і контролю діяльності організації.

Головне призначення контролю в системі менеджменту соціальної роботи полягає у своєчасному виявленні можливих відхилень від планів реалізації управлінських рішень. У процесі контролю початкові цілі організації можуть уточнюватися та змінюватися з урахуванням отриманої додаткової інформації про виконання прийнятих рішень. *Основне завдання контролю* полягає в тому, щоб своєчасно виявити і спрогнозувати очікувані відхилення від програми реалізації управлінських рішень.

За допомогою контролю не тільки виявляються відхилення від завдань, сформульованих у рішеннях, але і визначаються причини цих відхилень. *Основними функціями контролю* за виконанням прийнятих рішень у системі соціальних служб є:

- *Діагностична*. Це головна, ведуча функція контролю, що полягає в чіткому усвідомленні справжнього стану справ, тобто в діагностуванні проблеми.

- *Орієнтуюча функція* контролю виявляється в тому, що ті питання, що зазвичай контролюються керівником, набувають особливого значення у свідомості виконавців і спрямовують їх зусилля на об'єкт підвищеної уваги керівника. Орієнтуюча функція контролю при вмілому керівництві дозволяє менеджеру постійно тримати роботу членів колективу в полі зору, а стимулююча функція націлена на виконання і залучення в процес праці всіх невикористаних резервів.

- *Коригувальна функція* пов'язана з тими уточненнями, що вносяться в рішення на основі матеріалів контролю.

- *Педагогічна функція* передбачає вміло побудований контроль і спонукає виконавців до сумлінної праці.

Таким чином, контроль є об'єктивною необхідністю, тому що навіть найбільш оптимальні плани не можуть бути реалізовані, якщо їх не довести до виконавців і не налагодити об'єктивний і постійний облік та контроль за їх виконанням.

Процес прийняття управлінських рішень у менеджменті соціальної роботи можна усвідомити за допомогою схеми, розробленої групою вітчизняних дослідників Шаратовим О., Дербенцевим В., Семьоновим Д.

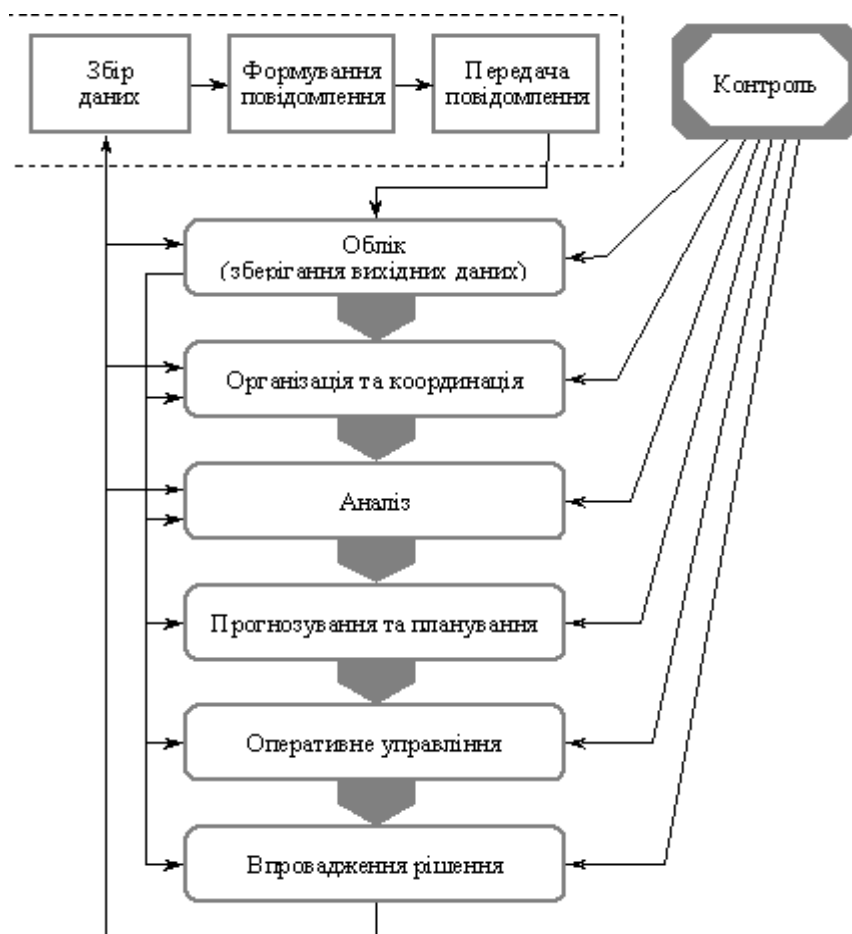


Рис. 6. Загальна схема процесу прийняття рішень.

Отже, управлінське рішення – це результат управлінської праці, а його прийняття – процес, що веде до даного результату. Ухвалення рішення – це свідомий вибір із наявних варіантів на пряму дій, що дозволяє досягти мети соціальної організації. Рішення – це форма, в якій здійснюється дія суб'єкта управління, що управляє, на об'єкт управління. Тому якість управлінських рішень є критерієм ефективності роботи менеджера в системі управління в цілому і соціальною організацією зокрема.

Методичні рекомендації: для більш повного засвоєння змісту теми слід усвідомити:

- Сутність поняття управлінського рішення та його роль у менеджменті соціальної роботи.
- Види управлінських рішень та етапи їх прийняття.
- Основні вимоги до рішень керівника.
- Причини невдалих управлінських рішень.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. У чому полягає особливість управлінських рішень?
2. За якими ознаками класифікуються управлінські рішення?
3. Назвіть головні етапи прийняття рішень.
4. Дайте визначення поняття «прийняття рішень».
5. Що є об'єктом і суб'єктом в прийнятті управлінських рішень?
6. Назвіть фактори, що впливають на прийняття невдалих управлінських рішень.
7. Поясніть сутність і значення обліку та контролю у процесі прийняття управлінських рішень.

Використані джерела та література:

1. Андрушкін Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. – Тернопіль: Лілея, 1997.
2. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: «Банки и биржи». «ЮНИТИ», 1995.
4. Економіка та менеджмент: навч. посібник / під ред. О.Є.Кузьміна. – Львів: Державний університет „Львівська політехніка”, 1996.
5. Жигалов В. П. Основы менеджмента и управленческой деятельности: 1-2 ч. – М.: Перспектива, 1993.

6. Жигалов В. П., Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. – К.: Вища школа, 1994.
7. Завадський І.С. Менеджмент. – К.: УФІМБ, 1997.
8. Іванова І. В. Менеджер – професійний керівник: навч. посіб. – К.: Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2001.
9. Іванова І. В. Менеджмент підприємства. Практикум: навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001.
10. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 1999.
11. Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. – Львів, 2002.
12. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. – Львів: Центр Європи, 1995.
13. Кузьмін О. Є. Формування органів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Регіональна економіка. – Львів, 1997.
14. Курочкин А. С. Организация управления предприятием: учебник. – К.: МНУП, 1996.
15. Маркина И. А. Альбом наглядных пособий по менеджменту. – М.: Дело, 1995.
16. Маркина И. А. Теория и история современного менеджмента. – М.: Дело, 1994.
17. Мескон Н. Х., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
18. Мартиненко Н.М. Менеджмент фірми. – К., 1995.
19. Наука управляти з історії менеджменту. Хрестоматія. – К.: Либідь, 1993.
20. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій. – К., 2000.
21. Паркинсон, С. Нортког, Рустомжи М. К. Искусство управления. – СПб.: Лениздат, 1992.
22. Практична психологія менеджменту: Як зробити кар'єру. Як будувати організацію: науково практичний посібник. – К.: Україна, 1994.
23. Покроплений С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. – К.: КНЕУ, 1998.
24. Поршнева В. А. Управление организацией. – М.: Дело, 1996.
25. Розанова В.А. Психология управления: учебное пособие – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез". – 1999.

26. Рузавич Г. И. Основы рыночной экономики. – К.: Полиграф-книга, 1993.
27. Савицкая А. Л. Анализ хозяйственной деятельности. – М.: Экономика, 1992.
28. Саймон А. К. и др. Менеджмент в организациях. – М.: Экономика, 1995.
29. Сацков Н. Я. Методы и приемы деятельности менеджера и бизнесмена. – Белая Церковь: Ин-т праксеологии. – 1993.
30. Современный менеджмент: теория и практика: учебник. – К.: Либідь, 1994.
31. Тарнавська Н. П. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика. – Тернопіль, 1997.
32. Управление организацией: учебник / М-во образования РФ, Гос. ун-т образования; под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина.-3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005.
33. Шарапов О. Д., Дербенцев В. Д., Семьонов Д. Є. Економічна кібернетика: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2004.

Тема 6. Соціальні проекти, моделі та програми у системі менеджменту соціальної роботи

План

1. Менеджмент соціальної роботи як інструмент соціальної політики (державної, регіональної, місцевої).
2. Програма як вид менеджерського рішення у менеджменті соціальної роботи.
3. Соціальне проектування у менеджменті соціальної роботи.
4. Моделювання в діяльності служб соціальної сфери.

Мета: сформувати знання щодо дефініцій проектування у менеджменті соціальної роботи та вміння скласти програму, модель, проект у менеджменті соціальної роботи.

Ключові поняття: менеджмент соціальної роботи, політика, соціальна політика, програма, соціальна програма, програмування, проект, проектування, проектування в менеджменті соціальної роботи, метод, методологія проектування, модель, моделювання.

1. Менеджмент соціальної роботи як інструмент соціальної політики (державної, регіональної, місцевої)

Менеджмент – це надзвичайно широке та багатомірне поняття. Для того, щоб краще усвідомити його сутність, слід розглянути його як інструмент соціальної політики.

Поміж менеджерів-практиків та вчених не існує єдності поглядів щодо сутності менеджменту:

- перші вважають, що менеджмент – це професія орієнтована на практичне використання. Головне тут – реальний результат, який забезпечується накопиченим досвідом менеджера;
- другі вважають, що менеджмент – це процес досягнення мети організації за допомогою інших людей. Тому, головне для менеджера – це мистецтво спілкування з людьми та керування ними;
- треті вважають, що менеджмент – це процес прийняття раціональних рішень за допомогою математичних моделей та на основі використання системи наукових знань.

В свою чергу, *менеджмент соціальної роботи* – це одночасно система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних управлінців для досягнення цілей соціальної організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей.

Установити взаємозв'язок менеджменту соціальної роботи з соціальною політикою держави – одне з важливих завдань реалізації соціальної політики в державі.

У визначенні взаємозв'язку між соціальною політикою держави та менеджментом соціальної роботи виділяють два основні підходи:

- *Традиційний*, сутність якого полягає в тому, що соціальна політика визначає зміст соціальної роботи, а відповідно й обумовлює параметри менеджменту соціальної роботи. Його можна ще назвати функціональним визначенням, у ході якого соціальна робота розглядається як механізм реалізації соціальної політики. У такому разі менеджмент соціальної роботи треба розглядати як механізм управління одного із структурних елементів соціальної політики.

- *Інноваційний*, на відміну від традиційного, несе деяку новизну поглядів на взаємозв'язок менеджменту соціальної роботи та соціальної політики держави, бо стверджує дещо протилежне, а саме: соціальна політика є вищим рівнем менеджменту соціальної роботи, тобто є його невід'ємною складовою.

Більш обґрунтованим у сучасній літературі з соціального розвитку людини та суспільства є саме *функціональний підхід*, який прийнято ще називати *традиційним підходом* до оцінки співвідношень соціальної політики та менеджменту соціальної роботи. У ході обґрунтування функціонального підходу до соціальної політики перш за все уточнюється, що мається на увазі під політикою взагалі, а потім вже уточнюється, що саме є соціальна політика.

Спираючись на визначення багатьох дослідників, *політика* – це:

- відношення між соціальними групами, класами, державами з приводу завоювання, збереження та укріплення влади;

- система діяльності в різних сферах суспільного життя: економічній, соціальній, духовній, військовій та інших;

- практична діяльність з реалізації політичного курсу, з досягнення політичних цілей;

- участь у владних відносинах громадян, політичних діячів, громадських організацій;

- мистецтво співпраці з людьми, вміння враховувати й відстоювати їх інтереси, можливості, психологічні, професійні та інші якості.

Центральним суб'єктом політики є держава. Невід'ємний атрибут держави – влада, що забезпечує можливість та спроможність здійснювати певний тиск або вплив на життєдіяльність людей, на їх поведінку в суспільстві завдяки авторитету, праву, насиллю.

Будь-яка суспільна проблема набуває або може набути політичного характеру, якщо її рішення торкається інтересів великих груп, класів і пов'язане з використанням сили державної влади.

Суттєвою ознакою політики є те, що вона подається як форма інтеграції, узагальнення інтересів та волі соціальних груп або суспільства в цілому.

Соціальна політика – це складова частина внутрішньої політики держави, яка втілена у її соціальних програмах та практиці і регулює відношення в суспільстві посередництвом інтересів провідних груп населення. Будь-які програми соціального спрямування, як відомо, є лише декларацією, якщо вони не спираються на матеріальну підтримку, не забезпечені економічно. Ця обставина породила, у свій час, у свідомості людей відчуття того, що соціальна політика вторинна по відношенню до економіки як за змістом, так і за завданнями, перевагами. Сучасна криза, яка має місце в соціальному житті світової спільноти, переконливо доводить, що це не означає вторинності соціальної політики та не зменшує її впливу на хід розвитку матеріальної та духовної культури, хід суспільного розвитку.

Для пояснення співвідношення соціальної політики і менеджменту соціальної роботи, тому слід навести такі спільні *функції*:

- віддзеркалення, захист, узгодження інтересів соціальних груп та прошарків суспільства, окремих його членів;

- оптимальне вирішення суспільних суперечностей у соціальній сфері, здійснення «діалогу» між громадянами та державою;

- інтеграція різних прошарків населення, гармонізація інтересів, підтримка цілісної системи, стабільності й порядку;

- прогностична;

- соціальний захист населення;

- управління соціальними процесами та ін.

Саме за допомогою вищенаведених функцій забезпечується вирішення головного завдання соціальної політики – гармонізуються суспільні відносини, здійснюється управління соціальним розвитком суспільства.

Об'єктом соціальної політики є соціальне забезпечення (пенсійне забезпечення у старості, у випадку інвалідності тощо), система охорони здоров'я, освіти, науки й культури. Формування соціальної політики відбувається на основі інформації, отриманої від збирання статистичних даних і проведення соціологічних досліджень. Осмислення цієї інформації дозволяє визначити соціальні завдання, які необхідно розв'язувати, соціальні цілі, яких необхідно досягти.

Гуманістична ж місія менеджменту соціальної роботи, не викликає сумніву, оскільки він завжди спрямований на розвиток особистості у її намаганнях відповідати вимогам сучасного рівня суспільного розвитку, а також на надання допомоги виробничим колективам з питань формування та відтворення робочої сили.

Соціальна політика в сучасній літературі з проблем соціальної роботи розглядається як досить складне соціальне явище, яке ще не має однозначного тлумачення.

У стратегічному управлінні соціальним розвитком держави стратегія розглядається як довгостроковий, якісно визначений напрям соціального розвитку і торкається сфери, засобів та форм діяльності, системи формування механізму взаємовідносин як всередині країни, так і її позицій на міжнародній арені. Відсутність стратегічного управління в системі соціальної роботи спостерігається там, де:

По-перше, організації планують свою діяльність, виходячи з того, що навколишнє середовище або зовсім не буде змінюватись, або в ньому не буде відбуватись якісних змін.

По-друге, при нестратегічному управлінні розробка програми дії починається з аналізу внутрішніх можливостей та ресурсів організації. При такому підході дуже часто виявляється, що організація не може досягти своїх цілей, бо їх досягнення принципово залежить від можливостей, бажань та потреб клієнтів, а також від поведінки конкурентів.

При цьому *стратегічне управління* або *соціальна політика* визначають не тільки мету соціального розвитку країни, але й обумовлюють шляхи та засоби її реалізації, одночасно залишаючи за собою право переглянути ці параметри у залежності від обставин, що складаються, як усередині країни, так і в зовнішньому середовищі.

Тож, стратегічне управління соціальною роботою – це таке управління мережею соціальних закладів, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на попит клієнтури, оперативно реагує й здійснює своєчасно зміни в організації соціальної роботи, що відповідає виклику з боку соціального середовища та дозволяє досягати максимального ефекту у використанні людських, матеріальних, інформаційних, фінансових та інших можливостей мережі соціальної допомоги громадянам країни, що в сукупності дає змогу значно посилити процес саморозвитку громадянського суспільства в руслі загально еволюційного процесу європейської та світової спільнот.

Місія соціальної роботи полягає в тому, щоб зробити людину щасливою, а в державному значенні – відтворити ефективно громадянське суспільство. Виходячи з цього, *провідна функція менеджменту соціальної роботи* в цих процесах полягає в тому, щоб зробити це з мінімальними затратами робочого часу та забезпечити максимальну економію матеріальних, фінансових та людських ресурсів.

Різні форми допомоги з боку суспільства або будь-яких його інститутів громадянам країни у задоволенні їх життєвих потреб є соціальна допомога, або соціальне забезпечення. Фонди, що створюються суспільством для цих цілей, соціальні фонди або фонди милосердя. Послуги, що надаються не окремими приватними особами, а закладами, які створюються суспільством або державою, слід називати *соціальними послугами*.

Для реалізації цієї місії системи менеджменту соціальної роботи слід розробляти в суспільстві цілі трьох рівнів, а саме: довгострокові, середньострокові та короткострокові, що спрямовані на реалізацію завдань соціальної політики.

Формування *стратегічного плану дій* в системі менеджменту соціальної роботи є складним етапом підготовки установ соціальної роботи до діяльності в майбутньому. Змістом стратегічного планування в системі менеджменту соціальної роботи є пошук, обґрунтування та формування системи довгострокових практичних заходів, спрямованих на забезпечення поглядів та інтересів різних соціальних груп, а також підтримка відповідних пропорцій соціального розвитку, покращення добробуту та рівня життя громадян країни.

Аналіз показує, що *соціальна політика* зумовлює менеджмент соціальної роботи з двох сторін: теоретичної та практичної. Теоретична складова соціальної політики полягає в ідеологічному обґрунтуванні мети, завдань, функцій, методів і алгоритму процесу стратегічного менеджменту соціальної роботи, а також у визначенні основних механізмів управління соціальними процесами, що відбуваються та відтворюються в суспільстві. Практична складова соціальної політики полягає в обґрунтуванні специфічних принципів стратегічної управлінської діяльності в сфері соціальної роботи, на основі яких власне і забезпечується процес стратегічного управління, а також упорядкованість управлінських дій.

На жаль, у науковій літературі немає однозначного погляду на їх сукупність. За літературою управлінське спрямування – це об'єктивність, системність, ефективність, конкретність головної ланки, раціонального сполучення централізму та демократизму, єдиноначальності

та колегіальності, галузевого та територіального управління. Це раніше так названі *загальні принципи управління*.

Представлення *менеджменту соціальної роботи як механізму реалізації соціальної політики* буде недостатнім без аналізу його інструментальної бази, до якої відносяться: моральні та правові норми, інституціональні й не інституціональні засоби соціальної політики. Класифікація інструментарію соціальної політики співзвучна із засобами управління соціальною діяльністю, це може бути:

- *фінансова допомога*, якою намагаються покращити всі існуючі соціальні негаразди. Інструмент, безумовно, необхідний, але ефективність соціальної політики буде низькою, якщо, захопившись фінансовими виплатами певним верствам населення, не розглядатимуть можливостей паралельного використання й інших інструментів;

- *оподаткування* – є важливим інструментом менеджменту соціальної роботи, а його різновидом – введення податкових пільг для малозабезпечених сімей, на утриманні яких перебувають важкохворі або інваліди; для молодого подружжя при народженні дитини; для сімей, які всиновлюють або беруть на утримання дитину чи людину похилого віку; для безробітних, що починають власний бізнес тощо;

- *надання соціальних послуг* – є дієвим інструментом менеджменту соціальної роботи у системі реалізації державної соціальної політики.

До важливих засобів (інструментів) менеджменту соціальної роботи, що використовуються для профілактичних заходів, щодо «хвороб» соціуму можна віднести: консультування, рекомендації чи заохочення бажаної діяльності (консультаційні чи рекомендаційні програми щодо підтримання здорового способу життя, планування сім'ї, профорієнтаційне консультування тощо).

Інформування населення про наслідки, які може спричинити та чи інша діяльність теж є дієвим інструментом управління в сфері соціальної роботи. Адже обізнаність людей щодо існуючих соціальних установ, видів соціальної допомоги та соціальних програм значно підвищують їх дієвість.

Заборона або обмеження певних дій також можуть використовуватися в якості ефективних інструментів менеджменту соціальної роботи. Зокрема, заборона будь-якої дискримінації при прийомі на роботу, заборона або обмеження реклами тютюну, алкоголю тощо. Сюди можна також віднести спеціальні стягнення за персонально (чи соціально) небезпечну поведінку у формі штрафів, додаткових податків тощо.

Вирішення певних проблем у сфері зайнятості, а також у сфері соціального захисту потребують такого інструменту менеджменту соціальної роботи, як різноманітні *угоди*, а саме: міжнародні угоди між країнами щодо регламентації трудової міграції, пенсійного забезпечення мігрантів; угоди між соціальними партнерами.

Продуктивним інструментом менеджменту соціальної роботи є заходи щодо взаємодії груп населення та установ соціальної роботи. Це може бути запровадження пенсійних програм за місцем роботи або створення інших соціальних програм, що доповнюють державні програми.

Інформаційна фаза сучасного суспільного розвитку актуалізує використання системою менеджменту соціальної роботи й такого універсального інструментарію, як *інформація*. Її вплив на якість функціонування органів управління цією сферою багатократно зростає у зв'язку із застосуванням комп'ютерної техніки та програмно-математичного забезпечення.

Менеджмент соціальної роботи неможливий без такого управлінського інструменту, як соціальний контроль, що забезпечує дієвий зворотній зв'язок між суб'єктом і об'єктом менеджменту соціальної роботи щодо реалізації заходів соціальної політики.

Отже, найважливішими завданнями менеджменту соціальної роботи як механізму реалізації соціальної політики має бути підвищення ефективності соціальної підтримки уразливих груп населення шляхом організації та надання високоякісних послуг та допомоги, які здійснюють кваліфіковані спеціалісти та волонтери соціальних служб (організацій) на державному, регіональному та місцевому рівнях.

2. Програма як вид менеджерського рішення у менеджменті соціальної роботи

За останнє десятиріччя в Україні відбулись принципові зміни в економічній, політичній і правовій системах, які зумовили появу нових суспільних і державних інститутів.

Найбільш масштабним завданням соціально орієнтованої економіки держави є діяльність щодо соціального захисту усіх прошарків суспільства та вироблення стратегії ефективної соціальної політики. В свою чергу в країні спостерігається економічний спад, знижується виробництво, то можливості уряду виділяти додаткові кошти для соціального захисту населення дуже обмежені.

Це зумовлює необхідність створення різноманітних соціальних програм, метою яких є покращення якості життя та здоров'я громадян в цілому і окремих верств зокрема, вирішення певних проблем населення, надання їм фінансової або матеріальної підтримки і т. д.

Будь-яка соціальна програма створюється для того, щоб захистити, підтримати тих чи інших представників суспільства. Вона виконує функцію соціального захисту населення. Термін «соціальний захист» має різні значення. В нових економічних умовах він замінив термін «соціальне забезпечення», який використовувався в економіці, де він характеризував специфічну організаційно-правову форму соціального захисту, здійснювану безпосередньо державою.

Програма – це комплекс задач, які мають певний зміст і спрямовані на досягнення кінцевої мети.

Соціальна програма – це робочий документ для перспективної і поточної діяльності, який має чітко визначені цілі, завдання, прогнозовані на результат, а також включає невикористані ресурси та резерви. Соціальна програма завжди включає прогнозування змін, вироблення стратегії розвитку, має інноваційну спрямованість, забезпечує системність процесів нововведень і працює на певну місію.

Для розробки програми створюються творчо-ініціативні групи. Процедура розробки соціальної програми включає в себе наступні етапи:

- 1-ий етап – усвідомлення керівником соціального закладу необхідності його стратегічного розвитку і оцінювання цього процесу. Процес розробки програми творчою групою з керівником зазвичай потребує наявності лідера в цій групі, при чому керівник лідером може й не бути;

- 2-ий етап – створення робочої групи для розробки стратегії: визначення ролі і складу робочої групи, визначення повноважень членів групи, розробка плану діяльності, угода між її членами;

- 3-ий етап – аналіз цінностей організації, проблем як основа формування місії діяльності певної соціальної організації;

- 4-ий етап – вивчення ресурсного забезпечення, умов, факторів впливу на соціальну організацію;

- 5-ий етап – формування місії соціальної організації, яка виступає її «філософією» і спрямована на майбутнє;

- 6-ий етап – шлях від мети – бажання до мети-реальності. Він включає в себе місію, яка спрямована на задоволення потреб клієнтів в цілому; виділення стратегічної мети (наприклад, мета досягти високого рівня послуг), цілей та напрямків роботи (завоювання довіри

клієнтів), виокремлення завдань, які б конкретизували усю роботу по створенню соціальної програми індивідуально для кожного співробітника соціальної організації.

- 7-ий етап – вибір тієї ідеї, що найбільше імпонує поставленій меті.

Програма в соціальній сфері – це система, яка передбачає поєднання основної місії, програмної мети, системи і підсистеми, які обумовлюють досягнення цілей, розробка відповідного плану діяльності, наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових, часових), управлінського комплексу, що забезпечує її розробку і впровадження.

Різні соціальні програми можуть класифікуватися:

За об'ємом:

- малі;
- метапрограми;
- мегапрограми.

За терміном реалізації:

- оперативні;
- тактичні;
- стратегічні.

За змістом:

- управлінські;
- виховні;
- технічні.

Методика створення програми, її запровадження, прогнозування очікуваних результатів визначає новий метод і технологію у системі менеджменту соціальної роботи – програмування. *Програмування – це нова соціальна функція, за допомогою якої суспільство і його структурні елементи реалізують мету свого розвитку.* Воно залучає суспільні сили і приводить до соціальних змін. Також сприяє росту соціальної інтеграції. У системі керування соціальне програмування виконує функції узгодження інтересів соціальних суб'єктів, концентрації ресурсів і координації діяльності для досягнення загальних результатів, пошуку найбільш ефективних способів реалізації намічених соціальних цілей, розміщення соціально-політичних пріоритетів у роботі органів керування різних рівнів і виступає, з одного боку, як управлінська технологія, а з іншого боку – як метод цільового керування.

Як *управлінська технологія* соціальне програмування являє собою форму додатку системи фундаментальних знань про суспільство, закони його розвитку для вирішення конкретних задач у

соціальної сфері. При цьому найбільший інтерес представляють закономірності і механізми цілеспрямованої діяльності в суспільстві, пізнання яких дає можливість моделювати майбутнє.

Як *метод цільового керування* програмування являє собою сукупність взаємозалежних, взаємоузгоджених прийомів, засобів цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт керування для досягнення намічених результатів. До їх числа відносяться різні форми координації діяльності; визначені способи концентрації, розподілу і перерозподілу наявних ресурсів; економічне стимулювання; різнобічна підтримка ініціатив, спрямованих на розвиток інтеграційних процесів у суспільстві; формування позитивної мотивації спільної діяльності, орієнтованої на досягнення результатів.

У загальному вигляді соціальне програмування являє собою спосіб постанови управлінської задачі, виходячи зі стратегічних цілей розвитку системи й актуальних проблем її функціонування, а також вибір найбільш ефективного варіанту її рішення, включаючи цільовий розподіл ресурсів. При цьому варто звернути увагу на те, що функціонування є елементом розвитку, тому мета розвитку і мета функціонування складають єдину систему, що необхідно враховувати при підготовці управлінських рішень у ході програмної діяльності.

По суті соціальне програмування – це узгодження цілей і засобів їхнього досягнення. Під засобами слід розуміти способи діяльності людей, способи застосування ними ресурсів, що знаходяться в розпорядженні суспільства, окремої території або організації.

По змісту соціальне програмування являє собою постановку управлінської задачі, виходячи з аналізу цілей, розвитку системи і реальної ситуації; її розподіл на складові частини; виявлення суперечливості частин; встановлення пріоритетів у сукупності задач; виділення ведучої ланки; визначення умов і обмежень у вирішенні комплексу сформульованих задач; вибір оптимального варіанту рішення; оцінка очікуваних наслідків від практичного втілення обраного варіанту дій.

За формою програмування – це обґрунтування, прийняття і реалізація цільових управлінських рішень і насамперед цільових комплексних програм. Соціальне програмування, як управлінська діяльність не обмежується переробкою інформації, його предметом є самі соціальні дії.

Розробка процедур програмування часто є повторюваним процесом, що використовує зворотній зв'язок від нинішніх виконавців, результати аналізу програм, оцінки потреб, аудиту, доручень,

законодавчих та інших змін у середовищі програмування. Це – процес, що має на меті постійне вдосконалення та підвищення сили відгуку та зміни в середовищі.

Процедури програмування спрямовані на те, щоб дати відповідь на такі запитання, як:

- Для чого потрібна ця програма?
- Що вона має на меті досягти, коли та чому?
- В який спосіб програма реагуватиме на потреби клієнтів?
- Як використовуються ресурси програми?

Оцінюючи поточну діяльність, орієнтований на результат керівник часто заохочує персонал програм до висловлювання ідей щодо вдосконалення програми, використовуючи для цього матеріальні та нематеріальні стимули. Він також шукає ідеї, які можуть подати сторонні люди та групи, не пов'язані з даною організацією. Обмірковуючи різні способи досягнення поставленої мети, орієнтований на результат керівник також розглядає різні обсяги робіт, комбінації різноманітних робіт і, можливо, проводить «мозковий штурм», щоб визначити нові варіації або ідеї, які можуть усунути вади програм або їхні проблемні сфери.

Процес програмування починається з конкретизації поставленої мети. Для цього вона розбивається на окремі цілі, між якими встановлюється взаємозв'язок, взаємопідпорядкованість (будується певного роду система). Причому рівень конкретизації повинен бути таким, щоб отримані цілі були видимі, по можливості кількісно виміряні. Надалі сформована система цілей піддається оцінці, у результаті чого на основі сформованих соціальних цінностей і переваг розставляються відповідні пріоритети, що будуть використані для раціоналізації ресурсів в процесі розподілу.

Схематично процес виглядає так:

- Конкретизація соціальної мети.
- Аналіз керованої підсистеми.
- Визначення цілей комплексів, що реалізуються.
- Встановлення лінії реалізації.
- Формування управлінського рішення.
- Розробка організаційного механізму керування.
- Очікувані результати.

Результатом соціального програмування виступають три групи взаємопогоджуваних управлінських рішень: щодо структури і змісту соціальної діяльності, щодо використання ресурсів і очікуваних результатів.

Таким чином, соціальна програма – це один із видів програм; робочий документ перспективної і поточної діяльності, що має цілі та завдання, прогнозовані на результат. Її інноваційна спрямованість передбачає зміни в суспільстві, вироблення стратегії розвитку. Реалізація такої програми спрямована на послідовне виконання завдань та досягнення конкретної мети в поєднанні з основною місією. Соціальні програми використовуються, як надійний захист окремих верств населення, для підтримки представників суспільства, які цього потребують.

Соціальне програмування – це явище сучасного життя, виникнення якого обумовлено дією таких факторів, як поглиблення поділу суспільної праці, інтеграція наукового знання, ріст керованості соціальних процесів. Необхідно зазначити, що даний вид програмування виступає, як особливий різновид управлінської технології, що раціоналізує діяльність по втіленню соціальних цілей в життя, перетворенню їх за допомогою практичних дій з передумов у результат соціальної практики.

3. Соціальне проектування у менеджменті соціальної роботи

Швидкого поширення у практиці управління соціальними організаціями набуває технологія *проектування*, яка дозволяє розробляти стратегії та запроваджувати програмно-цільовий аспект управління. Першооснова проектів – сфера виробництва, будівництва, архітектури. Згодом проекти захопили і соціальні сфери, де об'єктами стали організації з їх структурою, персоналом, цілями, культурою та стосунками.

Поняття «*проект*» (від латинського *proectus* – кидання вперед) має декілька значень: розроблений план споруди, виготовлення, реконструкція чогось; попередній текст документа, задум чогось; певна форма організації великих та відносно самостійних починань; форма побудови цілеспрямованої діяльності.

«Кодекс знань про управління проектами» дає наступне визначення проекту: «проект – це задача з відомими початковими даними і результатами, які визначають спосіб її розв'язання. Проект включає проблему (замисел), засоби реалізації проекту (способи вирішення проблеми) та результати проекту».

В сучасному розумінні *проекти* – це те, що змінює наше оточення: будівництво житлового будинку або промислового об'єкту,

програма науково-дослідних робіт, реконструкція підприємства, створення нової організації, розробка нової техніки, зменшення витрат тощо.

Проект – це цілеспрямоване, заплановане створення або модернізація фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації для них, матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, а також управлінських рішень та заходів щодо їх виконання. Проект може бути представлений як система. Система – це група елементів (люди, технічні елементи), організованих таким чином, що вони діють як одне ціле для досягнення визначеної мети.

Під *метою в проекті соціальної роботи* розуміється бажаний, новий, якісний стан або результат функціонування відповідного об'єкта соціальної роботи в певний, визначений соціальним простором та часом момент майбутнього.

Завдання в проекті соціальної роботи – це складові мети, досягнення яких принципове та бажане до певного моменту часу, в межах певного рівня соціального простору.

Мета може бути недосяжною в межах періоду, що планується соціальною службою, та наближення до неї за цей час має бути можливим. Завдання мають бути реальними, можливими до виконання, хоча з врахуванням обмежень (особливо в державних соціальних службах) має існувати векторний простір «обов'язковості – необов'язковості».

Потрібно зазначити, що мету, яку неможливо досягти, але до якої можна безмежно наближатися, в менеджменті визначають *ідеалом*.

Основними ознаками проекту у менеджменті соціальної роботи є:

- наявність мети;
- ресурсне забезпечення;
- термін дії;
- очікувані результати;
- структура (сітка покрокової діяльності).

За своїм призначенням, змістом, строками реалізації проекти бувають:

- малий проект;
- метапроект (районний, обласний);
- мегапроект (міжобласний, всеукраїнський, міжнародний);
- короткотерміновий (оперативний);
- тактичний;
- довготерміновий (стратегічний);

- управлінський;
- дидактичний;
- виховний;
- рекламний;
- маркетинговий;
- технічний;
- комплексний.

Проект – це система, яка передбачає обов'язковість таких складових: основна місія (призначення) проекту, сформульовані проектні цілі; утворення підсистеми та структурні одиниці, що обумовлять досягнення цих цілей, розроблені відповідні програми (плани) діяльності; наявні ресурси (матеріальні, фінансові, кадрові, часу); управлінський комплекс, що забезпечує розробку та впровадження проекту.

Проект завжди розуміється як певний *менеджерський цикл*:

- сформованих та співставлених цілей, конкретизації кінцевого результату та переліку досягнення (досвіду) соціальної служби;
- визначених для створення під проектні завдання спеціалізованих команд професіоналів і волонтерів або організаційних структур;
- розробка управлінських рішень, заходів щодо досягнення цілей (чому і як має бути зроблено; чому саме цій службі робота є під силу; сильні, слабкі сторони, ризик; конкуренти та партнери);
- розроблених та затверджених відповідних документів – планів, кошторисів, розрахунків використання ресурсів (максимально, оптимально). Один із варіантів структури проекту соціального спрямування може включати такі параметри:
 - назва проекту (від ідеї, яка пояснює основний намір);
 - загальна оцінка соціальної проблеми;
 - проблема (об'єкт та предмет проектного розгляду);
 - виконавець проекту та місце реалізації проекту;
 - мета проекту;
 - завдання проекту (терміни реалізації проекту та кількісно-якісні критерії оцінки результативності);
 - зовнішнє середовище, яке впливає на проект або результати реалізації проектних цілей;
 - сильні сторони проекту;
 - складності та загрози проекту;
 - перспективи розвитку проекту (після завершення зазначених термінів, ресурсів тощо).

Побудова проекту передбачає такі види робіт: інформаційно-аналітичні, експертні та правові, організаційно-координаційні, мотиваційні та пропагандистські, навчальні, матеріально-технічні, фінансові.

В основі розробки проектів лежать два основних принципи:

1. *Обґрунтованість*, тобто прорахування забезпечення досягнення цілей необхідними ресурсами.

2. *Реалістичність*, тобто орієнтація проекту не на всі проблеми одночасно, а на практичне рішення найбільш значущих.

Проектування – це спеціальна, концептуально обумовлена та технологічно забезпечена діяльність щодо створення образу бажаної у майбутньому системи.

Проектування в соціальній роботі – це переважно індивідуалізована творчість соціального працівника, особистісний стиль, ідеологія менеджера соціальної роботи, яка має межі, що детерміновані необхідністю уважного, відповідального ставлення фахівців соціальної роботи до здійснення проєктивної діяльності, спрямованої на оптимізацію життєдіяльності клієнта (групи клієнтів), усунення небезпек нівелювання особистості клієнтів і фахівців із соціальної роботи в процесі виконання проекту.

Існує взаємозв'язок таких понять, як: планування, проектування, прогнозування, моделювання. *Планування* передбачає визначення цілей, задач та змісту поточної діяльності певної організації. *Проектування* передбачає розробку нової моделі діяльності відповідно до нових цілей, задач та змісту. *Прогнозування* – це система передбачуваних, очікуваних результатів. *Моделювання* – це розробка певної моделі діяльності шляхом аналізу альтернативних та вибору оптимальної. Проектування вміщує моделювання як складову частину роботи над проектом.

Таким чином, проектування передбачає розробку основних напрямів, умов, концепцій, моделей, засобів, змісту діяльності.

Вирішення будь-яких соціальних проблем, прийняття будь-якого рішення, а відповідно і проектування, планування соціальної роботи, будується за відповідною управлінською логікою. Структура управлінської логіки проектування та програмування в менеджменті соціальної роботи розкривається через наступні її елементи:

- визначення і формування мети або системи цілей, які визначають в певний період діяльність соціальної служби;

- аналіз початкового рівня розвитку об'єкта соціальної роботи в період, який передував проектному періоду, та уточнення актуаль-

ності нової діяльності через впорядкування параметрів досягнутого рівня та його структури до початку цього періоду;

- узгодження, збалансування потреб клієнтів та ресурсів на різних рівнях шляхом подолання протиріч, невідповідностей та врахування обмежень соціальної роботи вимогами до якості результату, можливими рамками витрат та ресурсів конкретної соціальної служби.

Практика, досвід проектування соціальної роботи насичені аргументами активного використання вимог системного підходу в таких його модифікаціях:

- системно-комплексний підхід – виявлення елементів, що складають відповідну систему (засоби, процеси, ідеї);

- системно-структурний підхід – визначення внутрішніх зв'язків та взаємозалежності елементів даної системи (внутрішня організація);

- системно-функціональний підхід – виявлення функцій, для виконання яких існують відповідні суб'єкти соціальної роботи;

- системно-цільовий підхід – визначення цілей та взаємовідповідність їх між собою;

- системно-ресурсний підхід – виявлення та ієрархія ресурсів, які необхідні для вирішення соціальної проблеми;

- системно-інтеграційний підхід – визначення сукупності якісних характеристик системи, що забезпечують її цілісність та особливість;

- системно-комунікаційний підхід – виявлення зовнішніх зв'язків у відповідному соціальному просторі.

Отже, *методологія проектування* – це сукупність підходів, методів, прийомів розробки, обґрунтування та аналізу прогнозів, моделей, програм, планів соціальної роботи на різних рівнях соціальних організацій.

Соціальне проектування використовує спеціальні методи. *Методи* (від грец. «засіб») – це способи досягнення мети; побудова соціального проекту – це певним способом упорядкована діяльність суб'єкта проектування. *Серед методів проектування можна виділити наступні:*

- метод матриці ідей – це коли на основі декількох незалежних змінних складаються різні варіанти рішень;

- метод вживання в роль допомагає отримати більш точне уявлення про те, що потрібно зробити в процесі проектування;

- метод мозкового штурму здійснюється за допомогою комунікативної взаємодії, в якому обговорюються різні проекти, здійснюються оцінки, експертиза фактів, полеміка думок;

- метод синектики – це коли декілька запропонованих ідей розглядаються окремо одна від одної, а потім між ними встановлюються певний взаємозв'язок і взаємозалежність.

Сьогодні досягнення мети є недостатньою характеристикою ефективності роботи в соціальній сфері. Нова парадигма соціальної роботи стимулює не стільки зв'язок мети з її досягненням, скільки власне формування мети проектної діяльності в соціальній роботі.

Роль *проектуювання* у практичній діяльності фахівців із соціальної роботи, соціальних служб полягає в значущості механізмів проектної діяльності для здійснення ефективної соціальної роботи (ефективного менеджменту та самоменеджменту, створення та впровадження інноваційних технологій соціальної роботи).

4. Моделювання в діяльності служб соціальної сфери

Моделювання – це створення образу об'єкта, для отримання інформації про цей об'єкт шляхом проведення експериментів з його моделлю. Моделювання також розглядається як єдиний систематизований спосіб побачити варіанти майбутнього результату управлінської діяльності керівника.

Модель в загальному розумінні (узагальнена модель) є створюваний з метою отримання або зберігання інформації специфічний об'єкт (у формі уявного образу, опису знаковими засобами), що відображає властивості, характеристики і зв'язки об'єкта-оригінала до вільної природи. Моделі об'єктів мають чітку структуру, точно визначені взаємозв'язки між складовими частинами, що дозволяють більш детально проаналізувати властивості реальних об'єктів і їх поведінки в різних ситуаціях. *Таким чином, моделювання являє собою процес побудови моделі.*

До моделей висувається ряд обов'язкових вимог. По-перше, модель повинна бути адекватною об'єкту, тобто як можна більш повно відповідати йому з точки зору обраних для вивчення властивостей. По-друге, модель повинна бути повною. Це означає, що вона повинна давати можливість за допомогою відповідних способів і методів вивчення моделі дослідити і сам об'єкт, тобто отримати деякі твердження щодо його властивостей, принципів роботи, поведінки в заданих умовах.

Моделювання можна класифікувати за наступними критеріями:

- спосіб моделювання;
- характер модельованої системи;
- масштаб моделювання.

За способом моделювання розрізняють наступні типи моделей:

- аналітичні, коли поведінка об'єкта моделювання описується у вигляді функціональних залежностей і логічних умов;
- імітаційні, в яких реальні процеси описуються набором алгоритмів.

За характером модельованої системи моделі поділяються на:

- детерміновані, в яких всі елементи об'єкта моделювання постійно чітко визначені;
- схоластичні, коли моделі включають в себе випадкові елементи управління.

Залежно від фактора часу моделі поділяються на:

- статистичні;
- динамічні.

Статистичні моделі (схеми, графіки, діаграми) дозволяють описувати структуру модельованої системи, але не дають інформації про її точний стан, який змінюється в часі.

Динамічні моделі дозволяють описувати розвиток у часі процесів, що протікають в системі.

Моделі бувають керовані та прогнозовані.

Керовані моделі відповідають на питання: «Що буде якщо...?», «Як досягти бажаного?», і містять три групи змінних: 1) змінні, що характеризують поточний стан об'єкта; 2) змінні, що впливають на зміну стану і піддаються цілеспрямованому вибору; 3) вихідні дані й зовнішні впливи, тобто параметри, що задаються ззовні, і початкові параметри. У *прогнозованих моделях* управління не виділено явно. Вони відповідають на запитання: «Що буде, якщо все залишиться по-старому?»

Моделі можна визначати за способом вимірювання часу на:

- безперервні;
- дискретні.

При побудові будь-якої моделі процесу управління бажано дотримуватися наступного плану дій:

- сформулювати цілі вивчення системи;
- вибрати ті чинники, компоненти, які є найбільш істотними для даного завдання;
- враховувати тим або іншим способом не включені в модель чинники;
- здійснювати оцінку результатів, перевірку моделі, оцінку моделі.

Сам процес моделювання може бути представлений у вигляді циклу, в якому можна виділити п'ять етапів:

1. Постановка проблеми і її аналіз – виділяються важливі межі і властивості об'єкту, досліджуються взаємозв'язки елементів в структурі об'єкту, формулюються гіпотези, пояснюється поведінка і розвиток об'єкту.

2. Побудова моделі – обирається тип моделі, оцінюється можливість його використання для вирішення поставлених завдань, уточнюється перелік параметрів модельованого об'єкту і зв'язку, що відображається між ними.

3. Підготовка вихідної інформації – здійснюється збір даних про об'єкт (на підставі вивчення моделі).

4. Проведення розрахунків і аналіз результатів експерименту – виробляється оцінка достовірності результатів.

5. Використання результатів на практиці – робота з модельованим об'єктом з врахуванням його передбачуваних властивостей, отриманих при вивченні моделей. При цьому вважається, що ці властивості з достатнім рівнем вірогідності дійсно властиві даному об'єкту. Останнє положення повинне ґрунтуватися на результатах попереднього етапу.

Якщо отримані на п'ятому етапі результати недостатні, змінився сам об'єкт, то відбувається повернення до першого етапу і нове проходження циклу моделювання.

Критерієм успішної роботи у процесі моделювання є підвищення ефективності організації за рахунок вдосконалення кадрових ресурсів.

Більшість моделей в діяльності соціальних служб будуються на основі понять теорії систем. Соціальна служба представляється у вигляді складної системи, що володіє певними властивостями і може бути описана за допомогою різних видів моделей.

Модель здатна відображати, відтворювати або замінювати оригінал у його головних рисах так, щоб її вивчення давало нову інформацію про об'єкт, а точніше, – про цілий клас об'єктів, для яких актуальне завдання, що розглядається. Про модель будь-якого досліджуваного об'єкта є сенс говорити тільки тоді, коли добре з'ясоване завдання, стосовно якого створюється і буде використовуватися модель.

Моделі мають бути сформульовані так, щоб для застосування їх використовувались лише достовірні дані, перевірена інформація щодо здійснення реальних операцій.

Таким чином, соціальне програмування, проектування та моделювання є особливими типами соціально-інженерної діяльності і одними із найбільш перспективних технологій використання можливостей і функцій соціального менеджменту.

Методичні рекомендації: з метою кращого засвоєння навчального матеріалу слід:

- довести, що менеджмент соціальної роботи є інструментом соціальної політики (державної, регіональної, місцевої);
- охарактеризувати проект, модель, програму як види менеджерських рішень в управлінні соціальної організацією;
- назвати характерні етапи створення програм, проектів та моделей у менеджменті соціальної роботи.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. Дайте характеристику сутності і змісту понять «соціальна політика», «менеджмент соціальної роботи» та доведіть, що менеджмент соціальної роботи є інструментом соціальної політики.
2. Дайте визначення дефініцій «програма», «соціальна програма», «проект та модель у соціальній сфері».
3. Охарактеризуйте основні етапи процедури розробки соціальної програми, проекту, моделі.
4. В чому полягає сутність понять «програмування», «проекткування» та «моделювання»?

Використані джерела та література:

1. Афанасьєв М.В., Шемаєва Л.Г., Шерлока В.С. Основи менеджменту: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / За ред. проф. М.В. Афанасьєва. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 484 с.
2. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.
3. Бестужев-Лада И.В., Наместникова Г.А. Технологии прогнозных разработок социальных проектов. – М., 1992. – 153 с.
4. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навч. посібник для студ. вищих закладів освіти. – К.: «Магія плюс», 2000. – 336 с.
5. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.

6. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К., 1998. – 212 с.
7. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К., 1999. – 195 с.
8. Лукашевич М.П., Туленков М.В. Менеджмент соціальної роботи: теорія і практика: Навч. посібник. – К.: Каравела, 2007. – 296 с.
9. Макаров В.В. Социальное управление. – М., 2000. – 321 с.
10. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.
11. Менеджмент социальной работы: Учебное пособие для студ. вузов / Под ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. – М.: Владос, 2001. – 288 с.
12. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організації: Навч. посібник. – К. ТОВ «УВПК» «ЕксОб», 2001. – 392 с.
13. Орбан-Лембрик Л.Е. Основи психології управління: Монографія. – Івано-Франківськ: Плай, 2002. – 426 с.
14. Организационный менеджмент. / А. Н. Мардас, О. А. Маардас – СПб: Питер, 2003. – 336 с.
15. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие / Под ред. Глухова О.В. – М., 1995. – 148 с.
16. Соціальна робота: менеджмент соціальної роботи: Навч. посібник. – К.: ДЦССМ, 2003. – 286 с.
17. Социальный менеджмент / Под ред. В.Н. Иванова. – М.: Высшая школа, 2001. – 215 с.
18. Стратегія планування: Підручник для громадських організацій / гол. ред. Холуйко О.В. – Львів, 1998. – 359 с.
19. Тлумачний словник української мови /укл. Н.Д. Кусайкіна, Ю.С. Цибульник; за заг. ред. д-ра філол. наук, проф. В.В. Дубічинського. – Харків, 2010. – 608с.
20. Управлінські аспекти соціальної роботи: Курс лекцій. – К.: МАУП, 2002. – 376 с.
21. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
22. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 687 с.

Тема 7. Управління конфліктами та стресами. Супервізія та консультування у менеджменті соціальної роботи

План

1. Сутність конфліктів та причини їх виникнення.
2. Види конфліктів: функціональні та дисфункціональні. Типи конфліктів.
3. Управління стресами у менеджменті соціальної роботи.
4. Суть феномену професійного "вигорання" соціальних працівників.
5. Супервізія та консультування як технології менеджменту соціальної роботи.

Мета: сформувати уяву про сутність конфлікту, види, причини та шляхи виходу із конфліктної ситуації, про супервізію та консультування в менеджменті соціальної роботи; надати знання про суть феномену професійного "вигорання", сформувати уміння управляти стресами в менеджменті соціальної роботи та здійснювати консультативну супервізію у соціальних установах.

Ключові поняття: конфлікт, стрес, управління, конфліктна ситуація, супервізія, консультування, стресори, професійне "вигорання".

1. Сутність конфліктів та причини їх виникнення

Слово "конфлікт" має латинський корінь і розуміється як сутичка, зіткнення. Психологи під конфліктом розуміють такий "вид спілкування", в основі якого лежать різного роду реальні, або ілюзійні, об'єктивні чи суб'єктивні, але осмислені протиріччя між особистостями, що спілкуються, а також внутрішній дискомфорт однієї особи.

Конфлікт – це розбіжність між двома або кількома сторонами (особами чи групами), якщо кожна з них намагається зробити так, щоб були прийняті саме її погляди або цілі й завадити іншій стороні зробити те саме.

Процес конфлікту складається з цілого ряду структурних елементів, які взаємопов'язані між собою і, в той же час, кожен з них відіграє достатню і самостійну роль. Схема конфлікту може бути представлена в такий спосіб: *Конфліктна ситуація – Інцидент – Конфлікт.*

Як правило, в структурі конфлікту, на думку більшості фахівців, наявні такі елементи:

- наявність не менш двох сторін, що мають контакт одна з іншою;
- взаємнесумісність цінностей і намірів сторін;
- поведження, спрямоване на знищення планів і руйнування намірів іншої сторони;
- протиставлення дій однієї сторони іншій і навпаки;

Розходження людей у поглядах, розбіжність сприйняття й оцінок тих або інших подій досить часто приводить до спірної ситуації. Якщо до того ж створилася ситуація, яка являє собою загрозу для досягнення поставленої мети хоча б одному з учасників взаємодії, то виникає *конфліктна ситуація*.

Таким чином, *конфліктна ситуація* – це стан загострення протиріч у соціальній групі, колективі. Конфліктні ситуації свідчать про незадоволеність окремих осіб існуючим положенням справ у колективі, наявності конфлікту між окремими членами колективу.

Досить часто в основі конфліктної ситуації лежать об'єктивні протиріччя, часто незначні (невдало сказане слово, думка, тобто інцидент, і конфлікт може розпочатися).

Інцидент – це певна подія чи дія, що різко уразила інтерес однієї зі сторін, що призвело до активну протидію іншої. Інцидентом можуть стати дії третьої сторони, причому як свідомі, так і не свідомі. Інцидент може відбутися і незалежно від бажання учасників, а як наслідок яких-небудь об'єктивних процесів. Психічний стан однієї зі сторін так само може стати причиною інциденту.

Для переростання протиріччя в конфліктну ситуацію необхідні:

- значимість ситуації для учасника конфліктної взаємодії;
- наявність перешкоди, що створює один з опонентів на шляху до досягнення цілей іншими учасниками (навіть якщо це суб'єктивне сприйняття, а не реальність);
- перевищення особистої або групової терпимості до виниклої перешкоди хоча б в однієї зі сторін.

У конфліктній ситуації уже виявляються можливі учасники майбутнього конфлікту – суб'єкти або опоненти, а також предмет суперечки або об'єкт конфлікту.

Суб'єктами конфлікту є учасники конфліктної взаємодії, у якості яких можуть виступати окремі особистості, групи, організації.

Об'єктом конфлікту стає те, на що претендує кожна з конфліктуючих сторін, що викликає їхню протидію, предмет їхньої суперечки,

одержання чого одним з учасників цілком або частково позбавляє іншу сторону домогтися своїх цілей.

Об'єкт конфлікту характеризується наступними особливостями:

- може бути як матеріальним, так і психологічним;
- завжди досить значимий для учасників конфлікту, хоча ця значимість може бути чисто ситуативною.

З практичної точки зору подолання значних труднощів при визначенні об'єкта конфлікту звичайно виправдується і компенсується можливістю відносно точно спрогнозувати поведження протиборчої сторони, тому що об'єкт конфлікту є одним з факторів, що визначають це поведження.

Конфліктна ситуація – стан достатньо рухливий, хитливий, легко може змінитися при зміні кожного зі складових елементів: поглядів опонентів, відносин об'єкт – опонент, при підміні об'єкта конфлікту, появі умов, що ускладнюють або виключають взаємодію опонентів і ін. Усі ці поняття пов'язані з деякими компонентами, що входять до структури конфлікту:

- емоційні компоненти конфлікту являють собою сукупність переживань його учасників;

- вольові компоненти виявляються як сукупність зусиль, спрямованих на подолання розбіжностей і інших труднощів, що виникають в результаті протиборства сторін, і на досягнення цілей, переслідуваних учасниками конфлікту;

- мотиваційні компоненти конфлікту утворюють його ядро і характеризують сутність розбіжності позицій учасників протиборства;

- пізнавальні компоненти – це взаємне сприйняття і розуміння особливостей кожної з конфліктуючих сторін, при знаходженні досвіду пізнання себе і своїх можливостей.

Будь який конфлікт має початок, розвиток, кульмінацію і закінчення. Починається конфлікт із зав'язки, тобто виявлення протиріч, що активно або пасивно вступають у боротьбу. Ініціатива конфлікту може йти "зверху вниз" (начальник – підлеглий), "знизу – нагору" (підлеглий – начальник) і по горизонталі, коли конфліктують рівні за статусом, правами, владою люди.

Початок – це публічний прояв антагонізму як для самих сторін конфлікту, так і для сторонніх спостерігачів, усвідомлення ситуації як конфліктної хоча б одним з її учасників.

Таке усвідомлення включає:

- по-перше, усвідомлення самої ситуації як значимої, тобто такої, яка може забезпечити досягнення значимої мети;

- по-друге, усвідомлення того факту, що інша сторона перешкоджає досягненню цієї мети, тобто мета і дії несумісні.

Конфлікт може розвиватися *явно* або *приховано*. Явно – у тому випадку, коли сторони відкрито заявили про свої протиріччя. Приховано – коли сторони не заявили про свої протиріччя, але через дії або невербальне поведіння здогадуються, що перебувають в зоні конфлікту.

Прихований період конфлікту ще називають латентним. Прихований період розвитку конфлікту рано або пізно переходить у явний або оголошений, якщо вчасно не втрутиться третя сила. Тривалість прихованого періоду не може бути спрогнозована, тому що перехід його в явний залежить від кількості зібраної "конфліктної енергії" сторін і зовнішнього подразника, що дестабілізує саморегуляцію.

Кульмінація конфлікту – це явний (візуальний) прояв гострих розбіжностей, досягнутий у процесі конфлікту. Це остання і рішуча битва конфліктуючих сторін, у результаті якої одна зі сторін визнає себе переможеною або досягається перемир'я.

У кульмінаційний момент конфлікт досягає такої сили, що змушена (якщо вона є) втрутитися "третя сила". "Третя сила" або врівноважує "чашу терезів", або стає на сторону одного з учасників. Наприклад, у менеджменті соціальної роботи "третьою силою", якщо конфліктують два керівники відділу, може бути директор. "Третьою силою" може також бути яка-небудь важлива інформація, що підтверджує правоту тієї або іншої сторони, або інформація, що видаляє первісну причину конфлікту, робить його несуттєвим, або дає абсолютно нові орієнтири.

Після кульмінації конфлікт або вирішується, або вгасає сам по собі, або конфліктуючі сторони розводяться примусово.

За причинами виникнення усі конфлікти можна класифікувати так:

- конфлікт ролей – зіткнення різних соціальних ролей, які виконує одна людина або кілька людей (груп);
- конфлікт бажань – зіткнення кількох несумісних бажань у свідомості однієї людини або зіткнення свідомостей кількох людей (груп) з приводу того самого бажання;
- конфлікт норм поведінки – зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду під час взаємодії та спілкування людей (груп).

Конфлікти виникають з багатьох причин. Найпоширенішими причинами конфліктів в управлінні є: обмеженість ресурсів; взаємо-

залежність завдань; розбіжності в цілях; відмінності в уявленнях та цілях, дефіцит інформації і незадовільні комунікації; емоційні відмінності у психіці індивідів.

1. *Обмеженість ресурсів.* Обмеженість матеріальних, фінансових та людських ресурсів та розподіл їх між різними групами для досягнення загальних цілей організації є складною проблемою. Якщо виділити більшу частину ресурсів одному певному керівнику, підлеглому чи групі, іншим їх не вистачатиме. Тому розподіл ресурсів часто породжує конфлікти.

2. *Взаємозалежність завдань.* Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежить від іншої людини або групи. Оскільки всі організації є системами, створеними із взаємозалежних елементів, за неадекватної роботи одного з підрозділів (людини) взаємозалежність завдань може спричинити конфлікт.

3. *Розбіжності в цілях.* Можливість конфлікту в організаціях збільшується зі зростанням спеціалізації й поділом їх на підрозділи. Спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі, можуть приділяти більшу увагу досягненню їх, ніж досягненню загальних цілей організації.

4. *Відмінності в уявленнях та цілях.* Відмінності в цілях, уявленнях, цінностях є дуже поширеною причиною конфлікту.

5. *Дефіцит інформації і незадовільні комунікації.* Дефіцит або повна відсутність чи спотвореність інформації часто є і причиною, і наслідком конфлікту, заважаючи працівникам, групі адекватно розуміти ситуацію або погляди інших.

6. *Емоційні відмінності у психіці індивідів.* Ступені емоційності різних індивідів мають свої особливості. Тому навіть за нейтральної розмови може виникнути напруженість між її учасниками, яка внаслідок високої емоційності однієї або обох сторін ризикує перерости в конфлікт.

7. *Розбіжності у манері поведінки і життєвому досвіді.* Можуть збільшувати можливість конфлікту. Дослідження показують, що розбіжності в життєвому досвіді, цінностях, освіті, стажі, віці, соціальних характеристиках зменшують рівень взаєморозуміння між представниками різних підрозділів.

Згідно теорії Томаса-Клімена можливі п'ять основних типів поведінки людини в конфліктній ситуації:

- конкуренція;
- уникання (втеча);
- пристосування;

- компроміс;
- співробітництво.

Конкуренція. Цей тип поведінки може бути ефективним, якщо людина наділена певною владою, переконана, що її рішення чи підхід є правильним, і володіє достатнім ресурсом, щоб наполягати на них.

Вдаючись до такого типу поведінки, кожен з учасників конфлікту прагне перемогти, турбується лише про свої інтереси.

Уникнення (втеча). Використовується цей тип поведінки коли проблема, на якій зішлися інтереси сторін, не надто важлива, не варта витрачання сил на її розв'язання; коли індивід відчуває своє неправоту, все більше переконується у перевагах аргументів чи владних повноважень свого опонента; під час спілкування з важкою людиною, за відсутності підстав далі контактувати з нею; за необхідності прийняти рішення і дефіциту знань про те, як це вчинити; за відсутності інформації для розв'язання проблем.

Компроміс. Цей тип характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але певною мірою. Здатність до компромісу в управлінських ситуаціях високо цінується оскільки зменшує недоброзичливість і дозволяє відносно швидко вирішувати конфлікт.

Пристосування. Цей тип поведінки є доречним у таких ситуаціях:

- якщо індивіда не особливо хвилює те, що сталося;
- якщо індивід прагне зберегти добрі стосунки з іншими людьми;
- якщо індивід усвідомлює, що важливіше зберегти добрі стосунки, ніж захистити свої інтереси;
- якщо індивід упевнений, що результат значно важливіший для іншої людини, ніж для нього.

Співробітництво. Такий тип поведінки ґрунтується на переконливості учасників конфлікту в тому, що розбіжність в поглядах – слід поважати, визнаючи право один одного на власну думку і готовність зрозуміти один одного. Це дає їм можливість проаналізувати причини розбіжностей і знайти прийнятний для всіх вихід.

Розв'язання конфліктів в управлінні є складним процесом, який вимагає від керівника відповідних знань і творчого підходу. Вирішувати цю проблему доводиться на соціальному, міжособистісному, особистісно-психологічному рівнях. Конфлікт може швидко поширитися на всі рівні, оскільки між ними нема чітких, неподоланих меж. На соціальному рівні використовують організаційні способи: зміну структури групи (установи, організації, фірми), впорядкування системи

стимулювання, поліпшення умов праці. Розв'язання на цьому рівні конфліктів обмежене можливостями організації й управління, не завжди вимагає психологічного впливу керівника. *Міжособистісний рівень* зобов'язує керівника вникнути у психологічну сутність суперечностей між сторонами, що конфліктують, не віддаючи переваги жодній із них. На *особистісно-психологічному рівні* розв'язання конфлікту керівник намагається "вжитися в образ" кожної із конфліктуючих сторін і відповідно розмірковувати. Це дає змогу з'ясувати як об'єктивні причини виникнення конфлікту, так і мотиви поведінки сторін, передумовою яких є конкретні потреби та інтереси.

Вибір способів та методів подолання конфліктів залежить від джерела та причин їх виникнення, динаміки розвитку, психічного стану конфліктуючих сторін.

Подолання конфлікту передбачає дотримання відповідних принципів:

1. *Врахування суті суперечностей.* Для цього потрібно з'ясувати ділову основу конфлікту, істинні, а не декларовані мотиви його учасників. Розв'язання конфлікту суттєво ускладнюється, якщо керівник є учасником однієї з конфліктуючих сторін. Через це він не може бути об'єктивним, а конфлікт, набувши публічного характеру, виходить за межі організації.

2. *Врахування мети сторін, що конфліктують.* З'ясувавши мету учасників конфлікту, необхідно чітко розмежовувати проблеми міжособистісної і ділової взаємодії.

3. *Врахування емоційних станів сторін, що конфліктують.* Якщо конфлікт набув надмірної емоційності, супроводжується сильними реакціями, доцільно проілюструвати на конкретних прикладах, як висока напруженість впливає на результативність роботи, а опоненти втрачають об'єктивність.

4. *Врахування психологічних особливостей його учасників конфлікту.* Перед тим, як приступити до розв'язання конфлікту, необхідно проаналізувати особисті якості його учасників, що дасть змогу глибше пізнати мотиви їх поведінки, обрати правильну тактику подолання ситуації.

5. *Врахування динаміки конфлікту.* Якщо на перших стадіях виправдані бесіди, переконування, то із загостренням конфлікту необхідно застосовувати всі заходи, зокрема й адміністративні.

Опанування принципів подолання конфлікту є передумовою використання методів цієї роботи, найбільшої уваги серед яких заслуговують:

1. Формування в колективі громадської думки про сторони, що конфліктують. Як відомо, громадська думка є сильним регулятором поведінки людей, багато з яких потребують постійного схвалення, підтримки. Конфліктуючи, вони можуть опинитися в ізоляції, що для них є неприпустимим. Тому задля збереження добрих стосунків у колективі вони нерідко готові відмовитися від конфронтаційної поведінки.

2. Звернення до "третього судді". Цей метод може бути ефективним, якщо опоненти домовляються підкоритися його рішення. Таким "суддею" найчастіше обирають найавторитетнішу людину. Нерідко, що дуже добре, нею є керівник організації.

3. Організація співробітництва. З цією метою сторонам доручають справу, яку вони зацікавлені здійснити, але поодиноці їм це не під силу.

4. Звернення до посередника. Особа, яка зважилася стати посередником у розв'язанні конфлікту, має допомогти кожній із сторін побачити проблему очима опонента та намагатися максимально пом'якшити процес виходу з конфлікту.

5. Роз'яснення вимог, яких сторони повинні дотримуватися при подоланні конфлікту.

6. Координація та інтеграція діяльності. Наявність в організації чітко налагодженої ієрархії повноважень сприяє упорядкуванню взаємодії людей, розв'язанню проблем, прийняттю рішень, безконфліктного руху інформації.

7. Спрямування зусиль всіх учасників на досягнення загальних цілей. Для цього важливо чітко, недвозначно сформулювати ціль, передбачивши вклад кожної сторони в її досягнення.

8. Створення системи винагород. Винагороди є ефективним засобом впливу на поведінку людей, в тому числі й у конфліктній ситуації.

9. Застосування адміністративних методів вирішення конфлікту. Виправданими вони можуть бути тоді, коли психологічні та інші методи виявили свою нерезультативність. Найчастіше з цією метою вдаються до структурних змін в організації, усунення з організації опонентів, якщо їх діяльність почала завдавати шкоди колективу, до зміни їх статусу або належності до іншої системи, що унеможливило б необхідність їх взаємодії.

Одне з найважливіших місць у запобіганні конфліктами має оволодіння прийомами і навичками безконфліктного спілкування. Творчо доповнюючи поради Д. Карнегі, виділяють такі *рекомендації щодо безконфліктного спілкування*:

1. Необхідно перестати думати тільки про свою досконалість і бажання. Необхідно спробувати з'ясувати вади іншої людини, щиро визнаючи позитивне в ньому. Бажано бути душевним у своєму схваленні і бути щедрим на похвалу.

2. Бажано говорити з людьми про те, що є предметом їх бажань, і показати їм як цього досягти.

3. Усміхайтесь! Усмішка збагатила тих, хто її одержує, але не обідняє тих, хто її дає. Вона створює щастя в будинку, атмосферу доброзичливості в справах і є паролем для друзів.

4. Для людини звук його імені є найсолодшим і найважливішим звуком у людській мові. Якомога частіше звертайтеся до іншої людини на ім'я! Прагніть запам'ятати імена тих людей, з якими Вас знайомлять.

5. Станьте хорошими слухачами! Заохочуйте інших розповідати про себе.

6. Ведіть розмову в колі інтересів Вашого співбесідника.

7. Надавайте людям відчувати їх значущість – і робіть це щиро. Говоріть людині про неї саму, і вона слухатиме Вас годинами.

8. Єдиний спосіб досягти кращого результату в суперечці – відхилитися від суперечки. Уникайте суперечок! Якщо ви хочете навчитися схилити людей до своєї точки зору, спочатку проявіть дружнє ставлення.

9. Вступаючи в розмову, зробіть акцент на тих питаннях, в яких Ви згодні із співрозмовником. Далеко йде той, хто м'яко ступає. Хай Ваш співрозмовник відчуває, що ідея належить йому самому. Мудрець, бажаючи бути над людьми, стає нижче від них, бажаючи бути по переду, стає позаду.

10. Спробуйте чітко побачити речі з погляду іншої людини. Бажання розуміти іншу людину породжує співпрацю. Щоб змінювати людину, не ображайте її і не спонукайте на обурення, починайте з похвали і щирого визнання гідності цієї людини.

11. Щоб критикувати і не викликати при цьому ненависті, слід звертати увагу на помилки в непрямій формі, але краще всього починати розмову з визнання власних помилок. У хвилини перемоги надавайте людині можливість «врятувати особистість», тобто вийти із ситуації з гідністю. Долаючи недоліки інших людей, зробіть так, щоб цей недолік виглядав незначним, а справа, якою Ви хочете його захопити, легкоздійсненною.

Отже, основна причина конфлікту – те, що люди залежать один від одного. Кожен потребує співчуття і розуміння, підтримки іншого,

наявності однодумців. Це стосується не лише змісту роботи, а й зовнішніх форм організації, починаючи з виробничого процесу і закінчуючи порядком на робочому місці.

Конфлікт – це сигнал, що у стосунках між людьми щось не так, що з'явилися суттєві суперечності. Звичайно, конфлікт може мати руйнівні риси,

Отже, основна причина конфлікту – те, що люди залежать один від одного. Кожен потребує співчуття і розуміння, підтримки іншого, наявності однодумців. Це стосується не лише змісту роботи, а й зовнішніх форм організації, починаючи з виробничого процесу і закінчуючи порядком на робочому місці.

2. Види конфліктів: функціональні та дисфункціональні. Типи конфліктів

Конфлікти найчастіше асоціюються з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю тощо. Тому існує думка, що *конфлікт – явище небажане і що необхідно, по можливості, уникати його або якнайшвидше розв'язувати. Згідно з останніми дослідженнями вчених навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не лише можливі, а й бажані.* Нерідко конфлікти допомагають учасникам трудового процесу краще усвідомити цілі організації, звернутися до своїх невикористаних резервів.

Добре скерований конфлікт – життєво важлива складова частина процесу становлення сучасного колективу.

Конфлікт може бути *функціональним* і вести до підвищення ефективності організації, або він може бути *дисфункціональним* і приводити до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва й ефективності організації.

До функціонального призначення конфлікту слід віднести: сприяння утворенню соціальних груп; виникнення засобів регулювання конфліктних стосунків (норм, інститутів, організацій); привнесення в суспільство духу суперництва та конкуренції; конфлікт як джерело змін та перетворень; конфлікт як форма суспільного життя; засіб прояву протилежних поглядів та підходів, школа формування консенсусу й компромісу.

Позитивним функціонально корисним результатом конфлікту вважається розв'язання тієї проблеми, що породила суперечності і викликала зіткнення, з урахуванням взаємних інтересів і цілей усіх сторін, а також досягнення розуміння і довіри, зміцнення партнерських стосунків і співробітництва, подолання конформізму, помірності,

прагнення до переваги. Конструктивний вплив конфлікту виражається у таких наслідках:

✓ Конфлікт є способом виявлення і фіксації суперечностей і проблем у суспільстві, організації, групі. Конфлікт свідчить про те, що ці суперечності найвищої межі, і тому необхідно вжити негайних заходів щодо їх усунення.

✓ Конфлікт сприяє позбавленню соціальної напруженості та ліквідації стресової ситуації, допомагає "випустити пар", розрядити обстановку.

✓ Конфлікт може виконувати інтегративну, об'єднувальну функцію. Перед обличчям зовнішня група використовує всі свої ресурси для згуртованості та протиборства з зовнішнім ворогом.

✓ Розв'язання конфлікту сприяє стабілізації соціальної системи, тому що при цьому ліквідуються джерела незадоволення.

✓ Конфлікт може стати джерелом виникнення нових форм спілкування між людьми чи допомогти наповнити новим змістом старі норми.

Завдяки конфлікту знижується психологічна напруженість у групі, знімається стрес у її членів (у випадку позитивного вирішення конфлікту); задоволення не тільки первинних, але і вторинних потреб особи, її самореалізація та самоствердження.

Якщо не знайти ефективного способу управління конфліктом, можуть виникнути дисфункціональні наслідки, тобто умови, які заважають досягненню цілей існування організації.

Дисфункціональні наслідки конфлікту:

1. Незадоволеність, поганий настрій, зростання плинності кадрів та зниження продуктивності роботи.

2. Менший ступінь співробітництва в майбутньому.

3. Сильна відданість своїй групі та непродуктивна конкуренція з іншими групами організації.

4. Уявлення про іншу сторону як про «ворога», уявлення про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони – як про негативні.

5. Скорочення взаємодії та спілкування між конфліктуючими групами.

6. Збільшення порожнечі між конфліктуючими сторонами в міру зменшення взаємодії та спілкування.

7. Надання більшого значення «перемозі» в конфлікті, ніж вирішенню існуючої проблеми.

Відповідно до поділу конфлікту на функціональні та дисфункціональні, вони виконують конструктивні та деструктивні функції:

Конструктивні функції:

- конфлікт повністю або частково ліквідує конкретне протиріччя, яке виникає унаслідок недосконалості діяльності організації та помилок управління нею. Він висвітлює проблемні місця, невирішені питання;
- міжособистісні конфлікти впливають на відносини в колективі в цілому або в тій частині, яка виявилася втягнутою в конфлікт;
- конфлікт дає можливість більш глибоко оцінити індивідуально-психологічні особливості тих, хто прямо або опосередковано бере в ньому участь;
- конфлікт в цілому справляє позитивний вплив на ефективність сумісної діяльності на колектив, в якому він відбувся, а також на якість індивідуальної роботи;
- конфлікт дозволяє послабити стан психічної напруги, який є реакцією учасників на конфліктну ситуацію;
- конфлікт є важливим джерелом розвитку особистості, міжособистісних відносин.

Деструктивні функції:

- більшість міжособистісних конфліктів здійснюють негативний вплив на психологічний стан учасників конфлікту;
- у багатьох випадках конфлікт погіршує відносини між його учасниками;
- конфлікти можуть здійснювати негативний вплив на ефективність індивідуальної і сумісної діяльності, а також на соціально-психологічний клімат в колективі;
- конфлікти нерідко негативно впливають на розвиток особистості.

Таким чином, залежно від того, наскільки ефективним буде управління конфліктом, його наслідки можуть бути функціональними або дисфункціональними. Конфлікт функціональний є корисним для членів трудового колективу й організації в цілому і може вести до підвищення ефективності організації. Дисфункціональний конфлікт призводить до зниження особистої задоволеності й ефективності організації. Такий конфлікт знижує продуктивність праці, особисту задоволеність, що ліквідує співробітництво між членами колективу. Один й той самий конфлікт може бути деструктивним в одному відношенні та конструктивним в іншому, грати негативну роль на одному етапі розвитку, при одних обставинах і позитивну – на іншому етапі, в іншій конкретній ситуації.

У процесі управління найчастіше мають місце такі *типи конфліктів*:

- внутрішньоособистісні (інтраперсональні), що виникають на рівні однієї особистості;
- міжособистісні (інтерперсональні), що виникають між двома особистостями;
- внутрішньогрупові (інтрагрупові) – конфлікти, що виникають усередині групи, зокрема, між конкретною особою і групою;
- міжгрупові (інтергрупові), які виникають між соціальними групами, причому як усередині певної організації, так і за її взаємодії з оточенням.

Внутрішньоособистісний конфлікт можна визначити як гостре негативне переживання, викликане тривалою боротьбою структур внутрішнього світу особистості, що відбиває суперечливі зв'язку із соціальним середовищем і затримують ухвалення рішення.

Існують певні показники внутрішньоособистісних конфліктів:

- когнітивна сфера: зниження самооцінки, усвідомлення свого стану як психологічної безвиході, затримка прийняття рішення, глибокі сумніви в істинності принципів;
- емоційна сфера: психоемоційне напруження, часті і значні негативні переживання;
- поведінкова сфера: зниження якості та інтенсивності діяльності, зниження задоволеності діяльністю, негативний емоційний фон спілкування;
- інтегральні показники: погіршення механізму адаптації, стрес.

Виділяють наступні види внутрішньоособистісних конфліктів:

1. Істеричний – характеризується завищеними претензіями особистості в поєднанні з недооцінкою об'єктивних умов або вимог оточуючих.

2. Психоастенічний – характеризується суперечливими власними потребами, боротьбою між бажанням і обов'язком, між моральними принципами і особистою поведінкою.

3. Неврастенічний – характеризується протиріччям між можливостями особистості та її завищеними вимогами до себе.

В управлінні найпоширенішими являються *міжособистісні конфлікти*.

Міжособистісний конфлікт може також виявлятися як зіткнення особистостей, як в організації, так і в побуті.

Конфлікт між особистістю та групою. Конфлікти між особистістю і групою виникають в середовищі групових взаємин і відрізняються

деякими особливостями, які необхідно враховувати при зіткненні з такого роду конфліктом.

Між окремою особою і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особа займе позицію, яка відрізняється від позиції групи.

Аналогічний конфлікт може виникнути на ґрунті посадових обов'язків керівника: між необхідністю забезпечити відповідну продуктивність праці та дотримання правил і процедур організації. Керівник бував змушений застосовувати дисциплінарні заходи, котрі підлеглими оцінюються як непопулярні. Тоді група може змінити ставлення до керівника або знизити продуктивність праці.

Міжгруповий конфлікт має дещо іншу специфіку. *Характеристика типового суб'єктивного змісту конфліктної ситуації міжгрупового конфлікту зводиться до таких явищ:*

- *Деіндивідуалізація* взаємного сприйняття. Члени конфліктуючих груп сприймають один одного за схемою «Ми-Вони».

- *Неадекватне соціальне, групове порівняння.* У групових думках своя група завжди оцінюється вище.

- *Групова атрибуція.* Позитивну поведінку своєї групи і негативна поведінка чужої групи пояснюється внутрішніми причинами. А, відповідно, негативна поведінка своєї групи і позитивна поведінка чужої групи пояснюються зовнішніми обставинами.

- *Агресія.* У міжгрупових конфліктах індивід схильний вести себе більш агресивно, ніж у випадку, коли від нього вимагається ухвалення індивідуального рішення. Причини полягають у так званому ефекті натовпу, який з одного боку забезпечує «заразливість агресії», а з іншого помітно знижує відчуття персональної відповідальності за те, що відбувається.

Організація складається з багатьох груп, формальних і неформальних. Навіть у найкращих організаціях між такими групами виникають конфлікти. Прикладом може бути нескінченний конфлікт між профспілками та адміністрацією, суперечності між лінійним й штабним персоналом, який завжди більш молодий і освічений.

Отже, у процесі управління найчастіше виникають такі типи конфліктів: внутрішньоособистісні, міжособистісні, внутрішньо групові, міжгрупові. Несумісні тенденції в них – протилежно спрямовані, проте рівнозначні потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, соціальні настановлення, плани як окремих працівників установ, так і формальних чи неформальних груп, що функціонують у цих установах.

3. Управління стресами у менеджменті соціальної роботи

Стрес в перекладі з англійської означає «напруга, тиск». Зараз цим терміном визначають широке коло станів людини, що виникають у відповідь на різні несприятливі впливи.

Енциклопедичний словник надає таке визначення стресу. «*Стрес* – це сукупність захисних фізіологічних реакцій, що виникають в організмі людини і тварин у відповідь на дію різноманітних несприятливих факторів (стресорів)».

Темп сучасного життя такий, що не встигнувши вирішити одні проблеми, людина опиняється у полоні інших. Стрессова напруга стає хронічною і перетворюється на згубну для організму довготривалу реакцію, яка веде до цілого ряду несприятливих наслідків.

Людина стикається із стресами усюди: на роботі, в сімейному житті, в транспорті, на вулицях міста і в магазинах. Але найбільший для людини стрес часто пов'язаний з виконуваною нею роботою і професійним середовищем.

Професійний стрес розглядається як наслідок функціонування людини в конкурентному ринковому середовищі, з його наголосом на високу індивідуальну ефективність, постійне покращення результатів і одночасно невизначеністю, неможливістю в повній мірі контролювати результат. В даний час виділяють три основні групи реакцій на стрес: фізіологічні, психологічні і пов'язані зі зміною поведінки.

Найбільш типові фізіологічні реакції на стрес: підвищений кров'яний тиск і частота серцевих скорочень, високий рівень холестерину в крові, головні болі, артрити, астми, болі в спині і серці, втрата апетиту, порушення в роботі шлунково-кишкового тракту.

Психологічні реакції на стрес: невдоволеність роботою, відчуття спустошеності, підвищена роздратованість, хронічна втома, безсоння, висока тривожність. Психологічним наслідком стресу є зниження впевненості в собі і самооцінки.

Реакції, пов'язані зі зміною поведінки, менш досліджені і включають п'ять категорій:

- зміна професійної ролі (страждає в першу чергу якість і надійність роботи, оскільки працівник не може зосередитися на завданні, часто допускається помилок, забуває важливі речі);
- антисоціальна поведінка на роботі (грубість, крадіжки, навмисне пошкодження майна);
- невиходи на роботу (лікарняні, прогули і звільнення);

- деградація інших життєвих ролей (жорстокість по відношенню до членів родини);

- розвиток згубних звичок (алкоголь, наркотики, азартні ігри).

Загалом стресори (збудники стресів), з якими стикається працівник на роботі, можна віднести до однієї з трьох великих груп:

- стресори, пов'язані зі змістом роботи;
- стресори, пов'язані з менеджментом організації;
- стресори, пов'язані з умовами праці і графіками роботи.

Стресори, пов'язані зі змістом роботи.

Існує широке коло професій, в яких, в силу тих чи інших особливостей професійної діяльності, ризик виникнення стресу більший, ніж в інших.

Монотонна, нецікава робота. Коли працівник вимушений роками виконувати мало варіативну за навичками, одноманітну, подрібнену на прості операції роботу, вона швидко перетворюється для нього на джерело стресу. Часті невиходи на роботу через тимчасову непрацездатність, прогули, висока плінність кадрів, схильність до шкідливих звичок є типовими наслідками професійного стресу.

Високо відповідальна робота. Існує широке коло професій, де навіть незначна помилка може призвести до значних матеріальних втрат або людських жертв. Пресинг відповідальності, страх допустити фатальну помилку тримають в постійному стресі працівників.

Стресори, пов'язані і з менеджментом соціальної організації.

Налагодження чіткої, ефективної організації праці підлеглих – це прерогатива менеджменту соціальної роботи. На відміну від попередньої групи, стресори, пов'язані з менеджментом, в значній мірі залежать від самої організації і тому їх дія може підлягати оптимізації. Це сприяє кращим економічним результатам і водночас перешкоджає розвитку стресу.

Неадекватне робоче навантаження. Якщо працівникові доручили виконання надмірно великого числа завдань, послуг, або він має невиправдано напружений графік випуску продукції, у нього можуть виникнути симптоми стресу – збудливість, тривожність, фрустрація (невдоволення). Аналогічні відчуття може викликати і недостатнє навантаження роботою. Соціальний працівник, спеціаліст соціальної організації, який довгий час немає «фронту робіт», що відповідає його можливостям, теж відчуває стрес, пов'язаний з сумнівами щодо своєї цінності і положення в соціальній структурі організації.

Конфлікт або невизначеність ролей. Конфлікт ролей виникає тоді, коли працівникові одночасно треба робити декілька справ, наприклад, вести переговори з клієнтом, контролювати доставку товару, відповідати на телефонні дзвінки від інших клієнтів і поставників, відповідати на запитання колег.

Брак інформації для прийняття рішень. Чим більшою інформацією володіє спеціаліст соціальної організації (менеджер) на момент прийняття рішення, тим більше вірогідність того, що він прийме правильне рішення і тим спокійніше вона себе почуває. В багатьох життєвих ситуаціях забезпечення необхідної інформації неможливе з об'єктивних причин (її просто може не бути в організації), і тоді працівникам доводиться покладатися на свою інтуїцію чи досвід вирішення аналогічних задач. Ризик зробити серйозну помилку через брак інформації – важкий психологічний тягар, і його можна зменшити організаційними заходами, налагодивши ефективні канали обміну інформації.

Невідповідність між рівнем вимог до посади і наділеними повноваженнями. Часто трапляється, що соціальний працівник (спеціаліст) несе відповідальність за те, на що він майже не може впливати. Цей розрив між вимогами і можливістю контролювати певні процеси чи результати пов'язаний з недосконалістю розподілу повноважень і є одним з розповсюджених стресорів професійного середовища, особливо для лінійних менеджерів і менеджерів середньої ланки соціальної сфери.

Брак причетності і довіри. Люди болісно переживають, коли відчувають, що «дізнаються про все останніми». Неінформованість про те, що відбувається в організації, навіть якщо це стосується не дуже важливих речей, наводить людину на думку, що з нею просто не рахуються. Відчуття своєї неважливості для оточуючих, усвідомлення свого низького соціального, статусу може стати значним фактором стресу.

Аналогічно, реакція стресу може виникнути, коли люди відчувають брак довіри до себе не тільки на професійному, але і на особистісному рівні.

Серед інших стресорів, пов'язаних з менеджментом соціальної роботи, відзначають:

- неадекватний стиль керівництва (занадто жорсткий, авторитарний чи безвідповідальний);
- особистісні характеристики начальника (грубість, несправедливість, некомпетентність);

- відсутність зворотного зв'язку.

Стресори, пов'язані з умовами праці і графіками роботи.

Навіть робота в комфортних умовах соціальної служби часто пов'язана з дією стресорів. Вивчення особливостей їх впливу дозволяє розробити адекватні профілактичні заходи, що запобігають розвитку стресу і зберігають здоров'я працівників.

Стресори офісних приміщень. Існують докази того, що офісна техніка (принтери, комп'ютери, факси, ксерокси, кондиціонери) може становити потенційну загрозу самопочуттю і стану здоров'я людей.

Нестандартні графіки роботи. Змінна робота є поширеним професійним стресором, який впливає на ефективність праці, біологічні ритми, етап здоров'я і соціальну поведінку працівників.

Загалом, заходи зниження негативної дії професійних стресорів у менеджменті соціальної роботи включають:

- удосконалення стилю і методів керівництва;
- редизайн посад;
- покращення умов праці;
- розвиток організаційної культури.

Серед заходів, що сприяють підвищенню опору менеджера та працівника соціальної сфери негативній дії професійного стресу або боротьбі з його наслідками, важливі:

- підтримка гарної фізичної форми;
- турбота про здоров'я персоналу;
- релаксація;
- тайм-менеджмент;
- вибір раціональної поведінки.

Підтримка гарної фізичної форми. Активний спосіб життя створює в організмі людини захисний бар'єр проти стресу, розвиває здатність до контролю своїх реакцій і самостійного подолання стресу.

Турбота про здоров'я персоналу. Часто працівники не готові свідомо турбуватися про своє здоров'я і знаходять для цього масу виправдань. Враховуючи це, на підрозділ з управління персоналом покладається турбота про здоров'я працівників. В залежності від виділеного бюджету план дій, спрямованих на зниження захворюваності, може включати: медичне страхування, медичні огляди, послуги відомчих поліклінік, санаторно-курортне лікування, вакцинацію, пропагування здорового способу життя, тощо.

Релаксація (розслаблення). Релаксація розглядається як активна захисна реакція, яка може значно ослабити стрес. На відміну від двох попередніх заходів, релаксація – це техніка зняття стресу «по

свіжим слідам», тобто безпосередньо після виникнення стресової ситуації.

Тайм-менеджмент. Неефективне планування часу є розповсюдженою причиною стресу. Коли людина не контролює свій час, тоді час починає контролювати її. Щоб не потрапити у пастку хронічного дефіциту часу, необхідно розвинути у собі навички тайм-менеджменту, тобто планування роботи з раціональним використанням часових ресурсів.

Вибір раціональної форми поведінки. Людина може уникнути стресу або послабити його дію, змінюючи власну поведінку. Треба навчитися розуміти і приймати негативні ситуації, які є невід'ємною частиною нашого життя, і виробити філософське ставлення до них.

Одним із найголовніших завдань менеджменту соціальної роботи є управління стресами працівників організацій. Управління стресами – це процес цілеспрямованого впливу на персонал організації з метою адаптації особи до стресової ситуації, усунення джерел стресу й оволодіння методами їх нейтралізації всім персоналом організації.

Існує два рівні управління стресами.

Перший – на рівні організації, у результаті змін у політиці, структурі виробництва, полягає у виробленні чітких вимог до співробітників, оцінці їх діяльності. У деяких організаціях проводяться комунікативні тренінги для розвитку комунікативної культури співробітників, оволодіння навичками зняття напруги, виїзні ігрові тренінги з метою зміцнення зв'язків між співробітниками. Вони допомагають людині почувати себе краще, розслабитися, відновити свої сили.

Другий рівень управління стресом здійснюється на рівні окремої особи. Цей спосіб полягає в тому, щоб уміти справлятися зі стресами індивідуально, використовуючи рекомендації та спеціальні програми з нейтралізації стресів.

Такі програми включають медитацію, тренінг, фізичні вправи, дієту й іноді навіть молитву. Вони допомагають людині почувати себе краще, розслабитися, відновити сили.

Виділяють ряд умов, що сприяють запобіганню стресам:

- змагання із самим собою, а не з іншими;
- не варто заздрити чужим успіхам, матеріальному добробуту тощо. Заздрість здатна спровокувати найсильніший стрес;
- зменшення кількості відповідальності прийнятих рішень, скорочення кількості сфер життя й діяльності, у яких ми виявляємо активність, приводить до зниження інформаційного стресу;

- об'єктивно оцінювати свої сили й можливості, та не ставити перед собою занадто високі цілі, чим вищий рівень домагань, тим більша імовірність виникнення стресу;

- якщо неможливо змінити ситуацію, то варто змінити своє ставлення до неї; гарне життя чи погане – це залежить від нашого сприйняття його.

Живучи в злагоді зі своєю совістю, людина рідше переживає стрес, тому що в цьому випадку оцінки тих, хто живе не по совісті, можна не брати до уваги.

До стресів і внутрішнього конфлікту найчастіше призводить неузгодженість самооцінки з боку інших людей, для уникнення якої необхідне виконання двох умов:

1. Важливо постійно займатися самовдосконаленням і сумлінно виконувати свої обов'язки, не задаючи збитку навколишнім.

2. Бажано зменшити свою залежність від зовнішніх оцінок. Якщо людина має високу моральність, є професіоналом і сумлінно працює, вона не повинна залежати від думки інших. Їй варто орієнтуватися в цьому випадку, перш за все, на внутрішню оцінку своїх чинників.

Потрапивши у стресову ситуацію, варто згадати про людей, що знаходяться зараз у ще більш важкому становищі. Подумавши також про те, що могло відбутися, але не відбулося з Вами, також можна істотно знизити рівень суб'єктивного сприйняття ситуації.

Таким чином, стрес – це емоційний стан організму, який виникає у напружених ситуаціях. У стресовому стані людина допускає помилки у розподілі і переключенні уваги, у неї порушується перебіг пізнавальних процесів, розладнується координація рухів, неадекватними стають емоційні реакції, дезорганізується й гальмується вся діяльність. Незмінними залишаються тільки міцно сформовані навички і сталі звички. Люди в умовах стресу, як правило, розгублюються, проте в окремих випадках вони активізують розумову діяльність, виявляють стеничні емоції, мобілізацію волі.

Менеджер соціальної роботи, орієнтований на досягнення високої продуктивності й низького рівня стресу в підлеглих, повинен дбати про:

- вибір обсягів і типів робіт для підлеглих відповідно до їх потреб, нахилів та здібностей;
- визнання за підлеглими прав на відмову від виконання будь-якого завдання, якщо у них для цього є підстави;
- чітке визначення зон повноважень, відповідальності й виробничих очікувань для співробітників та системи винагород за працю.

4. Суть феномену професійного "вигорання" соціальних працівників

Соціальні працівники, менеджери та спеціалісти часто бувають глибоко збентежені проблемами своїх клієнтів і їхньою очевидною нездатністю змінити свою ситуацію.

У зв'язку з цим виникає *небезпека професійного вигорання*. Соціальний працівник, котрий «вигорів», іноді так переповнений емоціями, переживаннями людей, з якими він працює, що більше не може ні залишатися самим собою, ні допомагати іншим. Він такою мірою втягується в деталі проблем клієнта, що більше не може нормально функціонувати.

Термін «*вигорання*» застосовують серед представників комунікативних професій, тобто професій системи «людина – людина»: менеджерів, лікарів, медичного персоналу, вчителів, психологів, соціальних працівників тощо.

Вперше «*вигорання*» як клінічний прецедент розглянув у літературі Фреундерберг (1974), який ідентифікував втому та фрустрацію, що виникають внаслідок надмірних вимог до особистих ресурсів персоналу в клініках США (довгострокова низькооплачувана робота, емоційно насичені стосунки з клієнтами та колегами, недостатні ресурси). Дослідник описав, що працівник, який намагається досягнути нереалістичних очікувань, встановлених зовні або зсередини, виснажується фізично та психічно.

Дослідники даної проблеми стверджують, що «вигорання» є прямим наслідком встановлення надмірно високої мети або недосягнення професійних чи особистих ідеалів.

Вигорання – стан вираженої втоми, емоційного виснаження, який спостерігається у соціальних працівників та менеджерів соціальних служб полягає у втраті здатності надання психологічної підтримки іншим.

Феномен «вигорання» виникає гостро, однак розвивається впродовж відносно тривалого періоду. Процес, який внаслідок стресів веде до вигорання, має низку стадій.

Стадії вигорання:

1. *Ентузіазм* – тенденція бути надмірно корисним, надмірно ідентифікуватися з клієнтами та мати нереалістичні очікування від роботи.

2. *Стагнація* – зменшення очікувань до нормальних пропорцій і вихід особистої незадоволеності на поверхню (робота не компенсує того, що втрачено в житті).

3. *Фрустрація* – збільшення труднощів, поява невпевненості у власній компетентності, нудьга, зменшення толерантності, співчуття, початок уникання стосунків як механізм захисту.

4. *Апатія* – байдужість або депресія (пригнічення) як захист проти хронічної фрустрації.

Симптоми професійного вигорання можна відстежити у поведінці своїх колег. Однак їх важко ідентифікувати у самого себе. *Індикаторами вигорання можуть бути суб'єктивні та об'єктивні чинники.*

Суб'єктивні індикатори, які відчуває соціальний працівник, – це зниження самооцінки, що пов'язане з почуттям професійної некомпетентності та незадоволеності роботою, а також фізична втома та виснаженість за відсутності органічних хвороб, проблеми зосередженості, дратівливість, негативізм. Об'єктивні індикатори обмежують продуктивність виконання роботи, що спостерігається стосовно клієнтів, які отримують послуги нижчої якості, а також колег, котрі спостерігають загальну втрату інтересу до проблем, які пов'язані з роботою. Помітними стають нехтування робочими обов'язками, похибки, зниження дисципліни, негативізм, цинізм.

Індикаторами вигорання є:

- ✓ зміни у поведінці;
- ✓ зміни у почуттях;
- ✓ зміни у мисленні;
- ✓ зміни у здоров'ї.

Вигорання характеризується емоційним виснаженням, що полягає у втраті здатності надавати психологічну підтримку та допомогу іншим. Йому властиве негативне та байдуже ставлення до колег та клієнтів (деперсоналізація) та знижене відчуття особистої реалізованості, коли у соціального працівника знижується продуктивність або знецінюються поточні результати та минулі досягнення.

Причини професійного вигорання є різними, вони мають зовнішній та внутрішній характер. До першої підгрупи слід віднести чинники, пов'язані з клієнтами та політикою соціальної організації. Другу групи причин складають особистісні характеристики та риси, пов'язані з професійністю.

Внутрішні причини «професійного вигорання» пов'язані з особистістю.

Можна виділити низку негативних чинників, які можуть сприяти «професійному вигоранню» соціальних працівників та менеджерів соціальної роботи:

- низька заробітна платня;
- значне навантаження та обсяг роботи;
- недостатність досвіду роботи з залежними клієнтами;
- невміння дотримуватися професійних меж;
- особливості групи клієнтів та ставлення соціального працівника до роботи з ними.

Організація роботи соціальної служби повинна передбачати засоби запобігання і послаблення професійного вигорання у соціальних працівників та спеціалістів. Для цього використовують різноманітні методи управління «професійним вигоранням» серед персоналу.

У справі запобігання вигорання можуть бути корисними семінари, заняття з професійної орієнтації, розвиток навичок, управління часом, налагодження стосунків у команді. Ефективними є стратегії релаксації, медитація, фантазування, активно-рухові та дихальні вправи, масаж, малювання.

Можна виокремити низку позитивних чинників, які сприяють запобіганню розвитку феномена «професійного вигорання» у працівників. По-перше, згуртованість колективу, по-друге, можливість соціальних працівників переймати досвід своїх колег щодо проведення консультацій та груп. Співробітники організації надають підтримку та розуміння один одному. Окрім того, соціальні працівники терапевтичної спільноти переймаються якістю власної роботи, прагнуть професійного зростання, усвідомлюють необхідність всебічної підготовки. Керівництво організації підтримує ініціативу працівників, заохочує соціальних працівників до вдосконалення реабілітаційних програм.

Першим кроком у контролі за процесом «професійного вигорання» є те, що людина бере на себе відповідальність за своє особисте переживання стресу та зобов'язує себе змінитися. Їй необхідно виділити час та простір для відновлення енергії, виявити причини порушень, скласти план відповідних заходів, дати змогу усвідомлювати свої особисті потреби та мотиви у виборі професії, бути готовою розпізнати, зрозуміти проблеми реальності та визначити свою відповідальність.

Чинниками профілактики стресу у соціальних працівників вважають також зміну видів діяльності, обмеження роботи наодинці з клієнтом, уникнення перевантаження, обмеження робочого часу, тимчасове припинення діяльності, нормалізацію переживань і вираження робочого стресу, забезпечення приємної робочої обстановки, активне заохочення відпочинку персоналу.

Інші засоби зменшення та запобігання вигорання серед персоналу – орієнтація на реалістичні очікування щодо того, чого вони можуть досягнути і чого вимагає організація; забезпечення новими технологіями менеджменту; розвиток соціальної підтримки; управління психологічними аспектами стосунків. Проте до найкращих засобів запобігання та подолання «професійного вигорання» серед соціальних працівників відносять: організацію постійної супервізії (кураторства) та групових зустрічей фахівців (балінтівські групи).

Тому тим, хто працює у близькому контакті з людьми, необхідна супервізія аби уникнути загрози непрофесійності та неефективної практики, яку супроводжує вигорання. Часто у соціальній роботі жертвою «професійного вигорання» стають не лише соціальні працівники, а і їхні клієнти, які не отримують адекватної допомоги.

5. Супервізія та консультування як технології менеджменту соціальної роботи. Методичні рекомендації соціальному педагогові щодо здійснення консультативної супервізії у соціальних установах

Люди і навіть організації інколи потребують стороннього погляду на власні проблеми або очікують підтримки при прийнятті рішенні. Для раціоналізації поведінки за необхідності осмислення конкретної ситуації використовують консультування і супервізію.

Консультування як технологічний спосіб вирішення соціальних завдань – це процедура, що часто використовується у соціальній роботі, в медичній, юридичній практиці спеціалістами різних напрямів з метою орієнтації громадян, окремих осіб, сімей, груп, общин шляхом порад, вказівок і забезпечення необхідною інформацією.

Консультування – це технологія соціальної роботи, яка полягає в дослідженні проблеми клієнта, пошуку позитивних шляхів її вирішення, наданні порад і рекомендацій щодо наявності для цього соціальних ресурсів.

Консультування є процесом, в якому людина досягає більш високого рівня особистісної компетентності. М.Катц писав, що консультування займається не тим, щоб навчити людей приймати мудрі рішення, а тим, щоб навчити їх приймати рішення по-мудрому. Саме таким чином можна досягти дійсного самопосилення (тобто збільшення і більш широкого використання власного потенціалу) клієнта. У консультуванні не заохочуються пасивність і залежність клієнта. Навпаки, створюється ситуація, коли клієнт відчуває себе людиною,

яку розуміють, чують, поважають. Це сприяє розвитку довіри клієнта до самого себе і зростанню його здатності приймати власні рішення.

Найбільш важливий результат консультування – перетворення внутрішнього світу клієнта. Основа цих змін – переосмислення життєвих цінностей. Інформація консультанта може реалізовувати різні функції консультування: бути каталізатором і фасилітатором, що прискорює і полегшує роботу, виступати засобом мобілізації ресурсів особистості, засобом, що формує мотивацію дій.

Результатами консультування можуть бути: покращення розуміння (проблеми, себе, оточуючих); зміна емоційного стану; здатність до прийняття рішення; здатність до здійснення даного рішення; підтвердження своїх думок, почуттів, рішень; отримання підтримки; пристосування до ситуації, яку неможливо змінити; пошук і вивчення альтернатив; отримання практичної допомоги через прямі дії (консультанта й інших спеціалістів, яких залучив консультант); розвиток наявних умінь і навичок, набуття нових; отримання інформації; реагування на дії інших людей та ситуацію.

Основними принципами проведення консультацій є:

1. Доцільність і цілеспрямованість. Консультація повинна мати конкретну мету, чітко вирішувати поставлене завдання, проблему.

2. Добровільність і ненав'язливість. Той, кого консультують, може в будь-який момент відмовитися від допомоги консультанта. Ефективність консультації визначається цінністю ідей, а не статусом консультанта.

3. Методична грамотність і компетентність. Ядром технології процесу консультування є встановлення довірливих взаємин консультанта і того, кого консультують. Консультант повинен мати широку ерудицію і бути компетентним в галузі обговорюваної проблеми, вміти методично грамотно, переконливо вести консультації.

Консультування не є одноденною акцією, це – процес. Воно має протяжність у часі, тому в цьому процесі можна виділити декілька етапів: *Основні з них:*

- вияв причин, що спонукали клієнта звернутися за консультацією;
- аналіз, оцінка і діагностика проблеми;
- формулювання проблеми і визначення цілей консультації;
- встановлення стратегії і плану дій;
- здійснення відповідних дій;
- оцінка результатів консультації і висновки.

У практиці соціальної роботи зустрічається і широко використовується декілька типів консультування:

- загальне консультування клієнтів спеціалістами соціальної роботи;
 - спеціальне консультування клієнтів за направленням соціальних працівників спеціалістами соціальних служб чи закладів;
 - навчальне консультування спеціалістів соціальних служб і організацій і закладів. Воно включає роботу з персоналом, роз'яснення змісту законів, соціальної політики, програм, процедур, спрямованих на поліпшення соціального обслуговування населення;
 - договірне консультування спеціалістами соціальних організацій з різних організаційних, економічних, професійних і інших питань.
- Залежно від типу проблем можна виділити наступні *види консультування*:

- індивідуальне консультування (проблеми особистого професійного росту, внутрішні конфлікти, страхи, психологічні травми, проблеми міжособистісних стосунків);
- подружнє консультування (проблеми взаємовідносин, сексуальні проблеми; стан до або після розлучення);
- сімейне консультування (проблеми взаємовідносин з теперішніми або колишніми (у випадках розлучення) родичами, психолого-педагогічні проблеми, проблеми взаємовідносин з дітьми);
- профконсультування (вибір професії, удосконалення здібностей, що необхідні для успішного здійснення професійної діяльності, підвищення працездатності);
- оргконсультування (кадрова політика, підвищення продуктивності праці, взаємовідносини з партнерами).

Отже, консультування – це процес, який полягає у взаємодії між суб'єктами соціальної роботи, під час якої консультант активізує всі знання і вміння для допомоги клієнту в осмисленні і розв'язанні поточних проблем.

Супервізія з англійської дослівно перекладається як «догляд, нагляд». Як категорія соціальної роботи, супервізією є:

- адміністративний і навчальний процес, який широко вживається в соціальних організаціях з метою подальшого розвитку і вдосконалення умінь соціальних працівників і клієнтів, підвищення морального духу персоналу і забезпечення якості роботи з клієнтами;
- складова технології організації соціальної роботи, яка містить підготовку соціального працівника, турботу про його професійне зростання, профілактику професійних ризиків;

- наставництво і кураторство над молодим персоналом і клієнтами;
- метод соціальної роботи, який полягає у навчанні на власному досвіді;
- професійний стиль менеджерської роботи;
- процес нагляду за соціальним працівником, його професійною компетентністю та душевною рівновагою; керування змінами в роботі соціального працівника та підвищення рівня його кваліфікації.

До основних функцій супервізора належать:

- ✓ підтримка персоналу;
- ✓ управління персоналом;
- ✓ навчання персоналу.

У професійних соціальних службах супервізія є елементом надання допомоги, оскільки вона спрямована на забезпечення стандартів якості й підтримку соціальних працівників у їхній повсякденній діяльності.

З огляду на особливості взаємодії супервізора і супервізованого виокремлюють такі різновиди супервізії:

- *Менеджерська супервізія.* Супервізор є безпосереднім менеджером працівника, а їхні стосунки розглядаються за схемою «керівник – підлеглий».

- *Наставницька супервізія.* Супервізор діє як учитель, наставник, переймаючись тим, як його підопічний опановує знання, вміння та навички.

- *Навчальна (тренінгова) супервізія.* Супервізований є студентом, який перебуває в організації на практиці, а супервізор зобов'язаний сприяти йому в цьому і несе певну відповідальність за результат.

- *Консультаційна супервізія.* Супервізор не несе відповідальності за супервізованого і його роботу, але бере на себе часткову відповідальність за окремі аспекти роботи з клієнтами супервізованого. При цьому консультаційна супервізія є добровільною з сторони супервізора.

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

Консультавання та супервізія є процесом складним і тому вимагає від соціального педагога дотримання наступних складових:

- Підготовка – включає в себе перший контакт; обговорення того, що клієнт бажав би змінити і як консультант може допомогти йому в цьому; пояснення ролей консультанта і клієнта; розробка плану завдання й т.п.

- Діагноз – являє собою поглиблений діагноз проблем, що вирішуються і ґрунтуються на детальному вивченні та аналізі фактів, пов'язаних із зазначеною проблемою.

- Планування дій – передбачає з'ясування і вирішення проблем, включаючи розробку стратегії й тактики реалізації змін.

- Впровадження – являє собою перевірку правильності та виконання пропозицій, що були підготовлені консультантом у співпраці з клієнтом.

- Завершення – це останній етап процесу консультування, де проводиться оцінка результатів, обговорюються й приймаються завершальні звіти, планується можливе впровадження співпраці.

У менеджменті соціально-педагогічної роботи активно використовується консультативна супервізія, її форми й методи роботи.

Розрізняють індивідуальну та групову форми консультативної супервізії, що можуть проходити в очній (жива супервізія) або заочній (записи, аудіо-і відеозаписи) формі.

Індивідуальна консультативна супервізія.

Переважає кількість консультантів, під час консультативної супервізії, надають перевагу працювати з клієнтами індивідуально. Це передбачає постійний розклад зустрічей, що допомагають у забезпеченні зворотного зв'язку для проведення *позитивної консультативної супервізії*. При індивідуальній консультативній супервізії у консультанта з'являється багато можливостей упевнитися в наявності широкого спектру стратегій у клієнта, а також скласти власну оцінку прогресу клієнта в процесі консультування.

В консультативній супервізії використовується метод спостереження діяльності клієнта з застосуванням комунікацій, що дозволяють консультанту-супервізору взаємодіяти і впливати на роботу клієнта під час управлінського процесу. Методи консультативної супервізії здійснюються в таких формах:

- за допомогою телефону і навушників консультант-супервізор, що спостерігає за управлінським процесом, допомагає клієнту в складні моменти, але на жаль, даний метод передбачає надмірне втручання в життєвий простір клієнта, що робить його залежним від думки консультанта;

- прямий моніторинг – консультант-супервізор спостерігає за управлінським процесом і може зупинити його, коли у клієнта виникають проблеми. Недолік цього методу такий самий, що і в попереднього.

У ході заочної консультативної супервізії клієнти можуть надавати консультанту аудіо-і відео записи, що були зроблені під час управлінського процесу, а також процес безпосереднього управлінського контакту через Інтернет. Електронний зв'язок допомагає отримувати необхідну професійну допомогу на великих відстанях, забезпечує відчуття зв'язку і можливість контакту в конкретний момент. Представлені аудіо-і відеозаписи або прямий зв'язок через Інтернет є свого роду звітом про досягнення клієнта або недоліки, які допускаються в роботі. Такі звіти консультант оцінює об'єктивніше, ніж слова клієнта про управлінський процес і його роль у ньому.

Групова консультативна супервізія.

Групова консультативна супервізія вважається не менше ефективною ніж індивідуальна.

Консультативна група (5-8 чоловік) зустрічається, звичайно, щоденно на 1,5-2 години, що забезпечує можливість групового розвитку. До її складу входять клієнти, що є рівними за розвитком і досвідом роботи, консультант-супервізор, що має бути компетентним і досвідченим фахівцем.

Під час групової консультативної супервізії клієнти можуть отримати великий досвід у результаті професійної взаємодії членів групи, включаючи підтримку, зворотній зв'язок і винагороду у вигляді визнання.

Консультативна супервізія в групі забезпечує можливість відчувати взаємну підтримку, узагальнити досвід, вирішити комплексні завдання, спробувати новий тип поведінки, взяти участь у тренінгах, збільшити компетентність у міжособистісних стосунках.

Колективна консультативна супервізія є різновидністю групової консультативної супервізії, учасниками якої є група консультантів, що є різними за професійним статусом і рівнем розвитку. Така група колег не є ієрархічною, учасники не мають ні цілей, ні відповідної кваліфікації для оцінки навиків професійної діяльності інших учасників.

Колегіальна консультативна супервізія робить акцент на взаємній допомозі для досягнення поставлених цілей, що більше цінується ніж, оцінка дій учасників консультування. Стосунки, що складаються в команді, дають можливість кожному учаснику консультування отримати різноманітний досвід, який може знадобитися в управлінській діяльності і взаємодії.

Під час проведення консультативної супервізії важливе значення має не тільки підбір методів роботи. Під методами консультативної

супервізії розуміють загальну схему (план дій), що були сформовані на основі загального досвіду результативних консультативних супервізій.

Існує наступна класифікація методів консультативної супервізії, що допомагає здійснити швидкий пошук, вибір і ефективно використання найбільш відповідних методів для вирішення наявних проблем.

Методи діагностики, а саме:

- Методи збору інформації: опитування, інтерв'ю, анкетування й експертна оцінка.

- Методи обробки інформації: класифікація даних, аналіз проблем, порівняння.

Методи вирішення проблем такі, як:

- Методи визначення проблем: дерево цілей із використанням експертних оцінок, методи оцінки пріоритетів (експертний і логічний аналіз).

- Методи розробки та оцінки рішень: методи вироблення альтернативних рішень, методи аналізу якості прийнятих рішень, методи групової роботи.

Методи реалізації, а саме:

- Методи експериментальної перевірки: групова робота, ділові ігри.

- Методи переносу результату в реальні умови: методи формування робочих груп, методи проведення проблемних нарад.

- Методи вибору ролей консультанта і клієнта.

Методи співпраці і допомоги, які включають:

- Методи навчання і тренування клієнтів.

- Методи розвитку творчого потенціалу керівників.

- Методи підвищення мотивації персоналу і керівників: методи переконання, методи використання почуття напруги й тривоги, методи заохочення та покарання.

Представлені форми, методи консультативної супервізії активно використовуються в менеджменті соціально-педагогічної роботи. Їх застосування сприяє позитивному вирішенню проблем, що виникають у процесі управління.

Консультативна супервізія – професійна підтримка більш кваліфікованого і досвідченого спеціаліста, яка направлена на корекцію процесу консультування, а не на самого консультанта.

У соціальних організаціях України практично немає професійних менеджерів соціально-педагогічної роботи і тому цю функцію виконує здебільшого керівник соціальної установи або соціальний педагог.

Процес консультативної супервізії складний та тривалий і вимагає від керівника та соціального педагога застосування відповідних знань і умінь, компетентності і об'єктивності. Тому для спрощення і допомоги соціальному педагогу в здійсненні консультативної діяльності розроблені наступні методичні рекомендації:

1. *Консультативна супервізія* вимагає від соціального педагога компетентності й обізнаності не тільки в даній сфері, але й у суміжних дисциплінах. Саме тому соціальний педагог повинен опанувати знання, котрі охоплюють:

- методи управління і планування професійної та науково-дослідної діяльності в сфері соціально-педагогічного менеджменту;
- методи і технології роботи з різними категоріями клієнтів;
- соціально-правові і соціально-економічні засади діяльності клієнтної бази і власної консультативної діяльності;
- індивідуальні і групові методи роботи;
- особистість, її фізичний, духовний і соціальний розвиток, нормальну поведінку і відхилення від неї.

2. *Консультативна супервізія* вимагає від соціального педагога застосування низки знань і умінь, якими він має вільно оперувати в процесі консультування, а саме:

Соціальний педагог повинен знати:

- проблеми теорії й практики управління;
- методи управлінського консультування;
- організаційні основи консультування;
- фактори, що впливають на результативність консультування.

Соціальний педагог повинен уміти:

- знаходити й вирішувати проблеми;
- брати нестандартні управлінські рішення;
- стимулювати учасників консультування до ефективної творчої діяльності;
- формувати і стимулювати ефективні робочі групи;
- застосовувати раніше накопичений досвід консультування при вирішенні різноманітних проблем;
- безперервно поповнювати й оновлювати знання;
- брати участь у розробці й реалізації стратегій консультативної супервізії.

3. *Консультативна супервізія* вимагає від соціального педагога не тільки обізнаності в інших дисциплінах і застосування певних знань і умінь, але і постійне самовдосконалення, самоосвіту.

4. Консультативна супервізія може здійснюватися соціальним педагогом у соціальних установах при умові, якщо:

- Соціальний педагог має хороше фізичне і духовне здоров'я, є психологічно зрілим, упевненим у собі, стабільним і послідовним у своїх діях і поведінці. Ці аспекти надають впевненості як консультанту, так і клієнту в процесі консультативної супервізії.

- Соціальний педагог є творчою, креативною, професійною особистістю. Все це сприяє як суспільному прогресу, так і прогресу клієнта і консультанта.

- Соціальний педагог спирається на об'єктивні факти і є критичним як до себе, так і до діяльності клієнта, але не до нього самого як особистості.

- Соціальний педагог вільно володіє державною мовою і професійно використовує одну із іноземних. Також бажаним є володіння гарною вимовою і тембром голосу.

5. Розробка і дотримання етапів консультативної супервізії є запорукою її успішності та головною вимогою до соціального педагога. У цьому процесі можна виділити наступні етапи консультативної супервізії:

Підготовчий етап, який включає:

- встановлення першого і бажано позитивного контакту, який є запорукою подальшої плідної діяльності;
- обговорення проблеми і пояснення ролей консультанта і клієнта;
- вивчення і аналіз фактів, що стосуються проблеми;
- спільна розробка плану дій і стратегій.

Етап впровадження – це перевірка правильності виконання обраної стратегії консультантом і клієнтом.

Завершальний етап – це оцінка та обговорення результатів консультативної супервізії і планування можливої подальшої співпраці.

6. Консультативна супервізія є тривалим процесом, який вимагає великої затрати сил і часу від соціального педагога. Якщо така діяльність є постійною і безперервною, то вона може призвести до професійного вигорання. І тому, щоб уникнути таких негативних наслідків, консультант-супервізор сам повинен брати участь у консультативній супервізії і бажано колегіальній, яка і сприяє психологічному розвантаженню, осмисленню власної консультативної діяльності і професійному росту соціального педагога.

Консультативна супервізія ставить перед соціальним педагогом основне завдання, що ґрунтується на здійсненні допомоги клієнту у

вирішенні наявних управлінських проблем шляхом взаємодії і співпраці соціального педагога і клієнта.

Представлені рекомендації можуть бути цінними для спеціалістів різних сфер діяльності, що здійснюють управлінське консультування. Особливо вагомими дані рекомендації є для соціальних педагогів та спеціалістів соціальних організацій та служб, що займаються менеджментом соціальної роботи.

Методичні рекомендації: для формування навичок вирішення конфліктних ситуацій, управління стресами та організації процесів консультування та супервізії слід:

- пояснити значущість управління конфліктами та стресами в менеджменті соціальної роботи;
- розглянути типи та види конфліктів;
- розкрити суть феномену "вигорання" соціальних працівників;
- проаналізувати зміст понять "супервізія" та "консультування".

Питання та завдання для самоконтролю:

1. Розкрити сутність функціональних та дисфункціональних конфліктів та пояснити їх наслідки.
2. У чому полягає відмінність між стресом та "вигоранням"?
3. Пояснити особливості управління при конфліктах, стресах, професійному "вигоранні".
4. Чи можливо попередити виникнення професійного "вигорання"? Якщо так, то в який спосіб?
5. Проаналізувати значення супервізії та консультування в менеджменті соціальної роботи.

Використані джерела та література:

1. Абрамов Г.С. Психологическое консультирование: Теория и опыт. – М.: 2000.-368 с.
2. Браун А., Боурн А. Супервізор у соціальній роботі: Супервізія догляду в громаді, денних та стаціонарних установ: Переклад з англійської. -К.: Пульсари, 2003. – 328 с.
3. Будник А. П. Супервізія і кураторство в соціальних службах: Роздуми про запровадження нових форм підвищення якості послуг // Соціальна робота в Україні: теорія і практика. – 2003. – № 1.- С. 27-34.

4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. вузів.-К.: «Кондор» -2002. – 512 с.
5. Выдай А., Ложкин Г. Психологическое «выгорание» лидера // Персонал. – 1999. -№ 6. – С. 36-44.
6. Ворожейкин И.Е. и др. Конфликтология: Учебник. – М.: ИНФРА-М., 2000. – 224 с.
7. Горкуша И.В. Особенности коммуникативной компетенции менеджера // Вісник Дніпропетровського університету / Від ред. В.Д. Демченко. – Д., 2006.- Вип.1.- С. 323-325.
8. Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник. – К.: Львів: Академвидав, 2003.- 340 с.
9. Громова О.Н. Стратегия управления персоналом организации. – М., 2004. – 334 с.
10. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.А. Менеджмент:Навчальний посібник. – К.: Алерта, КНТ, 2007. – 516с.
11. Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія: Навч. посіб./ За заг. ред. В.М. Петюха.-К.: КНЕУ, 2005. – 315 с.
12. Інновації у соціальних службах: Навч. посібник / За ред. Т. В. Семигіної. – К.: Пульсари, 2002. – С. 107-108.
13. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту. – К.: Каравела, 2004. – 264с.
14. Лозниця В.С. Психологія менеджменту Навч. посібник.- К.:КНЕУ,1997.-242 с.
15. Лукашевич М. П., Туленков М. В. Менеджмент соціальної роботи: Теорія і практика: Навч. посіб. -К.: Каравела, 2007. – 296с.
16. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.
17. Мельник Л.П. Психологія управління: Курс лекцій. – К.: МАУП, 1999.-387с.
18. Немцов В. Д., Довгань П. Є., Сініок Р. Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К., 2001.- 392с.
19. Основы коммуникативной деятельности работника социальной сферы // Основы социальной работы: Учебник. – М., 1998. – 368 с.
20. Основы психологического консультирования: Учебное пособие / Г.И. Колесникова, СВ. Стародубцев. – М.: ИЦ «МорТ», 2006. – 192 с.

21. Роджерс К.Р. Консультирование и психотерапия.: Новейшие подходы в области практической работы. – М.: «ЭКСМО-Пресс», 2000.-463 с.
22. Ситник Н.І. Управління персоналом: Навч. посібник.-Київ: Фірма «ІНКОС», 2009.-472 с.
23. Скотт Дж. "Сила ума. Способы разрешения конфликтов".- Спб, 1993.- 267с.
24. Социальный менеджмент в социальной работе // Социальная работа. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2003. – 480 с.
25. Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент: Вигляд клинициста / Перевод с англ. А.И. Сотова. – М.: «Класс», 1997. -160 с.
26. Трубавіна І.М. Актуальні питання здійснення супервізії в системі ЦССМ // Соціальна робота в Україні: Теорія і практика.- 2003.- №3.- С 27-32.
27. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю.Базарова. – М., 2001.- 423с.
28. Управленческое консультирование. / Под редакцией М. Курба. В 2т. – М.: Интерэксперт, 1992.- ТІ. – 319 с.
29. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003.-608 с.
30. Цимбалюк І.М. Психологічне консультування та корекція. – К., 2005.- 276 с.

Тема 8. Роль менеджера в діяльності організації

План

1. Особливості управлінської праці в менеджменті соціальної роботи.
2. Основні ролі менеджерів соціальної роботи та вимоги до їх професійної діяльності.
3. Лідерство, вплив та влада у менеджменті соціальної роботи.
4. Концепція обмежень у менеджменті соціальної роботи.
5. Мотиви до зайняття менеджерських посад.

Мета: сформуванати уяву про сутність управлінської праці як складової управлінської діяльності, визначити особливості управлінської праці, висвітлити управлінські ролі менеджера; охарактеризувати вимоги, які пред'являються до сучасного менеджера, надати знання про лідерство, вплив та владу, усвідомити концепцію обмежень в менеджменті соціальної роботи та основні мотиви щодо зайняття менеджерських посад.

Ключові поняття: управлінська праця, менеджер, основні ролі менеджерів, лідерство, вплив, влада, концепція обмежень в менеджменті соціальної роботи, мотиви.

1. Особливості управлінської праці в менеджменті соціальної роботи

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

Як і будь-який інший процес, *управлінська праця* складається з таких основних елементів, як *предмет праці* (те, що підлягає впливу, обробці), *засоби праці* (за допомогою чого здійснюється вплив), сам *процес* (цілеспрямована діяльність) і *результат*. Ці елементи дозволяють визначити характер і особливості управлінської праці незалежно від посади управлінського працівника, галузі, діяльності тощо.

Досягнення мети управління відбувається шляхом здійснення управлінського впливу. Управлінський вплив на колективи людей, на їх трудову діяльність – це і є специфічний результат управлінської пра-

ці. Основною формою такого впливу є управлінське рішення і його реалізація.

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

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

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

Аналіз управлінської праці свідчить про її функціональну неоднорідність. Виділяють такі *функціональні складові управлінської праці*:

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

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

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

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

- документування (складання, оформлення приймання, зберігання документів);

- первинно-облікові (збирання статистичної, бухгалтерської та іншої інформації про господарські та інші процеси в організації);
- комунікаційно-технічні (кодування та декодування інформації, введення інформації до ЕОМ);
- обчислювальні та формально-логічні (розрахунки за заданим алгоритмом).

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

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

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

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

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

В сучасному розумінні термін «менеджер» – це керівник, управляючий, що займає постійну посаду в організації і наділений повноваженнями щодо прийняття рішень по конкретних видах її діяльності. Менеджер – в широкому аспекті сприйняття – це також фахівець з управління соціально-економічними, господарськими процесами,

виробництвом і обігом товарів, найманий управляючий. Він є посадовою особою фірми (компанії), організації, служби, в якій працює і входить в її керівний склад. Разом з тим, цей термін є досить поширеним і вживається в самому загальному вигляді стосовно:

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

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

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

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

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

- функціональний;
- структурний;
- технологічний і професійно-кваліфікаційний.

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

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

Вертикальний поділ праці в багатьох організаціях побудований на виділенні, в основному, трьох рівнів управління: вищого, середнього і низового. *Вищий рівень* складає адміністрація соціальної служби, яка здійснює загальне стратегічне керівництво організацією в цілому, а також її різними функціональними і виробничими або господарськими підрозділами.

Середній рівень – найбільш чисельний за деякими даними, він складає від 50% до 60% загального числа управлінського персоналу організації і включає менеджерів, відповідальних за управління, координацію діяльності працівників і хід виробничого процесу у підрозділах служби (організації).

До *низового рівня* (технічного) відносять менеджерів, які мають у своєму підпорядкуванні працівників переважно виконавчої праці. Це спеціалісти, начальники відділів, керівники функціональних підрозділів. В соціальних службах вони здійснюють оперативне управління первинними підрозділами (безпосередньо соціальних працівників) і зайняті в основному щоденними операціями і діями, необхідними для забезпечення ефективної соціальної роботи по наданню соціальних послуг.

Фактичне число ієрархічних рівнів управління в організаціях може змінюватися, відповідно буде мінятися і зміст завдань, розв'язуваних на кожному рівні менеджменту. Однак загальним є те, що на кожному з них передбачається визначений обсяг робіт з функцій управління, тобто горизонтальний поділ праці менеджерів за функціями. У свою чергу, функціональна структура робіт на рівнях не однакова. Так, при русі від нижчого рівня до вищого збільшуються число і складність завдань щодо розробки планів, програм і організації всієї

діяльності служби, підвищується значення розпорядчої та конторської функцій. На низовому і середньому рівнях менеджери більше зайняті координацією спільної діяльності співробітників та мотивацією їх на досягнення більш високих результатів, тому ці функції стають для них більш важливими.

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

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

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

Менеджер в організації виконує різнопланові ролі. *Роль – це очікуваний набір дій або поведінки, що обумовлені роботою.* Діяльність менеджера, пов'язану з міжособистісними комунікаціями, інформацією і прийняттям рішень, характеризують ролі, представлені на схемі 2.

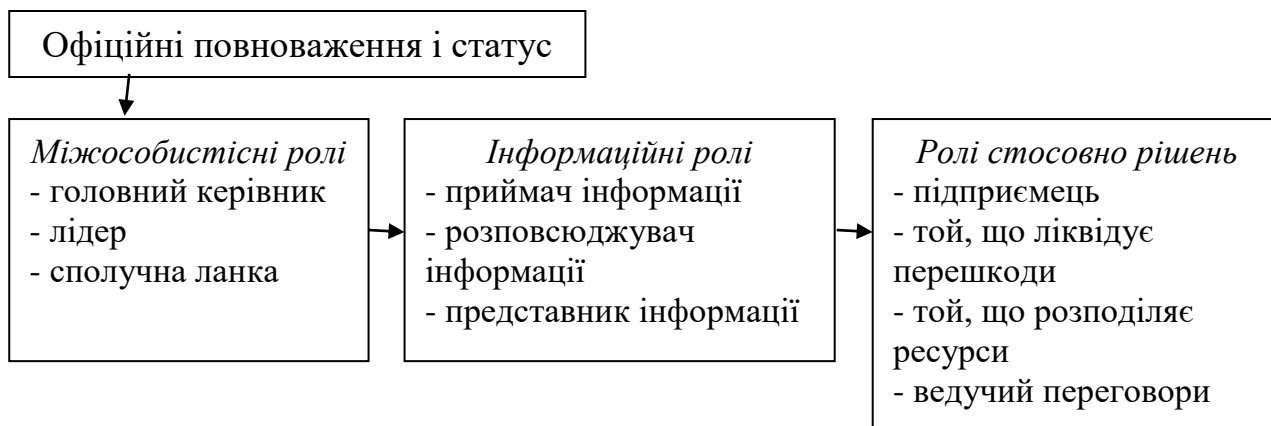


Схема 2. Управлінські ролі менеджера

З історії і практики менеджменту соціальної роботи доцільно використовувати класифікацію та опис управлінських ролей менеджера (за Г. Мінцбергом) (табл.1).

Таблиця 1. Класифікація та опис управлінських ролей менеджера (за Г. Мінцбергом)

Роль	Опис	Характер діяльності за матеріалами обстеження роботи керівників
Міжособистісні ролі		
Головний керівник	Символічний голова виконує звичайні обов'язки правового чи соціального характеру	Дії, що визначаються положенням, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки	Фактично усі управлінські дії за участю підлеглих
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх і внутрішніх контактів і джерел інформації, що надають інформацію і послуги	Листування, участь у зовнішніх нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями й особами
Інформаційні ролі		
Приймач інформації	Одержує спеціалізовану інформацію (в основному поточну) для використання в інтересах справи; виступає як центр зосередження внутрішньої і зовнішньої інформації, що надходить в організацію	Обробка всієї пошти і контакти, пов'язані переважно з одержанням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки, Інтернет, бесіди та ін.)

Продовження таблиці 1

Розповсюджувач інформації	Передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел або від інших людей членам організації; частина цієї інформації носить чисто фактичний характер, інша вимагає інтерпретації фактів	Розсилання пошти по організаціях з метою одержання інформації, вербальні контакти для передачі інформації підлеглим (огляди, бесіди)
Представник інформації	Передає інформацію для зовнішніх контактів щодо планів, політики дій, результатів роботи організації, діє як експерт з питань даної галузі	Участь у засіданнях, звертання через пошту, усні виступи, передача інформації до зовнішніх організацій й інші осіб
<i>Ролі, пов'язані з прийняттям рішень</i>		
Підприємець	Вишукує можливості у межах самої організації і за її межами, розробляє і запускає проекти змін, контролює розробку проектів	Участь у засіданнях з обговоренням стратегії, аналіз ситуацій, що включає ініціювання або розробку проектів удосконалення діяльності
Той, що ліквідує перешкоди	Відповідає за корегувальні дії, коли організація має важливі та несподівані перешкоди	Обговорення стратегічних і поточних питань, включаючи проблеми і кризи
Той, що розподіляє ресурси	Відповідальний за розподіл різноманітних ресурсів організації, що фактично полягає у прийнятті або схваленні усіх значних рішень в організації	Складання графіків, дії, пов'язані зі складанням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих
Ведучий переговори	Відповідальний за представництво організації на усіх важливих переговорах	Ведення переговорів

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

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

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

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

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

Якості, які необхідні менеджеру, поділяють на три групи:

- професійні;
- особисті;
- ділові.

До *професійних якостей* належать ті, що характеризують висококваліфікованого фахівця і володіння якими є лише необхідною передумовою виконання їм обов'язків менеджера.

До них належать:

- високий рівень освіти, виробничого досвіду, компетентності у відповідній професії;

- широта поглядів, ерудиція, глибоке знання як своєї, так і суміжних сфер діяльності;
- прагнення до постійного самовдосконалення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої дійсності;
- пошук нових форм і методів роботи в організації навчання співробітників;
- вміння планувати свою роботу.

Особисті якості керівника мало чим повинні відрізнятися від особистих якостей інших працівників, які бажають щоб їх поважали, тому володіння позитивними особистими якостями теж усього лише передумова успішного керівництва, це:

- фізичне і психологічне здоров'я;
- високий рівень внутрішньої культури;
- чуйність, дбайливість;
- доброзичливе відношення до людей;
- оптимізм;
- впевненість у собі.

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

- уміння створити організацію, забезпечити її діяльність усім необхідним, ставити і розподіляти серед виконавців задачі, координувати і контролювати їхнє здійснення, спонукати до праці;
- енергійність, домінантність, честолобство, прагнення до влади, особистої незалежності, лідерства, сміливість, рішучість, наполегливість, воля, вимогливість, безкомпромісність у відстоюванні своїх прав;
- контактність, комунікабельність, уміння розташувати до себе людей, переконати в правильності своєї точки зору, повести за собою;
- цілеспрямованість, ініціативність, оперативність у рішенні проблем, уміння швидко вибрати головне і сконцентруватися;
- відповідальність, здатність керувати собою, своєю поведінкою, робітниками, часом, взаєминами з навколишніми;
- прагнення до перетворень, нововведень, готовність йти на ризик самому і захоплювати за собою підлеглих.

Найбільш загальні вимоги до професійних якостей менеджерів, незалежно від займаної ними посади, полягають у тому, що усі вони повинні мати спеціальні знання в галузі менеджменту і мати здатність застосовувати їх у повсякденній роботі з управління організацією чи її підрозділами. *Дані вимоги умовно підрозділяються на дві групи. Першу складають знання й уміння виконувати професійну*

роботу в області менеджменту. Ці і багато інших знань і умінь набуваються у процесі вивчення управлінської науки, її законів, принципів і методів. А також засобів роботи з інформацією. Оскільки сама наука про менеджмент, відповідаючи на зростаючі вимоги практики, висуває і розробляє все нові ідеї і концепції управління, то навчання менеджменту набуває безперервного характеру.

Друга група вимог до професійної компетенції менеджера пов'язана з його вміннями і здатністю працювати з людьми і керувати самим собою.

Ці й інші знання і вміння в області управління надзвичайно важливі. Адже в процесі виконання своїх функцій менеджери взаємодіють із широким колом осіб – колегами, підлеглими, акціонерами, споживачами й іншими працівниками й організаціями. Щоб ефективно працювати з людьми, які розрізняються за своїм статусом й інтересами, менеджери повинні мати багато специфічних особистих якостей, які підсилюють довіру і повагу з боку тих, з ким вони вступають у взаємодію.

Вміння, доведені до рівня автоматизму, називаються навичками. *Навички* – це здібність, вміння виконувати певне завдання. Навичкам управління можна навчитися, або розвивати їх у собі.

Виділяють три групи навичок, що складають основу професійної діяльності керівника:

- концептуальні (на вищому рівні їх частка складає до 50%);
- міжособистісні;
- спеціальні (технічні).

У новітній західній літературі з менеджменту продовжується обговорення «пакета» вимог до менеджерів. Так, англійські фахівці з управління Майкл Вудкок і Дейв Френсис пропонують наступний перелік:

- здатність керувати собою;
- розумні особисті цінності, чіткі особисті цілі;
- навички вирішувати проблеми;
- винахідливість і здатність до інновацій;
- висока здатність впливати на оточуючих;
- знання сучасних управлінських підходів;
- здатність управляти;
- вміння навчати і розвивати підлеглих;
- здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

Отже, можна зробити висновок, що менеджери – це люди, які складають ядро кожної організації. Вони забезпечують лідерство,

дають напрямок розвитку організації, виробляють і приймають усі управлінські рішення.

Вимоги до керівників у відношенні цих якостей не є однаковими на різних рівнях управління. На нижчих, наприклад, у більшому ступені цінується рішучість, комунікабельність, деяка агресивність; на вищих – на перше місце висувається уміння стратегічно мислити, оцінювати ситуацію, ставити нові цілі, здійснювати перетворення, організовувати творчий процес підлеглих.

Серед морально-психологічних якостей найбільш важливими є високі життєві ідеали, чесність і правдивість, справедливість і об'єктивність, воля і мужність, розвинуте почуття обов'язку і відповідальності, інтелігентність і толерантність тощо.

Важливою рисою для керівника є тактовність у взаємовідносинах з вищестоящими керівниками, колегами по роботі і, що особливо важливо, з підлеглими. Керівник повинен постійно демонструвати емоційну стриманість, ввічливість і безмежну терпеливість. Ні за яких обставин керівник не може адекватно відреагувати на грубощі підлеглих та інші нетактовні дії. У керівника повинна бути розвинута комунікативна здібність, яка знаходить свій прояв у налагодженні сприятливих взаємовідносин між працюючими, що забезпечує успішну колективну діяльність та знаходження в ній свого місця кожним учасником трудового процесу. Якщо ж комунікативні здібності індивіда співпадають із здібностями до лідерства, то це є передумовою формування успішного менеджера.

Умовою ефективної діяльності керівника є добре розвинуте стратегічне мислення, уміння заглянути на багато років вперед. Постійне копання лише у сьогоденні веде до втрати перспективи, помітно знецінює роботу будь-якого керівника. Вести за правильним курсом підприємство в морі може керівник, який пильно дивиться вперед, вивіряючи курс на зміни зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку, політики держави.

Оскільки службова діяльність керівника завжди має виховну спрямованість, йому повинні бути властиві певні педагогічні якості: уміння здійснювати навчання підлеглих, розвивати у них потрібні професійні навички; організовувати загальнокультурне, естетичне і фізичне виховання молодих працівників; чітко та логічно формулювати розпорядження, аргументувати свої погляди.

Успішно працюючим керівникам, як правило, притаманні, такі риси, як здоровий глузд і певна мудрість. Американський вчений Р. Акофф пише, що мудрість – це здібність передбачати окремі

наслідки здійснюваних операцій, готовність пожертвувати негайною вигодою заради великої вигоди в майбутньому. На думку вченого, мудрість завжди звернута до майбутнього, адже мудра людина намагається керувати майбутнім.

Обов'язковою рисою нинішнього керівника є його гуманізм – розвинуте почуття справедливості, людяності, пошани до людей і їх гідності, турбота про добробут людей, постійне здійснення заходів, спрямованих на підвищення задоволеності праці усіх підлеглих.

Не позбавлене інтересу твердження американського психоаналітика Макубі. Він пише про виникнення нового "соціального типу" керівника, якому притаманна вміло контрольована агресивність, гнучкість, холоднокровність при великому напруженні, а головне – здатність оцінювати все в світі конкуренції і завжди прагнути бути переможцем. У практиці зарубіжних організацій вважається нормальним наявність в керівників таких, якостей, як підвищене честолюбство, прагнення реалізувати свої кар'єристські плани.

Сучасному менеджеру мусить бути притаманна широка гама ділових якостей: висока ерудиція і професійна компетентність, схильність до лідерства в колективі, підприємництва і здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість, висока працездатність, воля, цілеспрямованість тощо. Діловитість, насамперед, проявляється у здатності знаходити (в рамках компетентності наданих повноважень і наявних засобів) оптимальний підхід до ситуацій, що виникають і самим коротким шляхом досягають мети.

У керівника мусять бути розвинутими організаційні здібності, вміння згуртувати колектив, мобілізувавши його на виконання прийнятих рішень, досягнення поставлених цілей.

Керівник повинен демонструвати самостійність в роботі та надавати достатню автономність підлеглим, створювати їм умови для успішного виконання службових обов'язків без втручання зверху.

Із самостійністю тісно пов'язана ініціативність у роботі. Дійсно, самостійність тільки тоді правомірна, якщо керівник розв'язує назрілі питання без вказівок і порад зверху, не чекає покращання ситуації, а завзято шукає нетрадиційні засоби вирішення проблем, що постійно виникають.

Сучасний менеджер соціальної роботи повинен мати фундаментальні знання з макро- і мікроекономіки, наукового менеджменту,

теорії розпорядництва і лідерства, соціології, психології та права, інформаційної технології і комп'ютерної техніки.

Керуючи людьми, менеджер соціальної роботи повинен мати позитивний зв'язок із своїм персоналом. Він повинен бути лідером, щоб вести за собою підлеглих. А для цього необхідно мати авторитет, високий професіоналізм, позитивні емоції.

Таким чином, менеджер повинен бути і вихователем з високими моральними якостями, і новатором, який розуміє роль науково – технічних досягнень, а головне – справжньою людиною у вищому розумінні цього слова, володіти знаннями, культурою, мати рішучий характер та професійні здібності.

3. Лідерство, вплив та влада у менеджменті соціальної роботи

До базових категорій керівництва звичайно відносять такі, як лідерство, вплив та владу.

Лідерство – це процес впливу на групу людей, щоб спричинити їх за собою для спільної реалізації управлінських рішень по досягненню визначених цілей. Сучасний лідер обов'язково стратег. Лідерство зв'язане з тією частиною керування організацією, що відбувається в області керування персоналом, формування волі менеджерів, стратегії, реалізації наміченого і збереження досягнутого. Розрізняють наступні види лідерства:

- *Лідерство на основі влади, сили (посади)*. Присутні: відносини нерівності, тиск на підлеглих, орієнтація на досягнення цілей лідерства. Присутня перевага примусової влади над владою авторитету. Проблема наявності послідовників.

- *Поведінкова концепція лідерства*. Лідерське поведіння – це дії по координації роботи групи (розподіл обов'язків, мотивація, критика).

- *Лідерство на основі техніки групової роботи*. Лідером визнається той, у кого є програма для всієї групи, хто знає як і досягти результату при мінімальних витратах ресурсів. Найбільш активний член групи стає лідером.

- *Лідерство як вплив*. Лідер – той, хто робить найбільше важливий вплив на інших. Це лідерство існує завдяки міжособистісному чи впливу комунікаціям.

- *Лідерство через переконання*. Лідерство за рахунок впливу на людей переконанням.

- *Лідерство як досягнення згоди.* Лідер досягає покори, поваги і лояльності співробітників шляхом досягнення між ними згоди; максимальне співробітництво при мінімальних протиріччях.

- *Лідерство як центр усієї діяльності групи.* Лідер завжди є ядром групи. Неформальне лідерство не визнається.

Основні якостями лідера є:

- володіння інтелектом і знаннями;
- вражаюча зовнішність;
- чесність;
- володіння здоровим глуздом (лідер не повинний бути догматиком);
- ініціативність найвищою мірою;
- високий ступінь впевненості в собі;
- висока працездатність.

Якості лідера повинні відповідати наступним характеристикам:

- повинні сполучатися з характером діяльності;
- повинні сполучатися з конкретними задачами, що реалізують підлеглі;
- повинні сполучатися із середовищем, зовнішніми умовами, у яких працює керівник;
- повинні сполучатися з внутрішнім середовищем організації, з персоналом.

Найбільш ефективно працює соціальна організація чи служба тоді, коли її керівник є і визнаним лідером. Кожному керівникові (лідерові) характерний свій особливий *стиль впливу* на підлеглих – манера поведінки керівника до підлеглих. Розрізняють кілька таких манер:

- *Автократичний стиль* (особистої влади). Заснований на примусі, погрозі, страху, твердій регламентації правил поведінки співробітників, персоналу. Заснований на тім, що людина ледача, її треба поганяти.

- *Демократичний стиль.* Характерна децентралізація повноважень, активна участь усіх у прийнятті управлінських рішень, широка воля дій при виконанні завдань, відкритість і довіра.

- *Ліберальний стиль.* Максимальна воля виконавців, їхній самоконтроль, мінімальна участь керівника в діяльності виконавця.

Розрізняють ще також наступні види стилів:

- експлуаторсько-експлуатаційний стиль (спрямований на роботу);
- прихильно-автократичний;
- консультативно-демократичний (повна довіра до підлеглих) і ін.

Впродовж усієї історії розвитку суспільства точаться суперечки навколо визначення суті і природи керівництва. При цьому слід враховувати і ту обставину, що більшість людей підсвідомо переконана – *керувати вони вміють якнайкраще* (навіть не володіючи теоретичними знаннями чи практичним досвідом) на відміну від будь-якої іншої галузі чи виду діяльності.

Керівництво можна визначити "як процес використання влади задля досягнення впливу на людей".

Влада – це можливість реально вплинути на поведінку інших людей, тобто *влада – це знаряддя впливу*. В свою чергу, *вплив – це будь-яка поведінка однієї людини чи групи осіб, що активно діє на поведінку, відчуття, стосунки інших людей*.

У стосунках між керівником та підлеглими в процесі використання влади існує пряма пропорційна залежність (так званий баланс влади): влада керівника над підлеглими тим більша, ніж вища залежність підлеглих від керівника, і навпаки. Ця залежність може набувати різних форм прояву – прямо чи опосередковано підлеглі залежать від управлінських рішень керівника (у питаннях ресурсного забезпечення, розподілу та отримання винагород, послуг, інформації тощо). В свою чергу, підлеглі впливають на керівника, адже це вони реалізують на практиці всі його рішення, вказівки, накази та розпорядження, і саме виконання дорученої роботи залежить від них.

Щоб керувати, необхідно мати для цього досить підстав, тобто володіти інструментами впливу, а щоб впливати – слід мати основу влади (аби змусити підлеглих підкорятись розпорядженням).

Інструментом впливу на діяльність підлеглих виступає можливість керівника вплинути на рівень задоволення їх активних потреб (згадаємо класифікацію потреб Маслоу). Всі форми впливу та влади спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи тим самим активні потреби. Люди очікують та передбачають наслідки тієї чи іншої поведінки.

У науці менеджменту існують *схожості та розбіжності* впливів *влади, лідерства та керівництва*.

Донедавна переважала думка, що між поняттями "керівництво", "лідерство" та "влада" немає суттєвої відмінності, оскільки особа, яка наділена повноваженнями здійснювати керуючі функції, автоматично вважається лідером колективу і має владу над підлеглими. Однак на практиці ці три складові управлінського впливу не обов'язково зосереджені в одних руках. Якщо керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення і розпорядження підлеглим і вимагати їх

виконання, то реальна влада залежить від особистих якостей і ситуації, у якій перебуває керівник.

Відмінності між статусом лідера і формального керівника впливають з особливостей ролі та функцій, які ними виконуються. Керівництво передбачає монополію на прийняття рішень і контроль за ходом їх виконання. Лідер не узурпує право приймати рішення, а, навпаки, запрошує до цього кожного співробітника. В результаті змінюється статус кожного працівника. Якщо керівник протистоїть групі підлеглих, виступає як зовнішня сила, то лідер перетворює колектив у єдину команду. Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. Розрізняють формальний, особистий і повний авторитет.

Формальний авторитет керівника впливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, цілеспрямовувати, мотивувати і контролювати їх працю та поведінку.

Особистий авторитет керівника ґрунтується на його особистих якостях як людини (наприклад, толерантність, товариськість, компетентність, здоровий глузд, логічність дій та ін.).

Повний авторитет керівника, або авторитет лідера, виявляється при поєднанні формального та особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду.

Розподіл влади відбувається між членами групи за рішенням її керівника (лідера). Цей процес має назву делегування або децентралізації.

Влада – це інструмент соціального управління, який здійснює цілеспрямований вплив на людську поведінку, призводить до виникнення, зміни чи припинення людських стосунків та взаємозв'язків між складовими соціоекономічної системи. Влада – це право наказувати, вимагати виконання, приймати рішення, розподіляти ресурси, діяти як організатор, керівник та контролер водночас.

Баланс між владою та обов'язками називається *принципом паритету*.

Розподіляючи владу між підлеглими, керівник залишає за собою функції координатора, тобто він може при необхідності втручатися у розвиток ситуації і коригувати діяльність персоналу. Необхідність координації зумовлена принципом одноособового керівництва (за Анрі Файолем), який образно зазначав: "Тіло з двома головами у суспільстві, як і в живій природі – це монстр, який приречений на вимирання."

Здатність лідера здійснювати вплив визначається рівнем керівного потенціалу, реалізовувати який керівник зобов'язаний у певних

ситуаціях. Джерела керівної сили лідера полягають у тому, що обіймаючи посаду, він отримує певні права і повноваження, а також у набутому досвіді, авторитеті і професійних досягненнях.

Влада може набувати різноманітних форм. У співпраці четверо американських дослідників – Джон Френч, Бертрам Рейвен, Пол Херсі та В.І.Натемайер розробили зручну класифікацію підстав влади. Згідно з їх висновками існує *сім основних форм влади*:

1. Влада, що заснована на примусі, штрафних санкціях та загрозі покарань.
2. Влада, що заснована на винагородах.
3. Експертна влада.
4. Еталонна влада (харизматичний вплив).
5. Законна або традиційна влада.
6. Влада, заснована на участі.
7. Інформаційна влада.

Сила примусу: в її основі лежать побоювання підлеглих, різні за походженням (страх втратити роботу, потрапити у "чорний список", бути покараним). Керівник намагається подавляти, знешкоджувати тих співробітників, які від нього залежать, але в майбутньому можуть набирати вагомості і статусу, тим самим послаблюючи його позицію.

Сила винагороди буде тим відчутнішою, чим чіткіше простежується зв'язок між стараннями, наполегливістю, самовідданістю і досягненням результатів з однієї сторони, та позитивною реакцією лідера (визнання, преміювання, ставлення у приклад, службова кар'єра) – з іншої.

Влада спеціаліста (експертна) передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання та фахові практичні навички. Дії та вчинки такого керівника сприймаються підлеглими як "істина в останній інстанції", на віру, без перевірки, як закон, обов'язковий до виконання. Його слово не підлягає сумніву, він вирішує спори, вказує правильний шлях.

Референтна (еталонна) влада базується на власних магнетичних якостях лідера, які прагнуть копіювати його послідовники. Керівник, що володіє харизматичним впливом, сприймається підлеглими як взірець, людина, яка уособлює ті риси і якості, котрими прагнуть володіти решта членів колективу. Кожний з них прагне завоювати його симпатію, звернути на себе увагу, виконати свою роботу максимально якісно.

Легітимна (законна) влада впливає із статусу керівника в організації. Керівна посада передбачає здійснення більшості управлінських функцій, а підлеглий вважає цілком природним підкорятися

наказам і вказівкам. Законна влада – це невід'ємний атрибут формального лідера. Він володіє нею завжди, навіть при наявності більш впливової особи, статус якої не підтверджено офіційною посадою.

Сила взаємодії з підлеглими вимагає таланту перекладати частину своїх функцій на плечі підлеглих, помічників. Визначити цю частину, тобто скласти перелік обов'язків, які вимагають особистого виконання, і таких, що можуть виконуватися іншими, досить складно. Проте, це дозволить зосередитися на головному, почати дійсно керувати, а не метушитися, прагнучи встигнути зробити все самотійно.

Інформаційна влада впливає із знання керівником усіх найдрібніших аспектів діяльності підрозділу чи організації. Така цілісна картина дає змогу управляти колективом, бачити хибні дії підлеглих та їх досягнення. Ті працівники, яким потрібна конкретна додаткова інформація, змушені звертатися по неї до лідера як до першоджерела, виконувати його доручення в обмін на володіння знаннями про предмет, що їх цікавить.

Таким чином, лідерство є теж певною мірою мистецтвом. Щоб стати ефективним лідером необхідно постійно самовдосконалюватись, розвиватись як особистість, як професіонал свого діла. Вміле поєднання таких понять, як лідерство, вплив та влада можливе тільки тоді, коли керівник володіє такими особистісними якостями як креативність, цілеспрямованість і впевненість в собі і в своїх силах.

Здатність лідера здійснювати вплив визначається рівнем керівного потенціалу, реалізовувати який керівник зобов'язаний у певних ситуаціях. Джерела керівної сили лідера полягають у тому, що, обіймаючи посаду, він отримує певні права і повноваження, а також у набутому досвіді, авторитеті і професійних досягненнях.

Професійним керівником не народжуються, ним може стати кожна людина. Від рівня керівництва майже у всіх випадках залежить доля організації, її розвиток та взагалі, існування. В сучасному світі вміння керувати ефективно та гуманно є важливим фактором прогресивного розвитку суспільства.

4. Концепція обмежень в менеджменті соціальної роботи

Важливе місце у професійному становленні менеджера будь-якого рівня відводиться концепції обмежень. Її суть полягає в тому, що всі менеджери мають змогу розвивати та підвищувати ефективність своєї роботи. Але підвищення цієї ефективності не безмежне. Тобто існують області діяльності, в яких менеджер не компетентний.

Такі області для менеджера не що інше, як обмеження, що накладаються на його професійну діяльність. Ця концепція конкретизує ці обмеження і показує, на що менеджер повинен звернути увагу для досягнення успіху.

Класики ефективного менеджменту Майк Вудкок і Дейв Френсіс виділяють наступні ключові навички та здібності ефективного менеджера:

- здатність керувати собою: здатність повною мірою використовувати свій час, енергію, вміння; здатність справлятися зі стресами;
- розумні особисті цінності, ясні або адекватні сучасній реальності;
- мати чіткі особисті цілі: ясність у питаннях особистого та ділового життя; реалістичні життєві цілі;
- постійний особистісний ріст: налаштованість і сприйнятливність до нових ситуацій і можливостей;
- мати навички і завзятість вирішувати проблеми: наявність ефективних стратегій прийняття рішень і здатності вирішувати сучасні проблеми;
- творчий підхід і здатність до інновацій: винахідливість, здатність генерувати кількість ідей, вміння використовувати нові ідеї;
- висока здатність впливати на оточуючих: забезпечити їх підтримку і участь, впливати на їх рішення;
- знання сучасних управлінських підходів;
- здатність керувати, вміння навчати і розвивати підлеглих;
- здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

Коли будь-які з цих навичок і здібностей відсутні у менеджера, виникають обмеження, що перешкоджають успіху і особистому росту, і, відповідно вимагають вивчення, усвідомлення і подолання. Як правило, керівники досить проникливі і мають певне уявлення про те, що їм потрібно для вдосконалення, але у них відсутні як система для точного визначення цих потреб, так і кошти для їх реалізації.

Фактори, які перешкоджають повній реалізації всіх особистих можливостей менеджера:

1. *Невміння управляти собою* – це нездатність повною мірою використовувати свій час, енергію, свої вміння; нездатність справлятися зі стресами.

2. *Розмитість особистих цінностей* – відсутність чіткого розуміння своїх особистих цінностей; наявність цінностей, що не відповідають умовам сучасного ділового та приватного життя.

3. *Смутні особисті цілі* – відсутність ясності в питанні про цілі свого особистого та ділового життя; мети. Цілі не сумісні з умовами сучасної роботи і життя.

4. *Зупинений саморозвиток* – відсутність налаштованості і сприйнятливості до нових ситуацій і можливостей.

5. *Недостатність навичок вирішувати проблеми* – відсутність стратегії, необхідної у прийнятті рішень, а також здатності вирішувати сучасні проблеми.

6. *Недолік творчого підходу* – відсутність здатності генерувати нові ідеї, невміння використовувати нові ідеї.

7. *Невміння впливати на людей* – недостатня здатність забезпечувати участь і допомогу з боку оточуючих або впливати на їх рішення.

Крім них, можна виділити й інші обмеження: нерозуміння особливостей процесів управління; слабкі навички управління людьми та ресурсами; невміння навчатись і встановлювати вимогу на саморозвиток; низька здатність формувати колектив.

Більш детально проаналізуємо кожне з названих обмежень менеджера:

Невміння управляти собою.

Управління – процес, що супроводжується психоемоційною нестабільністю, стресами. Не навчившись правильно розряджати накопичену енергію, керівник не тільки ризикує своїм здоров'ям, але і посиляє імпульси нестабільності своїм підлеглим, що призводить до неповного і неефективного використання часу, сил і навичок.

Кожен менеджер, який прагне успіху, повинен навчитися поводитися з самим собою як з унікальним і безцінним ресурсом так, щоб постійно підтримувати свою продуктивність і хороший стан. Це передбачає і здатність до напруженої роботи, і здатність «розряджатися», здатність витратити енергію і здатність її накопичувати.

Розмиті особисті цінності.

Коли рішення менеджера не засновані на особистих цінностях, в його діях не вистачає твердих підстав і принциповості. Ведучими цінностями управлінця вважаються: ефективність, реалізація потенціалу працівників і постійна готовність до нововведень. Якщо для менеджера не ясні власні принципи, якщо його цінності суперечать корпоративним цінностям, відбувається розмив критеріїв у діяльності всієї структури, якою він керує.

Менеджери повинні щодня приймати безліч рішень, що базуються на особистих цінностях та принципах. Якщо особисті цінності

не ясні для себе і оточуючих, то вони будуть сприймати їх у спотвореному вигляді. У результаті ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень знизиться.

Смутні особисті цілі.

Будь-який рух має сенс, якщо він цілеспрямований, тому спочатку менеджер повинен визначити конкретну, чітко усвідомлену мету, досягну та бажану. При цьому важливо мати заздалегідь продумані альтернативні варіанти, які дозволять економити час і сили при вирішенні занадто складних або, навпаки, незначних питань.

Є менеджери, яким не вистачає ясності в своїх особистих цілях, але є й такі, хто виявляє в своєму житті незвичайну зібраність і зосередженість. Чому так відбувається? Справа в тому, що одні добре знають, чого вони хочуть, а інші ні. Менеджер, який не здатний визначити свої цілі, не може досягти успіху в управлінській діяльності та обмежений нечіткістю особистих цілей.

Зупинений саморозвиток.

Якщо менеджер недостатньо динамічний, уникає гострих ситуацій, не розвиває приховані здібності, ні за яких обставин не бажає ризикувати, це свідчить про зупинення його професійного зростання і нездатності долати свої слабкості.

Здатність до саморозвитку характеризується не тільки постійним навчанням, а й умінням впровадити в практику отримані знання. У зв'язку з цим в житті людини виділяють чотири основні стадії: навчання, включення, досягнення успіху, професіоналізм, переоцінка цінностей, майстерність. Для менеджера важливо відчувати покликання, а для цього потрібно постійно працювати над власним зростанням.

Недостатність навичок вирішувати проблеми.

Особливий талант менеджера – це здатність швидко і правильно приймати рішення. Вирішення проблем ніколи не буває простою справою. Менеджер, який страждає таким обмеженням, як недостатність навичок вирішення проблем, постійно дозволяє собі залишати невирішені питання на завтра. В результаті накопичується велике коло проблем, які керівник вирішити вже не в змозі. Природно, такий менеджер терпить фіаско.

Недолік творчого підходу.

Ще це називається – відсутність креативності або нездатність до інновацій. Менеджер, який не вміє висувати нові ідеї, зазвичай не вітає винахідливість у своїх співробітників. Адже це вимагає готовності боротися з перешкодами та невдачами, експериментувати, ризикувати.

Можна навести безліч прикладів, коли той чи інший менеджер виявляє творчий (нестандартний) підхід у своїй діяльності. Ця якість особливо необхідна сучасним менеджерам. Творчість в управлінні завжди цінувалося дуже високо.

Невміння впливати на людей.

Одна з особливостей успішного керівництва – здатність постійно отримувати підтримку і участь співробітників. І досягається це наполегливістю і, одночасно, умінням слухати. Якщо цього немає, менеджер починає звинувачувати інших у тому, що вони до нього не прислухаються, конфліктувати з людьми, вважати, що йому заздять і його ігнорують. У підсумку це приводить до прямої конфронтації з підлеглими або, навпаки, до зайвої залежності від їхніх думок та інтересів.

Ключову роль у питаннях впливовості грає особистий чинник. На багатьох людей справляє враження владність, манера триматися, невербальні форми впливу (жести, зовнішній вигляд і т.п.). Керівники, що мають схильності до високої впливовості, одягаються відповідно до якоїсь нагоди, мають переконливий зовнішній вигляд, ясно викладають свої думки, впевнені в собі, дають чіткі вказівки. Менеджери, що мають низьку впливовість, часто звинувачують інших у тому, що останні до них не прислухаються, а рівні з ними по положенню не вважають їх досить впливовими. Керівник, який недостатньо наполегливий, не має взаєморозуміння з оточуючими, з нерозвиненим умінням виражати себе, обмежений невмінням впливати на оточуючих.

Для будь-якої діяльності в рамках особистого або ділового життя таким менеджерам необхідно вміти отримувати підтримку і знаходити взаєморозуміння з іншими людьми. Взаємодія вимагає наполегливості, гнучкості, вміння виражати себе і слухати інших.

Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці.

Основна думка цього обмеження зводиться до того, щоб керівник домагався результатів не особистою працею, а через працю інших осіб. До тих пір поки керівники не оцінять ефективність того, як вони керують іншими людьми, високих результатів у діяльності організації не буде. Тому управлінці, недостатньо розуміючи мотивацію працівників, обмежені недостатнім розумінням суті управлінської праці.

Слабкі навички керівництва.

Ефективний керівник вміє розподіляти час і сили як власні, так і своїх співробітників. Він чітко визначає ролі, у відповідності із кваліфікацією і здібностями, виключає марнотратство у роботі і конфліктність

у взаєминах. Якщо цього немає, то керівництво стає формальним, моральний стан в колективі погіршується, співробітники відчувають себе незадоволеними і працюють нижче своїх можливостей.

Менеджер, який не вміє добиватися практичних результатів від своїх підлеглих, обмежений недовікою здатності керувати.

Невміння навчати.

Уміння керувати – це не тільки управління, але ще і наставництво. Якщо у співробітників відсутня можливість для особистісного та професійного зростання, то в компанії зникає динаміка. У цьому випадку менеджер відривається від групи і тим самим позбавляється її підтримки й участі. Керівник, який не здатний або не хоче допомагати розвитку інших, приречений на зупинку у власному розвитку, або на розвал команди.

Кожен керівник повинен дбати про підвищення компетентності тих, ким він керує. Хороший керівник виступає, крім усього іншого, і в ролі вчителя. Підвищення кваліфікації, в якій би формі вона не проходилося, - найважливіший елемент управлінської ефективності.

Низька здатність формувати колектив.

Формування колективу – процес складний і суперечливий. Якщо менеджеру не вдається створити сприятливий корпоративний клімат і перетворити групу в кваліфікований і результативний колектив, особливо колектив соціальної організації (служби), він змушений чималу частину часу і сил витратити на вирішення проблем внутрішньогрупових, що відволікає від виконання основних завдань. Не одержуючи від членів групи віддачі, не використовуючи їх вміння, він покладається здебільшого на себе, а це знижує ефективність і вносить додаткові труднощі в його діяльність.

Отже, діяльність соціальних структур, організацій та служб, які функціонують в соціумі на початку XXI століття повинні очолювати менеджери, яким характерні наступні вміння, навички та здібності:

- Здатність управляти собою.
- Чіткі особисті цілі.
- Бажання професійного росту.
- Вміння вирішувати проблеми.
- Винахідливість і схильність до інновацій.
- Висока здатність впливати на оточуючих.
- Знання сучасних управлінських підходів.
- Здатність керувати.
- Уміння навчати і розвивати підлеглих.
- Здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

Сучасному керівникові будь-якого рівня, менеджерів будь-якої кваліфікації вкрай корисно зосереджувати свою увагу на тих чинниках, які перешкоджають повній реалізації всіх особистих можливостей. Ліквідувавши їх, можна забезпечити швидкий прогрес в розвитку організації і процес успішного керівництва нею.

5. Мотиви до зайняття менеджерських посад

Мотиви – це те, що спонукає людину до діяльності. Основні мотиви до зайняття посади керівника можна звести до таких: творчі, економічні та амбіційні. Ці мотиви не завжди існують у чистому вигляді: вони інтегруються, але у їхній ієрархії звичайно виявляється домінуючий мотив.

Для кожної людини мотиви є суб'єктивними, вони формуються протягом тривалого часу під впливом виховання, навчання, усвідомлюються внаслідок прийняття індивідом домінуючих у суспільстві цінностей, що у кінцевому підсумку впливає на постановку цілі і спонукує людину до дії при наявності відповідного зовнішнього стимулу і його усвідомлення індивідом.

Творча мотивація викликана бажанням людини брати більш активну участь у досягненні цілей системи, поліпшенні її діяльності. Особа бажає отримати адміністративну владу, щоб у статусі керівника відкрити перспективи, яких у неї не було як у виконавця, – використати престиж та суспільну значущість посади для втілення своїх потенційних здібностей у конкретній справі. Цим людям імпонує свобода дій і самостійність у прийнятті рішень. У випадку нестачі професійних знань такі менеджери завжди мають бажання і волю, щоб ними опанувати.

В основі *економічних* мотивів до зайняття керівної посади лежить прагнення до отримання порівняно більшої маси матеріальних благ, які надаються особі, що виконує відповідальну роботу (заробітна плата, премії, участь у прибутках). Таке прагнення зрозуміле та виправдане.

Однак особа, надміру захоплена перспективами свого матеріального благополуччя, має на увазі й ті вигоди, які перебувають у протиріччі з інтересами справи.

Амбіційні мотиви пов'язані з честолюбством та суперництвом, прагненням до успіху та самоствердження – нормальними людськими рисами, які зумовлюють бажання займати керівну посаду і можуть надихнути на великі справи. Але коли ці риси проявляються у гіпертрофованій формі, людина в боротьбі за посаду забуває про зміст

діяльності. Така особа відчуває особливу прихильність до формальних атрибутів влади, до посадових регалій.

Поведінка людей з надмірними амбіціями та схильних до нездорового суперництва за своєю суттю антисуспільна, бо їхній успіх супроводжується зламаними людськими долями. Менеджер, який бачить єдину ціль, у задоволенні своїх амбіцій, нездатний управляти без повсякденного адміністративного насильства.

Амбіційна особистість, зіставивши себе з іншими, бачить свою особу у невидганому світлі. У неї може зародитися бажання, не враховуючи свої здібності, вибитися в керівники та випередити у посадовій ієрархії своїх конкурентів. Страждаючи від заздрості до своїх більш достойних колег та підігриваючи себе вогнем честолюбства, така людина не гребує нічим, щоб добитися бажаної посади.

Мотиви економічні можуть, наприклад, чудово гармоніювати з творчими, а можуть і суттєво розходитися. Але в ієрархічній структурі мотивів звичайно знаходиться провідний, який підпорядковує собі всі інші.

Значущість того чи іншого мотиву може змінюватися з часом. Життя дає багату палітру змін у мотивації інтересу до посади, які визначаються умовами управлінської діяльності та особистісними характеристиками керівника.

Людина, яку у службовій кар'єрі вабив лише блиск посадових атрибутів, може з часом прийти до глибокого усвідомлення свого призначення і самовираження.

Але часто трапляється зворотна трансформація: людина, що прагнула до керівної посади, щоб втілити свої здібності в конкретні справи, з часом стає слугою тих самих посадових атрибутів, якими раніше нехтувала. Перебуваючи в центрі постійної уваги оточуючих, серед яких є й ті, які дивляться на неї з захватом і уклінністю, вона поступово переймається усвідомленням незвичайності свого статусу, відзначеного владою та пошаною, починає вірити у свою непогрішність та виключність, дозволяє собі різного роду послаблення. Така виключність заважає йому чути аргументи і критику. Сповнена усвідомлення своєї непогрішності, людина все частіше допускає помилки, шкодить справі.

Мотиви до керівної діяльності не завжди існують у чистому вигляді. Вони можуть інтегруватися.

Мотиви вибору посади можуть бути виявлені в процесі співбесіди з претендентом на посаду, за даними відгуків та характеристик, шляхом спостереження.

Отже, мотив – це спонукальна причина дій і вчинків людей (те, що штовхає до дії). Можна сказати, що *мотиви – це установки людей на ті чи інші види діяльності, підстави до якоїсь дії чи вчинку*. Від того, якими мотивами людина керується у своїй трудовій діяльності, залежить її ставлення до роботи і кінцевий результат, тому дуже важливо якими мотивами керувався менеджер при виборі посади.

Таким чином, *управлінська діяльність – вид суспільної праці, основним завданням якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому*. З розвитком ринкових відносин і поглибленням процесів поділу й кооперування праці, управлінська праця відокремлюється як відносно самостійна сфера й набуває визначених організаційних форм, які створюють автономну систему управління організацією. Від рівня управлінської праці залежить не лише використання поверхневих, але й глибинних, стратегічних резервів організації. Головна особливість цього виду трудової діяльності полягає в тому, що завдання розвитку й удосконалення діяльності організації керівник вирішує в організаційному аспекті, впливаючи на працівників, які вирішують ці завдання. Саме такі обставини вимагають від менеджера соціальної роботи творчого професійного підходу й ініціативності у вирішенні соціальних проблем.

Методичні рекомендації: з метою кращого засвоєння навчального матеріалу слід:

- проаналізувати у чому полягає сутність управлінської праці як складової управлінської діяльності;
- визначити основні критерії менеджерів;
- охарактеризувати вимоги, які пред'являють сучасному менеджеру;
- визначити спільне в лідерстві, впливі та владі;
- перерахувати основні чинники концепції обмежень в менеджменті соціальної роботи.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. В чому полягають особливості управлінської праці в системі соціальної роботи?
2. Назвіть основні категорії менеджерів у діяльності соціальних служб.
3. Висвітліть управлінські ролі менеджера.

4. Дайте характеристику вимогам, які пред'являються до сучасного менеджера соціальної організації.
5. Що таке вплив, влада, лідерство та яка відмінність між ними?
6. Дайте характеристику основним типам влади.
7. Назвіть та проаналізуйте основні обмеження в менеджменті соціальної роботи.
8. Висвітліть, які є основні мотиви до зайняття менеджерських посад.

Використані джерела та література:

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів, «Світ», 1995. – 296 с.
2. Ансофф И.Н. Менеджмент. – М., 1996. – 286 с.
3. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем.
4. Базюк І.С. Основи менеджменту. – К., 2000.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – 528 с.
6. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика. - М.: Дело, 1991.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент-М.: ЮНИТИ, 1995 – 480 с.
8. Глухов В.В. Основы менеджмента. – СПб: «Специальная литература», 1995.-328 с.
9. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. – К.: Вища школа, 1994. – 312 с.
10. Завадський Й.С. Менеджмент. – К.: УФІМБ, 1997. – 543 с.
11. Завадський Й.С. Менеджмент: «Management». – 2-е вид. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – Т.1. – 542с.
12. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ТОО «Остожье», 1999. – 336 с.
13. Кредісов А.І., Панченко С.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. – 556 с.
14. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посібник.- К.: КНЕУ, 1997. -248с.
15. Мельник Л.П. Психологія управління: Курс лекцій. – 2-ге вид., стереотип. – К.: МАУП, 2002. -- 176 с.
16. Серия «Учебники и учебные пособия». -Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998. – 512с.

17. Скібіцька Л. І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навч. посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
18. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2003. – 608.
19. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. – К.: Знання, 1998. – 512с.
20. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. – К.: Товариство «Знання», КОО, 1998. – 512 с.
21. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.:КНЕУ, 1999.-384 с.
22. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом. Учебно-методическое пособие. – К. – 1998.
23. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 384 с.

Розділ 3. Управління персоналом соціальних служб

Тема 9. Кадрове забезпечення соціальної роботи

План

1. Науково-практичні підходи до підбору та розміщення кадрів в організаціях соціальної сфери.
2. Поняття «кадровий потенціал» та взаємозв'язок з іншими поняттями кадрової політики у соціальній роботі.
3. Інтеграційна модель мотиваційного управління кадрами.
4. Сучасні методи оцінювання кадрового потенціалу соціальної сфери.
5. Атестація працівників соціальної сфери.

Мета: ознайомитись з процесом підбору, розміщення кадрів в організаціях соціальної сфери та усвідомити роль професіоналізму керівників в соціальній сфері.

Ключові поняття: кадровий потенціал, кадрова політика, добір кадрів, мотивація, потреби, людський фактор, трудові ресурси, персонал, атестація соціальних працівників, професійна компетентність, професіоналізм, підвищення кваліфікації.

1. Науково-практичні підходи до підбору та розміщення кадрів в організаціях соціальної сфери

Змістовна соціальна робота в суспільстві або в закладі соціальної роботи можлива тільки при науково обґрунтованій розробці та реалізації *кадрової політики*. Це система, яка розрахована на тривалий термін розвитку людських ресурсів, що задіяні в соціальній сфері і націлені на створення організаційного фундаменту для розвитку особистості та формування громадянського суспільства в Україні.

Робота з кадрами – це важлива складова менеджменту соціальної роботи, а правильний підбір висококваліфікованих кадрів є запорукою успіху будь-якої організації чи підприємства.

Процеси добору й відбору кадрів повинні ґрунтуватися на наукових засадах, оскільки помилки, допущені у їх здійсненні, негативно позначаються на ритмічності і ефективності діяльності виробничо-господарської організації і на соціально-психологічному кліматі колективу. *Процес добору кадрів часто ототожнюється з його відбором.*

На відміну від добору відбір кадрів полягає у визначенні конкретних персоналій.

Добір кадрів – процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для наступного залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця.

Загальна потреба в залученні кадрів різних категорій визначається на основі даних планового балансу трудових ресурсів, який є підставою для відбору майбутніх працівників. Процес залучення потенційних претендентів для встановлення з ними трудових відносин складається з таких етапів:

- проведення кампанії набору;
- формування бази даних про потенційних претендентів;
- складання переліку вакантних або таких, що можуть стати вакантними, посад і робочих місць;
- формулювання вимог до претендентів на кожну посаду;
- пошук і оброблення інформації про можливих претендентів на посади в базі даних про претендентів;
- первинне знайомство з потенційними претендентами на кожну конкретну посаду;
- відбір найпридатнішої кандидатури серед претендентів на посаду;
- найняття працівника і оформлення з ним трудових відносин;
- адаптація працівника до робочого місця і в колективі.

Добирають кандидатів на вакантні робочі місця на внутрішньому і зовнішньому ринках праці, періодично або безперервно. Пошук працівників на внутрішньому ринку праці означає пропонування працівникам даної організації змінити місця праці. Перевагою його є поінформованість організації щодо потенціалу, кваліфікації, особистісних якостей, реальних результатів своїх працівників. Крім того, це дає шанси працівникам реалізувати в межах організації свої прагнення, потенціал.

Пошук працівників та фахівців соціальних організацій на зовнішньому ринку праці означає спрямування пропозицій щодо працевлаштування до спеціалістів (психологів, соціальних працівників, соціальних педагогів), які не просто не працевлаштовані, але й висококваліфіковані спеціалісти, що бажають надавати професійні соціальні послуги. Перевагою такого добору є ймовірність появи в організації нових компетентних кандидатів, не пов'язаних жодними умовностями.

Під час добору кандидатів на вакантні місця застосовують такі *техніки*:

Оголошення про вакансії всередині колективу використовують досить часто, оскільки вона не потребує значних витрат коштів. Крім того, особа, яка пропонує певного кандидата, бере на себе відповідальність за нього, допомагає йому адаптуватися в новому середовищі. Нерідко працівники краще знають, хто буде найефективнішим на певному робочому місці, а тому і пропонують особам зайняти його.

Розміщення оголошень у засобах масової інформації дає можливість потрапити до організації багатьом кандидатам. Незважаючи на те, що на оприлюднення оголошень потрібні значні кошти, вони є сигналом для ринку послуг, що в організації усе добре, оскільки вона потребує нових працівників. Вагому роль при цьому відіграє належно продуманий текст оголошення. Воно повинно бути зрозумілим, зручним для читання, детально характеризувати умови пропонованого місця праці, вимоги до профілю кандидатів.

Використання державної служби зайнятості допомагає володіти базами даних про кандидатів на певні робочі місця, виданням брошур і бюлетенів із інформацією про пошукувачів робочих місць, аналізом локального ринку праці і зміною на ньому. Часто вони надають консультації організаціям, які потребують нового поповнення, іноді за власною ініціативою пропонують їм претендентів.

Залучення кадрових агенцій – послуги є недешевими і залежать вони від гарантій, які надає агенція щодо обраного кандидата. Якщо він не виправдовує очікувань, агенція пропонує іншу кандидатуру. При цьому агенції користуються різноманітними техніками відбору кандидатів, до послуг кадрових агенцій найчастіше вдаються, маючи потребу у фахівцях рідкісних кваліфікацій, менеджерах.

Спеціалізовані агенції з лізингу персоналу за відповідну плату падають в оренду організаціям технічних працівників офісних служб, фахівців з інформатики, охоронців, осіб для виконання некваліфікованих робіт (вантажники, прибиральники тощо);

Взаємодія з навчальними закладами допомагає організаціям, які дбають про свою перспективу, мати з ними постійні контакти. Недоліком такого підходу є можливість отримання висококваліфікованих працівників, але без належного виробничого досвіду. Поширеною стає практика укладання організаціями угод з навчальними закладами на підготовку фахівців за індивідуальними програмами, що адаптувало б їх до умов і потреб майбутнього місця працевлаштування. Незалежно від застосовуваної техніки організація отримує інформацію, на підставі якої формує базу даних про потенційних кандидатів як зі сфери тих, хто працює в ній, так і з зовнішнього

середовища. Використовуючи їх, соціальна організація поетапно здійснює добір у найпридатніших для неї працівників. У формуванні бази даних про потенційних кандидатів вітчизняної організації активно послуговуються поширеними у західних фірмах *резюме – це документи, які містять структуровані переліки фактів про професійне життя претендента*. Попри подібні ознаки, резюме має певної відмінності. Резюме, як правило, містить декілька складових – особисті дані, освіта, трудова діяльність, спеціальні навички, іноземні мови – і не перевищує однієї сторінки.

Процес добору кадрів – надзвичайно складна і відповідальна ділянка роботи служб персоналу. Створена в результаті цього процесу широка база даних про потенційних кандидатів дає можливість керівникам організацій відібрати серед них найпридатніших осіб для укладення з ними трудових угод.

При дослідженні придатності кандидатів до роботи в організації, використовують *різні методи*: аналіз документів, біографічних даних, кваліфікаційні розмови, практичне випробування вмінь кандидата, тестові випробування, графологічні експертизи, іноді перевірку на детекторі брехні, центри оцінювання. Вибір конкретних методів залежить від особливостей робочих місць, на які добирають кандидатів.

Первинне знайомство з претендентами на посаду відбувається шляхом *аналізу документів* кандидатів (анкет, резюме попередньої трудової діяльності, автобіографій, характеристик, рекомендацій, копій документів про освіту). На цьому етапі працівник служби персоналу повинен звернути особливу увагу на відповідність даних, повідомлених претендентом про себе в окремих документах: авторитетність навчального закладу, який закінчив претендент; попередній трудовий досвід, який може бути корисним організації; на схильність кандидата до регулярної зміни місць праці; особливості службового зростання та вакантними, в претендента на попередніх місцях роботи, а також на мотиви пошуку місця праці в даній організації.

Метод біографічних даних полягає у вивченні різних аспектів особистості трудової біографії претендента під кутом його придатності вимогам організації: походження і освіта, кваліфікація і вміння, дотеперішнє просування по службі, зміна місць проживання і причини цього.

У багатьох організаціях використовують бальні оцінки представлених кандидатами даних. Кандидатів, які отримали вищу кількість балів, допускають до наступного етапу селекції – кваліфікаційної розмови, іншим дякують за виявлену зацікавленість до праці в організації,

а відомості про них заносять до бази даних потенційних кандидатів. Якщо обрані за високими бальними оцінками кандидати в наступних етапах виявляються непридатними для зайняття певних робочих місць, служба персоналу може запросити претендентів, зафіксованих у базі даних. Метою вступної кваліфікаційної розмови є уточнення компетенцій і особистісних якостей претендента. Спершу, як правило, працівник персоналу соціальної служби проводить за спеціальною програмою попередню розмову по телефону або під час безпосередньої зустрічі з кандидатом. Уже на цьому етапі, особливо за наслідками першого очного знайомства з претендентами відсівається 80-90% кандидатів. Із тими, хто залишився, безпосередній керівник соціальної структури проводить поглиблену кваліфікаційну розмову. Метою її є визначення міри зацікавленості претендента в роботі на певній посаді; інформування про організацію загалом і зміст робіт на даній посаді; з'ясування інтересів і очікувань обох сторін; надання претенденту можливості визначитися, наскільки майбутня робота відповідає його очікуванням та інтересам. Зміст таких розмов і спосіб проведення слід планувати заздалегідь, іноді при цьому послуговуються спрощеною анкетною. Предметом розмови можуть бути особисті погляди і цінності претендента, ініціювати розмову слід коректно, з дотриманням таких вимог:

- до розмови слід ретельно готуватися, ознайомившись з інформацією в документах кандидата і склавши план;

- слід забезпечити умови для довірливої розмови, а під час неї не відволікатися на інші проблеми;

- необхідно зосередитися на регламентованих правовим полем трудових відносин питаннях, уникати таких, що можуть бути сприйняті як расистські чи дискримінаційні (національність, віра, політичні погляди, сексуальна орієнтація);

- розмову мають закінчити підсумками та інформуванням кандидата про спосіб і час його повідомлення щодо прийнятого рішення. Якщо на цьому процес відбору не закінчується, кандидату повідомляють, які ще випробування йому належить пройти, а також, коли і де це відбудеться.

Під час усних співбесід досить складно виявити якості, які приховує кандидат або про наявність яких він навіть не підозрює. Тому в кадровій роботі дедалі ширше *запроваджується тестування як метод виявлення інтелектуальних та інших якостей людей*. Тести можуть передбачати письмові або усні відповіді і завдання, штучно імітувати близьку до реальної ситуації, в якій претендент повинен

виявити спосіб своїх дій. Найчастіше під час оцінювання якостей претендентів на вакантні посади використовують комплексні тести, до складу яких входить соціометричний блок, блок тестів на виявлення розумових здібностей, блок тестів на виявлення особистісних якостей і станів, мотиваційний блок, блок профорієнтації, блок тестів для виявлення міжособистісних відносин. Тестування проводять у кілька етапів і в різні дні, порівнюють результати, оскільки в різні дні вони можуть бути неоднаковими. Після прийняття позитивного рішення настає етап професійної орієнтації й адаптації нового працівника до місця його праці.

Таким чином, процес добору кадрів – надзвичайно складна і відповідальна ділянка роботи служб персоналу, яка вимагає запровадження науково-методичних підходів, як інструменту роботи з кадрами для працівників і спеціалістів відповідних підрозділів соціальних служб.

2. Поняття «кадровий потенціал» та взаємозв'язок з іншими поняттями кадрової політики у соціальній роботі

Поняття "*кадровий потенціал*", поряд з іншими термінами, до числа яких належить: *людський фактор, людські ресурси, робоча сила, трудові ресурси, трудовий потенціал, сукупний працівник, соціальні працівники, персонал, кадри* та деякі інші, досить часто використовується в сучасній кадровій політиці для визначення об'єкта управління.

Визначення місця даного поняття в системі інших словосполучень, що обслуговують соціальну роботу, дозволяє не тільки уточнити систему управління людьми в соціальній галузі, але й розробляти та здійснювати цілеспрямовану кадрову політику, розраховану на перспективу.

Людський фактор – це головний компонент суспільного розвитку, який утворюється завдяки участі людей у процесі створення матеріальних та духовних цінностей, надання соціально необхідних послуг особистості або колективам. Останні, як добре відомо, є саме прерогативою соціальної роботи. По-іншому, – це працівники соціальних закладів та добровільних організацій громадян, що об'єднуються для сумісної співпраці з метою творення та відтворення сутнісних сил особистості та розбудови громадянського суспільства.

Людський фактор, інколи його ще називають особистісним фактором, – це не тільки колективний соціальний працівник, але й колективний суб'єкт суспільного життя, що має соціальну, демографічну, економічну, політичну структуру, взаємодія елементів якої забезпечує розвиток суспільства.

Поняття "*людські ресурси*", яке інколи ототожнюється з поняттям "кадровий потенціал", представляє собою сукупність різних якостей людей, що визначають їх працездатність до виробництва матеріальних та духовних благ, і є узагальнюючим показником людського фактора розвитку суспільного виробництва.

У соціальній роботі треба виокремлювати *людські ресурси* конкретної організації, мережі соціальних закладів, того чи іншого регіону, нарешті, всієї галузі соціального виробництва. У відповідності до виділених рівнів є сенс вести мову про кадрову політику (соціального закладу, громадських організацій, міністерства, держави).

Також слід виокремлювати загальну працездатність, яка передбачає здатність людини до праці, що не потребує спеціальної підготовки; це стосується, наприклад, у більшій мірі учасників волонтерського руху.

Професійна працездатність – це здатність людини до конкретної праці у конкретній підгалузі соціальної роботи, професійної діяльності, що вимагає спеціальної фахової підготовки, наприклад, лікаря, соціального психолога або соціального педагога.

Робоча сила – це спроможність людини до праці, сукупність її фізичних та духовних здібностей, що використовуються в соціальній роботі. Матеріальну основу робочої сили складають працездатність, тобто стан фізичного здоров'я, а також її соціальні складові – знання, вміння, навички, що дозволяють людині виконувати соціальну роботу певної якості та обсягу.

Термін "трудові ресурси", який ввів у 20 роках ХХ століття С.Г. Струмилін, переважно використовується як планово-розрахунковий показник робочої сили. *Трудові ресурси* – це узагальнююче за змістом поняття. Як соціально-економічна категорія – це сукупність носіїв функціонуючої та потенційної робочої сили та тих відносин, що складаються у процесі її відтворення (формування, розподілу та використання). Різницю між поняттями "робоча сила" та "трудові ресурси" вбачають у тому, що трудові ресурси мають кількісні та соціально-демографічні рамки, а робоча сила їх не має. Таким чином, поняття "трудові ресурси" включає всіх фактичних та потенційних працівників, що володіють здібностями до праці (робочою силою).

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

Мета управління цим видом ресурсів – соціальна активізація населення у вирішенні побутових, сімейних, культурних, екологічних та економічних проблем. У процес праці залучається, як правило, більша частина людських ресурсів. Тут особлива увага приділяється підліткам, домогосподаркам, пенсіонерам, інвалідам, заохочуються сумісництво та паралельне виконання роботи, робота поза межами робочого часу.

Кадровий компонент у сукупності з професійним, кваліфікаційним та організаційним компонентами складають *трудовий потенціал* соціального закладу. При цьому кадрова складова формується з: а) професійних знань, умінь та навичок, що обумовлюють професійну компетентність (кваліфікаційний потенціал); б) пізнавальних здібностей (освітній потенціал).

Носієм окремої робочої функції, що забезпечується з боку особистості людини, джерелом фізичної та інтелектуальної енергії, професійними знаннями, вміннями та навичками, є соціальний працівник. *Менеджер соціальної роботи теж є соціальним працівником у відомому сенсі слова.*

Сучасний соціальний працівник – це фахівець, який глибоко розуміється на фізіологічних, правових, моральних та психологічних регулятивах життєдіяльності людей, здатний прийти їм на допомогу в будь-який час. Соціальні працівники співпрацюють зі своїми клієнтами, пацієнтами на багатьох рівнях: мікрорівень – індивідууми та сім'ї, мезорівень – соціальні утворення та організації, макрорівень суспільства – національний та інтернаціональний. По-іншому, соціальний працівник завжди має особисте обличчя, певний рівень професійної підготовки, кваліфікацію, життєву позицію, політичні і уподобання та морально-правові засади поведінки не тільки у сфері соціальної роботи, але й у суспільстві.

Головна мета практичної діяльності *менеджера соціальної роботи як соціального працівника* полягає у внесенні необхідних соціальних змін у суспільство, місцеву громаду або життя окремої людини. Вони покликані служити на благо самореалізації особистос-

ті, розвитку та предметному використанню наукових знань про властивості людського організму, його взаємодію з суспільством, пошук та розвиток ресурсів для задоволення індивідуальних, групових, національних та інтернаціональних потреб і сприяти реалізації принципу соціальної справедливості в суспільстві.

Соціальні працівники займаються плануванням, оцінкою, застосуванням, аналізом та модифікацією превентивної соціальної політики та послуг для специфічних груп і територіальних громад. Вони беруть участь у реалізації багаточисельних соціальних функцій, використовуючи різні методологічні підходи, працюючи в широких організаційних рамках і забезпечуючи соціальні послуги для різних секторів на мікро-, мезо- та макрорівнях.

Сукупна робоча сила або *сукупний соціальний працівник* – це сполучення індивідуальних робочих сил у єдиному процесі праці, що завершується яким-небудь конкретним результатом і здійснюється в рамках первинної кооперації праці, тобто в рамках безпосереднього поєднання соціальних працівників для спільної праці.

"Кадри" – це соціально-економічна категорія, що характеризує людські ресурси підприємства, організації, закладу, регіону, галузі, країни. На відміну від трудових ресурсів, що об'єднують усе працездатне населення країни як зайнятих, так і потенційних працівників, поняття "кадри" включає в себе постійний (штатний) склад соціальних працівників, тобто працездатних громадян, що є у трудових відносинах з різними організаціями. У цьому сенсі воно тотожне категорії "робоча сила", під якою розуміється здатність до праці, сукупність фізичних та інтелектуальних здібностей людини, що необхідні йому для виробництва життєвих благ. Однак між ними існує й розбіжність. Робоча сила – це загальна здатність до продуктивної праці, її застосування пов'язано з виробництвом матеріальних та духовних благ. Під кадрами ж звично розуміють штатних, кваліфікованих працівників, що мають попередню професійну підготовку та володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками або досвідом роботи в обраній сфері діяльності.

Персонал, на відміну від кадрів, являє собою більш широке поняття. *Персонал* – це весь особистий склад закладу, підприємства чи організації, або частина цього складу, що представляє собою групу за професійною чи іншою ознакою (наприклад, обслуговуючий персонал). Провідними складовими, що характеризують поняття "кадри" – постійність та кваліфікація – для поняття "персонал" не є обов'язковими. Тож, персоналом називають постійних та тимчасових

представників кваліфікованої та некваліфікованої праці, наприклад, волонтерів.

Персонал соціального закладу сприймається сьогодні як соціально-економічна категорія і як практичний термін. Як категорія, персонал висловлює бажання або форму реалізації демократичних начал для формування в системі соціальної роботи цілісної соціальної організації. У цьому сенсі вживання поняття "*персонал соціального закладу*" передбачає деяку єдність і соціальну спільність усіх соціальних працівників того чи іншого закладу. Інколи до його складу символічно "зараховують" усіх учасників спільних благодійних акцій, тобто громадськість.

Тож, до *персоналу соціальних закладів* може відноситись навіть громадськість, яка складається з гетерогенних груп (меценати, спонсори, засоби масової інформації, політичні партії, церква, союзи та об'єднання, громадянські ініціативи, волонтери та ін.) Їх інтерес відносно закладів соціальної роботи полягає в тому, щоб вони могли сприяти груповим цілям або у всякому разі не перешкоджати їм. У кадровому менеджменті існує сталий зв'язок між основними категоріями. Його можна подати в такому вигляді: людський фактор → людські ресурси → трудові ресурси → робоча сила → трудовий потенціал → кадри → персонал → сукупний соціальний працівник → соціальний працівник → волонтер → громадськість.

Термін "*потенціал*" було введено в науковий оборот 15 років тому. *Етимологічно він означає "приховані можливості, потужність, силу"*. Широке використання смислового поняття "потенціал" складається з його аналізу як "джерела можливостей, засобів, запасів, що можуть бути приведені до дії або використані для вирішення будь-якого завдання або досягнення певної мети; можливості окремої особистості, суспільства, держави у певній галузі".

Таким чином, стосовно даного випадку, терміни "потенціал" або "потенційний" означає наявність у кого-небудь (будь-то окрема людина, певний прошарок робочої сили, первинний трудовий колектив, суспільство в цілому) прихованих, не виявлених ще можливостей або здібностей у відповідній сфері їх життєдіяльності.

Визначаючи дану категорію, не треба протиставляти поняття "потенціал" та "ресурси". Потенціал (економічний, виробничий, трудовий, інтелектуальний, управлінський) представляє собою узагальнену, підсумкову характеристику ресурсів, що прив'язані до місця, терміну та носіїв певного виду професійної діяльності. Існує три напрямки в розвитку уяви про потенціал, а саме:

- прибічники першого вважають, що потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних ресурсів, головним чином економічних, безпосередньо пов'язаних з функціонуванням виробництва та прискоренням науково-технічного прогресу;

- прибічники другого розглядають потенціал як систему матеріальних та трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення головної мети та цілей виробництва;

- прибічники третього визначають потенціал як здібність комплексу ресурсів вирішувати поставлені перед ними завдання, тобто потенціал – це цілісне подання сукупної можливості колективу для виконання якого-небудь завдання.

Уявлення про сутність потенціалу обумовлює підхід до його оцінки, вимірювання та управління. Дійсно, коли потенціал розглядається як сукупність ресурсів, його оцінка полягає у формалізації якісних та кількісних характеристик окремих його складових, при цьому їх взаємний вплив не враховується і не вимірюється. Коли мова йде про систему ресурсів, то характеристики її окремих складових повинні доповнюватись показниками, що висвітлюють систему в цілому.

Оцінюючи потенціал як здатність ресурсів забезпечувати певні результати та функціонування системи, слід враховувати та віддзеркалювати у показниках усі фактори, що детермінують таку здатність.

Потенціал, що виступає у органічній єдності просторових та часових характеристик, концентрує на собі одночасно три рівні зв'язків та відносин:

- *по-перше*, віддзеркалює минуле, тобто являє собою сукупність властивостей, що накопичені системою в процесі її становлення та обумовлює її можливості до функціонування та розвитку. У цьому сенсі поняття "*потенціал*" фактично приймає значення поняття "*ресурс*";

- *по-друге*, характеризує сьогодення з точки зору практичного застосування та використання наявних здібностей. Це дозволяє провести різницю між реалізованими та нереалізованими можливостями. У цьому визначенні функція поняття "*потенціал*" лише частково співпадає з поняттям "*резерв*".

Кадрова політика є невід'ємною складовою менеджменту соціальної роботи, запорукою ефективності його функціонування та перспектив подальшого розвитку. Кадрова політика забезпечує підготовку менеджерів соціальної роботи, а вони у свою чергу, здійснюють управління персоналом, виконуючи свою найважливішу функцію. Підтримка менеджерів у продуктивному стані, таким чином, є головним предметом кадрової діяльності установ соціальної роботи. У віт-

чизняній управлінській практиці, як показує аналіз, поки що відсутня стала класифікація кадрів управління в сфері соціальної роботи.

Типова структура управлінського персоналу для вітчизняних соціальних організацій включає наступні категорії управлінських працівників:

- керівники підприємств, установ, закладів, організацій та їх заступники;

- керівники структурних підрозділів підприємств, установ, закладів, організацій та головні спеціалісти;

- спеціалісти, що забезпечують економічні функції (наприклад, головний бухгалтер);

- спеціалісти з інженерно-технічного забезпечення виробництва;

- службовці, що зайняті обліком, контролем, оформленням документів, господарським обслуговуванням тощо.

Як засвідчує аналіз, комплексний характер кадрової політики забезпечується внутрішньою єдністю таких заходів:

По-перше, забезпечення всіх ланок соціальної роботи необхідними людськими ресурсами, з врахуванням інтересів соціальних працівників. Це стосується як вибору клієнта, змісту надання допомоги, послуг і робочих місць, так і створення умов для розвитку особистості менеджменту соціальної роботи і соціального працівника, забезпечення гідних умов праці відповідно до отриманої кваліфікації. Інструментом для вирішення цих завдань є кадрове планування. *По-друге*, створення ефективної системи мотивації персоналу на високопродуктивну професійну працю, а також передбачення умов для його кар'єрного зростання.

Активна кадрова політика забезпечується також за рахунок дотримання наступних вимог: чіткого визначення дій, що повинні використовуватися для досягнення мети соціальної роботи; досягнення ясності розуміння проблем управління та кадрів; налагодження чіткої співпраці шляхом координації діяльності між різними структурними підрозділами соціальної установи, закладу чи служби, а також і взаємодії між ними як на регіональному, так і на загальнодержавному рівні, єдиного підходу та послідовності у прийнятті кадрових рішень, чіткого дотримання визнаних стандартів у різних ситуаціях управління та діяльності персоналу; сприяння процесу децентралізації влади, що значно поліпшує виробничі відносини у сфері соціальної роботи; а також розвитку сучасних технологій кадрового менеджменту; переконання персоналу в позитивній місії соціальної установи, закладу чи служби, а також у необхідності здійснення соціальної

роботи взагалі; інформування персоналу про етичні правила менеджера або фахівця соціальної роботи, якими вони повинні керуватися у професійній діяльності та поза нею; укріплення суспільної моралі та покращення загальних стосунків між менеджерами соціальної роботи, соціальними працівниками та клієнтами.

Кадрова політика установ соціальної роботи – це діяльність, що пов'язана з організацією ієрархічних відносин між суб'єктами соціальної сфери, а також з визначенням форм, принципів, завдань і змісту діяльності та методів їх взаємодії. Вирішення завдань кадрової політики на практиці є цільовим призначенням кадрової роботи, вона складається з планування, підбору, підготовки, розстановки, перепідготовки, оцінки, виховання та раціонального використання кадрів. За характером це організаційна робота, що направлена на підвищення інтелектуального та організаційно-кадрового потенціалу менеджерів соціальної роботи.

Поняття "робота з кадрами" охоплює всі проблеми, що відносяться до компетенції менеджерів і організаторів соціальної роботи й передбачає умовний їх поділ на *три великі групи*: *перша група* включає аналіз категорій соціальних працівників та посад, питання планування та прогнозування кадрів, визначення і формування джерел задоволення кадрової потреби; *друга* – питання підбору, розстановки, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів; *третья* – питання організації та оцінки управлінської праці, формування стабільних команд, укріплення виконавчої дисципліни.

Отже, діяльність будь-якої організації залежить від конкретних людей. Вони є центральним і головним елементом в будь-якій системі управління і в будь-якій виробничій системі. *Людина в соціальній організації виконує роль керівника (суб'єкта управління) та виконавця (об'єкта управління)*. Персонал соціальних служб – це, перш за все, люди, які характеризуються складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль. Здатність персоналу одночасно виступати об'єктом та суб'єктом управління є головною специфічною особливістю менеджменту персоналу.

Основним структурним підрозділом управління персоналом у вітчизняних соціальних організаціях є відділ кадрів, на який покладаються функції найму та звільнення працівників, а також підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу.

У практику діяльності кадрових служб повільно впроваджуються наукові методи оцінки, розміщення та підготовки персоналу на основі

результатів соціологічних і психологічних досліджень. Часто недостатнім є рівень організаційно-правової та соціально-психологічної культури працівників кадрових служб, значна частина яких не має відповідної освіти, тривалий час не підвищує своєї кваліфікації.

Відділи кадрів соціальних організацій мають бути методичними, інформаційними та координаційними центрами кадрової роботи. Вони структурно відокремлені від відділів організації праці і заробітної плати, відділів охорони праці та техніки безпеки, юридичних відділів та інших підрозділів, які виконують функції управління персоналом.

3. Інтеграційна модель мотиваційного управління кадрами в соціальній сфері

Мотивація як одна з основних функцій менеджменту є процесом спонукання до діяльності задля досягнення особистих цілей і цілей організації. Ця функція забезпечує:

- формування у працівників стимулів до праці;
- вплив на працівника з метою зміни його ціннісних орієнтацій;
- утворення мотиваційного ядра організації;
- розвиток трудового потенціалу.

Завдяки реалізації мотиваційної функції менеджменту в організації вирішуються такі завдання:

- забезпечення підвищення продуктивності та якості праці;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- визнання результатів праці співробітника;
- розповсюдження позитивного досвіду досягнення успіху;
- становлення організаційної культури працівників соціальних служб.

Процес мотивації формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішні фактори пов'язані з особистістю людини – її потребами та інтересами, соціальними установками, індивідуальною позицією щодо окремих речей, моральними переконаннями, очікуваннями, сприйняттям та усвідомленням певних цінностей. Зовнішні фактори – це стимули, що застосовує організація, в якій працює людина. Кожна організація залежно від своїх цілей, характеру та способу діяльності, продукту або послуги, що надається, пропонує своїм співробітникам специфічний набір стимулів, що утворюють зовнішню мотивацію. При побудові системи мотивації необхідно виходити саме з принципу досягнення оптимальної відповідності між засобами внутрішньої та зовнішньої мотивації. Це означає, що система мотивації

повинна бути конкретною, адаптованою до умов певної соціальної організації.

Основним завданням управління персоналу в органах і службах соціальної роботи в цьому контексті є *створення особливої системи мотивації*, яка б сприяла спрямуванню зусиль всіх соціальних працівників на ефективне, своєчасне та якісне надання послуг клієнтам.

Важливим системоутворюючим елементом в теорії і практиці мотивації є потреби людини. *Потреби* – це все те, чого потребує людина, в чому вона має нестачу і що хоче мати. *Відчувати потребу* – це особливий стан людини (стан незадоволеності), що зумовлюється суперечністю між необхідністю функціонування і розвитку та обмеженістю або відсутністю засобів (можливостей) забезпечення. Цей стан визначає характер і спрямованість ставлення людини до умов існування, тобто умов задоволення потреб. Отже, потреба є регулятором взаємовідносин людини і зовнішнього середовища. Розглянемо деякі потреби, які повинні враховувати керівники організацій, що працюють безпосередньо з людьми: *домінантність* – прагнення контролювати, впливати на поведінку інших людей; *агресія* – прагнення засудити дії та вчинки, принизити, викрити; *пошук дружніх зв'язків* – симпатія до інших, прагнення зблизити людей; *автономія* – прагнення звільнитися від опікування, режиму, регламентації; *прагнення підпорядкування* – очікування поради, сподівання на допомогу; *потреба у повазі* – бажання мати авторитет, визнання своєї ролі в організації; *потреба у досягненнях, першості* – бажання успішно працювати, бути кращим в організації; *егоїзм* – прагнення до реалізації тільки своїх інтересів; *соціальність (альтруїзм)* – прагнення поступатися своїми інтересами заради інших; *потреба в самозахисті* – прагнення уникати небезпеки, обережність, уникнення боротьби; *потреба в дотриманні порядку* – прагнення упорядкованості, акуратності.

Із наведених потреб видно, що для соціального працівника найбажанішими є такі, як соціальність (альтруїзм), пошук дружніх зв'язків, потреба допомагати людям, вирішувати складні психологічні завдання тощо. Саме тому важливо виявляти людей з такими потребами при найманні на роботу соціального працівника. І навпаки, люди з егоїстичним характером, які прагнуть лише до реалізації своїх інтересів, навряд чи зможуть виконувати функції працівника соціальної служби.

Особливу роль у процесі мотивації праці грають стимули. *Стимули* – це специфічні зовні інші подразники, що відіграють роль "важелів" впливу, концентруючи ті чи інші мотиви людини. Стимули ефек-

тивні лише в тому випадку, якщо вони здатні викликати реакцію з боку людини. Процес використання різних стимулів для мотивування людей називається процесом стимулювання. Стимулювання має різні форми. Однією з найпоширеніших його форм є *матеріальне стимулювання*. Однак дуже важливо враховувати ситуацію, при якій матеріальне стимулювання здійснюється, і намагатися уникати перебільшення його можливостей, тому що людина має дуже складну і не однозначну систему потреб, інтересів, пріоритетів і цілей. *Система керування не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації, тому що мотивація спонукає конкретного індивіда і колектив у цілому до досягнення особистих і колективних цілей*. Еволюція застосування різних моделей мотивації показала різні аспекти їхнього застосування. Існуючі моделі мотивації дуже різні за своєю спрямованістю й ефективністю.

Результати вивчення моделей мотивації не дозволяють визначити, що ж спонукає людину до праці. Вивчення людини і її поведінки в процесі праці дає тільки деякі загальні пояснення мотивації, але навіть вони дозволяють розробляти прагматичні моделі мотивації працівника на конкретному робочому місці.

З усієї гами розроблених вченими-керівниками мотиваційних моделей можна виділити найбільш життєві, підтверджені на практиці моделі:

- батоба і пряника;
- первинної і вторинної потреби;
- внутрішньої і зовнішньої винагороди;
- факторна модель стимулювання;
- справедливості;
- чекання;
- соціальної справедливості й ін.

Багато соціальних організацій розробляють серйозні комплексні програми мотивації персоналу. Однак ці програми не завжди працюють ефективно, тому що не враховують особливості окремих співробітників.

У той же час *правильне застосування мотиваційних моделей у системі мотивації* може в значній мірі нівелювати цей недолік. Знаючи, до якого поведінкового типу відносяться підлеглі, керівник може професійно розставити акценти при роз'ясненні не тільки системи мотивації, але будь-яких інших змін, що відбуваються в організації.

Задоволеність роботою – це результат співвідношення мотивуючих і підтримуючих факторів, характерних для працівників, спеціалістів та керівників соціальних служб.

Підтримуючими факторами є: гроші, умови, інструменти для роботи, безпека, надійність.

Мотивуючими факторами є: визнання, ріст, досягнення, відповідальність і повноваження.

Якщо обидві групи факторів присутні – робота приносить максимальну задоволеність. Основні стимули і мотивуючі критерії у професійній діяльності працівників та спеціалістів соціальних організацій та служб обумовлені такими характерними особливостями:

- будь-які стимулюючі дії повинні бути ретельно проробленими, причому, насамперед тими, хто вимагає дій від інших;

- людям важливо відчувати радість від роботи, відповідати результатам, бути особисто причетними до роботи з людьми, щоб їх дії були для когось конкретно важливі;

- кожний на своєму робочому місці покликаний показати те, на що він здатний;

- будь-яка людина прагне виразити себе в праці, пізнати себе в його результатах, одержувати реальні докази того, що він здатний робити корисне, зв'язане з ім'ям свого творця;

- важливо цікавитися відношенням людей до потенційних поліпшень умов їхньої роботи;

- кожному працівнику варто надати можливість оцінити свою значимість у колективі;

- у досягненні мети, яку працівник сам собі визначив чи у формулюванні якої він взяв участь, він виявить значно більше енергії;

- відповідальні працівники мають повне право на матеріальне і моральне визнання;

- співробітники повинні мати вільний, безперешкодний доступ до всієї необхідної інформації;

- будь-які серйозні рішення про зміни в роботі співробітників повинні прийматися при їхній особистій участі, з опорою на їхні знання і досвід, з урахуванням їх позиції;

- самоконтроль: повинен супроводжувати будь-які дії працівника;

- співробітникам має бути надана можливість постійно здобувати в процесі роботи нові знання й уміння;

- завжди варто заохочувати ініціативу, а не прагнути вичавлювати зі співробітників усе, на що вони здатні;

- співробітникам важливо постійно надавати інформацію про результати і якість їхньої професійної діяльності;

- кожен працівник по можливості повинний бути сам собі шефом.

Отже, мотивація є однією з основних функцій менеджменту соціальної роботи, процесом спонукання себе та інших до діяльності задля досягнення особистих цілей і цілей організації. Еволюція застосування різних моделей мотивації показала як позитивні, так і негативні аспекти їхнього застосування, і це природний процес, тому що в теорії і практиці керування немає ідеальної моделі стимулювання, що відповідала б різноманітним вимогам.

4. Сучасні методи оцінювання кадрового потенціалу соціальної сфери

Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Оцінка персоналу слугує багатьом цілям. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Д. Макгрегором:

- *інформативна мета*, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих;

- *мотиваційна мета*, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці.

- *адміністративна мета*, яка постійно реалізується у процесі прийняття кадрових рішень: підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовка та кваліфікація, заохочення або покарання, припинення трудового договору.

Менеджери розв'язують наступні завдання для підвищення ефективності роботи кадрового потенціалу соціальної сфери:

- виявлення потреб у професійній підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів;

- оцінювання потенційних здібностей працівників і можливостей їхнього професійного зростання;

- обґрунтування рішень щодо службового переміщення кадрів в організації;

- аналіз трудової діяльності;

- розробка рішень щодо покращення трудових показників;

- встановлення цілей і завдань діяльності працівників на перспективу;

- внесення змін у систему оплати та стимулювання праці.

Сучасна практика оцінювання персоналу використовує значну кількість методів оцінювання. Їх можна класифікувати за деякими ознаками:

- *за формою вираження* – описові, кількісні та комбіновані методи;

- *за інструментами оцінювання* – прогностичний метод, інформаційною базою якого є результат обстеження, співбесіди; практичний метод, що спирається на оцінку результатів практичної діяльності працівника; імітаційний метод, коли працівника оцінюють за його поведінкою в конкретній ситуації.

Система методів оцінювання персоналу включає:

Метод «есе» – письмові характеристики підлеглих. Вони складаються в довільній або заданій формі, яка містить перелік пунктів, за якими керівник висловлює свою думку про якість, поведінку і трудові результати працівника.

Графічна шкала оцінок – критеріям оцінки надають числові значення на оціночній шкалі.

Ранжування – метод, який має безліч різновидів: ранжування методом чергування гірших і кращих, метод парних порівнянь, метод розподілу працівників всередині групи у межах заданих інтервалів.

Алфавітно-числова шкала – оцінюються не стільки результати праці, скільки фактори, що на них впливають.

Керівник соціальної служби повинен виконувати такі функції щодо оцінювання діяльності персоналу:

- здійснення аналізу соціальних проблем, їх причини, тенденцій розвитку, наслідків;

- управління діями підлеглих;

- планування роботи центру соціальної служби;

- проведення навчання підлеглих;

- стимулювання дій підлеглих;

- представлення інтересів служби в інших органах;

- надання клієнтові необхідної інформації;

- вирішення організаційних питань, пошук ресурсів для діяльності служб.

Система оцінювання персоналу містить *чотири блоки*:

- Зміст оцінки. Об'єкт аналізу, конкретні якості людини, її поведінки, результати її праці.

- Система критеріїв оцінки та їх вимірювання.

- Система способів, методів та інструментів оцінювання.

- Процедура оцінювання: визначається порядок оцінювання, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу.

Оцінювання діяльності персоналу соціальних організацій здійснюється за такими параметрами:

За змістом оцінки можуть бути частковими, коли оцінюють лише певні якості виконавця чи рівень виконання роботи, та комплексними, коли оцінюють в комплексі ділові та особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності.

За регулярністю проведення процесу оцінювання оцінки поділяються на такі, що одержуються постійно з певною періодичністю – раз у півроку, у рік, у два роки: епізодичні оцінки, які зумовлені певним етапом.

Залежно від критеріїв оцінювання: кількісна оцінка, якісна, часові орієнтири, аналітичне оцінювання.

За системністю оцінювання використовують такі оцінки: системні та безсистемні.

За суб'єктом оцінювання розрізняють оцінку працівника його керівником, колегами, клієнтами, підлеглими.

За професійно-функціональною структурою: оцінка робітників, оцінка фахівців, оцінка керівників.

Керівний склад соціальних організацій запроваджує різні класифікації сучасних методів оцінювання кадрового потенціалу соціальної сфери, за допомогою яких виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам. Об'єктивне оцінювання діяльності персоналу соціальних служб є важливою складовою формування професіоналізму керівника в управлінні кадрами.

Управлінські здібності характеризують індивідуальні якості керівника, що зумовлюють успішне виконання ним своїх професійних обов'язків в управлінні персоналом:

✓ практичність розуму – здатність запроваджувати свої знання і досвід у різних життєвих ситуаціях;

✓ комунікативність – відкритість щодо інших, готовність до спілкування, потреба мати контакти з людьми;

✓ глибина розуму – вміння діяти енергійно, наполегливо вирішувати практичні завдання;

✓ ініціативність – специфічний творчий прояв активності, що зумовлює народження нових ідей, пропозицій, енергійність;

- ✓ наполегливість – прояв сили волі, вміння доводити справу до кінця;
- ✓ самовитримка – здатність контролювати власні почуття, власну поведінку в складних ситуаціях;
- ✓ працездатність – здатність вести напружену роботу, тривалий час не стомлюючись;
- ✓ уважність – вміння бачити незначні деталі та зберігати їх у пам'яті;
- ✓ організованість – уміння виробити і жити за режимом, планувати свою діяльність;
- ✓ самостійність у прийнятті рішень, уміння самому знаходити шляхи виконання завдань, брати на себе виконавську відповідальність.

Професійно-управлінська компетентність являє собою уміння керівника як суб'єкта управлінського впливу, здатного по-новому структурувати наукові і практичні знання з управління щодо оцінювання роботи персоналу соціальних організацій.

До основних елементів професійно-управлінської компетентності щодо оцінювання роботи належать: *спеціальна і професійна компетентність* з питань запровадження основних засад наукового управління, функцій управління, методів і принципів управлінської діяльності; *методична компетентність* щодо завдань управління; *соціально-психологічна компетентність* у сфері спілкування; *диференціально-психологічна компетентність*, що охоплює сферу мотивацій, здібностей, спрямованості об'єкта управлінського спрямування; *психологічна компетентність*, що характеризує позитивні якості і недоліки власної діяльності особистості. Тобто знання та уміння відображають індивідуальність керівника, його особистісні якості, а професійна зрілість – це стан повного розкриття творчого потенціалу керівника.

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.

Готовність керівника впроваджувати свої знання у практику управління відображається у такій складовій концептуальної моделі, як професіоналізм спілкування, співробітництва, взаємодії керівника з колегами, підлеглими, керівництвом.

Основними компонентами продуктивної управлінської діяльності щодо роботи з персоналом є:

професіоналізм особистості

- управлінські здібності;
- професійна управлінська компетентність;
- управлінська спрямованість володіння;

професіоналізм діяльності

- володіння змістом і засобами розв'язання професійних завдань за умови підвищення їх складності;

професіоналізм самовдосконалення

- позитивна "Я – концепція";
- створення продуктивної управлінської ситуації.

Отже, професіоналізм керівника – це висока кваліфікація у сфері управління, усвідомлення сучасних методів оцінювання кадрового потенціалу соціальних організацій та служб, яка забезпечує стабільний успіх та розвиток соціального закладу на підґрунті інтеграції інтересів клієнтів соціальної роботи з інтересами системи соціальної роботи.

5. Атестація працівників соціальної сфери

Однією з форм оцінювання персоналу соціальних служб є *атестація*. Особливістю цієї форми є те, що атестацію проводить спеціально створювана комісія, до якої входять: представники керівництва, керівники структурних підрозділів, представники кадрової служби.

Атестація є періодичною оцінкою персоналу і проводиться, як правило, раз у рік, раз у два роки, три роки. За змістом це комплексна оцінка, яка підсумовує уявлення про якість працівника, його трудову поведінку, результати діяльності. Проведення атестації виконує дві функції – структуроутворюючу та мотивуючу.

Хід атестації працівників відбувається у три стадії:

1. Підготовка до проведення атестації.
2. Проведення атестації.
3. Підведення підсумків атестації.

Атестація – одна з найбільш ефективних інструментів управління персоналом, вона дозволяє провести діагностику персоналу; визначити цінність співробітників; обґрунтовано приймати управлінські рішення, особливо пов'язані з стратегічними завданнями організації. Атестація – це процедура систематичної формалізованої оцінки, щодо узгодженості функціонування конкретного працівника стандарту виконання на робочому місці, із застосуванням методів оцінки персоналу. Атестація акумулює результати своєї роботи, конкретного співробітника за конкретний період.

Ознаки атестації працівників та спеціалістів соціальних організацій:

- атестація здійснюється періодично, тобто один раз на інтервалі від одного до п'яти років;
- відбувається в спеціально створюваних атестаційних комісіях;
- використовуються різноманітні форми проведення атестації;
- атестація є важливим етапом у заключній оцінці персоналу.

Мета атестації працівників та спеціалістів соціальних організацій:

- здійснення заохочувальних і санкціонованих заходів;
- формування кадрового резерву;
- складання плану навчання для дітей і розвитку співробітників;
- планування кар'єри працівників;
- впровадження системи гнучкої оплати праці;
- регулярна перевірка , оцінка діяльності працівників.

Атестація може проходити одночасно у трьох напрямках:

1. *Оцінка діяльності:* включає у собі виконання посадових обов'язків, виконання плану роботи, досягнення поставлених завдань. У організації чітко визначено посадові обов'язки, є план – графік роботи, працівники мають чіткі завдання. Атестація швидко минає і це об'єктивно.

2. *Оцінка кваліфікації:* залежить від «іспиту» працівника в письмовій формі. Можна і усна форма відповіді. Опитувальник заздалегідь підготовлений і узгоджений з провідними фахівцями. За результатами іспиту визначається рівень кваліфікації.

3. *Оцінка особистості:* організація оцінює основні поведінкові характеристики людини, зіставляє його з поведінковими вимогами до професії, оцінює відносини в колективі.

У кожній організації, яка функціонує на основі загального Положення про атестацію, що включає вимоги до працівників, які підлягають атестації, розроблене положення про атестацію працівників даної організації, наприклад, *організації соціального обслуговування населення.*

1. *Вимоги до працівників закладів соціального обслуговування, які підлягають атестації:*

1.1. Атестації підлягають працівники закладів соціального обслуговування.

1.2. Атестації не підлягають працівники закладів соціального обслуговування:

- які займають відповідну посаду менше одного року;

- які працюють на умовах строкового трудового договору;
- вагітні жінки;
- жінки, які перебувають у відпустках у зв'язку з вагітністю і пологами та доглядом за дитиною до досягнення нею трирічного віку.

1.3. Атестація працівників закладів соціального обслуговування поділяється на чергову, почергову. Організовується та проводиться центром соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, який здійснює контроль та організаційно-методичне забезпечення закладу соціального обслуговування на підставі наказу директора центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді. *Чергова атестація* проводиться один раз на три роки. *Позачергова атестація* проводиться не раніше ніж через рік з дня попередньої атестації для працівників соціальної організації, які:

- виявили бажання підвищити раніше встановлений їм тарифний розряд;
- призначаються керівником на повторну атестацію після прийняття рішення попередньою атестаційною комісією про відповідність займаній посаді за умови виконання рекомендацій щодо підвищення кваліфікації певного фахового напрямку;
- раніше атестувались і мають бажання підвищити свій тарифний розряд за умови роботи на займаній посаді не менше року.

II. *Організація та проведення атестації працівників закладів соціального обслуговування.*

2.1. Працівники закладів соціального обслуговування, які підлягають атестації, подають відповідальному секретарю атестаційної комісії такі документи:

- характеристику, підписану безпосереднім керівником працівника закладу соціального обслуговування;
- звіт працівника закладу соціального обслуговування про роботу за міжатестаційний період;
- копію кваліфікаційного атестата.

2.2. Не пізніше ніж за два тижні до початку проведення атестації безпосередній керівник ознайомлює під підпис працівника закладу соціального обслуговування, який атестується, з його характеристикою.

2.3. Працівник закладу соціального обслуговування, який підлягає атестації, має право подати до атестаційної комісії додаткові відомості про свою діяльність за попередній період, а також заяву про свою незгоду з поданою характеристикою.

2.4. Відповідальний сектор атестаційної комісії здійснює збір необхідних матеріалів і документів, сповіщає не пізніше ніж за два тижні до початку атестації членів атестаційної комісії та осіб, запрошених на засідання, про місце, час і дату проведення атестації.

2.5. Атестація проводиться у присутності працівника закладу соціального обслуговування, який атестується, його безпосереднього керівника, або особи, що його заміщує.

2.6. У разі відсутності працівника закладу соціального обслуговування, який атестується, на засіданні атестаційної комісії з поважної причини атестація може проводитися за його відсутності та наявності письмової згоди.

2.7. Атестацію починає голова або один з членів атестаційної комісії з ознайомлення з характеристикою працівника закладу соціального обслуговування, який атестується.

2.8. Атестаційна комісія розглядає подані документи, заслуховує звіт працівника закладу соціального обслуговування про виконану роботу, у разі потреби – додаткову інформацію безпосереднього керівника.

2.9. Оцінка професійної діяльності працівника закладу соціального обслуговування ґрунтується на його відповідності кваліфікаційним вимогам згідно із займаною посадою, складністю виконуваної роботи, її результативністю.

2.10. Атестаційна комісія у разі подання працівником закладу соціального обслуговування, який підлягає атестації, заяви про незгоду з поданою характеристикою та додаткових відомостей про свою професійну діяльність за попередній період має право перенести атестацію на наступне засідання комісії.

III. Результати проведення атестації працівників закладів соціального обслуговування.

3.1. Рішення атестаційної комісії приймається відкритим голосуванням більшістю голосів присутніх на засіданні членів атестаційної комісії і вважається дійсним, якщо в засіданні брало участь не менше $\frac{2}{3}$ її членів.

3.2. За результатами проведення атестації працівників закладу соціального обслуговування атестаційна комісія приймає рішення щодо:

1) відповідності працівника закладу соціального обслуговування займаній посаді, зокрема:

– відповідає займаній посаді;

– відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій, щодо підвищення кваліфікації певного фахового напрямку;

– не відповідає займаній посаді;

2) установлення тарифного розряду – установлює відповідний тарифний розряд; підтверджує відповідний тарифний розряд; не підтверджує відповідний тарифний розряд.

3.3. У разі прийняття рішення про відповідність працівника закладу соціального обслуговування займаній посаді та встановлення відповідної кваліфікаційної категорії комісія може рекомендувати керівнику установи йому надбавку, передбачену законодавством, або збільшити її розмір.

3.4. У разі прийняття рішення про невідповідність працівника закладу соціального обслуговування займаній посаді комісія рекомендує керівнику перевести його на посаду, що відповідає його професійному рівню, або, в разі незгоди, звільнити з посади відповідно до законодавства.

3.5. Кожне рішення та рекомендація атестаційної комісії повинні мати відповідне обґрунтування.

3.6. Засідання атестаційної комісії оформлюється протоколом, який підписується головою і відповідальним секретарем атестаційної комісії, з доданням усіх документів, поданих для атестації.

IV. Атестації підлягають:

- професіонали, до яких належать: провідний фахівець із соціальної допомоги вдома; фахівець із соціальної допомоги вдома I категорії; фахівець із соціальної допомоги вдома II категорії; фахівець із соціальної допомоги вдома; провідний фахівець із соціальної роботи; фахівець із соціальної роботи I категорії; фахівець із соціальної роботи II категорії;

- фахівці, до яких належать: соціальний працівник I категорії; соціальний працівник II категорії; соціальний працівник.

Атестації не підлягають соціальні працівники:

- які займають відповідну посаду менше одного року;

- які працюють на умовах строкового трудового договору;

- вагітні жінки (атестація цих працівників проводиться не раніше ніж через рік після виходу на роботу);

- жінки, які перебувають у відпустках у зв'язку з вагітністю та пологами та для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку.

Атестація соціальних працівників поділяється на чергову та позачергову. *Чергова атестація* проводиться один раз на три роки. *Позачергова атестація* проводиться не раніше як через рік з дня попередньої атестації для соціальних працівників, які:

- виявили бажання підвищити раніше встановлену їм кваліфікаційну категорію;

- призначаються керівником на повторну атестацію після прийняття рішення попередньою атестаційною комісією про відповідність займаній посаді за умови виконання рекомендацій щодо підвищення кваліфікації певного фахового напрямку;

- раніше не атестувались і мають бажання підвищити свою кваліфікаційну категорію за умови роботи на займаній посаді не менше року.

Утворення та склад атестаційної комісії

Атестацію соціальних працівників проводить атестаційна комісія, утворена при управлінні праці та соціального захисту населення районної, районної у містах Києві та Севастополі державної адміністрації або відповідному органі місцевого самоврядування наказом керівника цього органу. До складу атестаційної комісії входять працівники зазначених органів.

Атестаційна комісія складається з голови комісії, його заступника, відповідального секретаря, представника профспілкової організації та членів комісії, чисельність яких визначається керівником відповідного органу, при якому вона створюється. Кількість членів атестаційної комісії має бути непарною.

Головою атестаційної комісії є перший заступник керівника управління праці та соціального захисту населення районної, районної у містах Києві та Севастополі державної адміністрації або відповідного органу місцевого самоврядування. У разі тимчасової відсутності голови атестаційної комісії його повноваження виконує заступник голови комісії. Відповідальним секретарем може бути призначений один із членів атестаційної комісії.

Персональний склад атестаційної комісії та регламент її роботи затверджуються керівником органу, при якому вона утворена, до початку календарного року та доводяться до відома кожного соціального працівника, що атестується, не пізніше ніж за місяць до початку проведення атестації. У регламенті зазначаються час і місце проведення атестації, дата подання документів, список соціальних працівників, які повинні проходити атестацію.

Організація та проведення атестації

Соціальні працівники, які підлягають атестації, подають секретарю атестаційної комісії такі документи:

- заяву;

- характеристику, підписану безпосереднім керівником соціального працівника (оцінка його професійної діяльності, її відповідність кваліфікаційним вимогам, особисті якості);
- звіт соціального працівника про роботу за міжатестаційний період;
- копію кваліфікаційного атестата (за наявності).

Не пізніше ніж за два тижні до початку проведення атестації безпосередній керівник ознайомлює під підпис соціального працівника, який атестується, з його характеристикою.

Працівник, який підлягає атестації, має право подати атестаційній комісії додаткові відомості про свою діяльність за попередній період, а також заяву про свою незгоду з поданою характеристикою.

Відповідальний секретар атестаційної комісії здійснює збір необхідних матеріалів і документів, сповіщає не пізніше ніж за два тижні до початку атестації членів атестаційної комісії та осіб, запрошених на засідання, про місце, час і дату проведення атестації.

Атестація проводиться у присутності соціального працівника, який атестується, його безпосереднього керівника або особи, що його заміщує. У разі відсутності соціального працівника, який атестується, на засіданні атестаційної комісії з поважної причини (хвороба, відпустка за сімейними обставинами тощо) атестація може проводитися за його відсутності та наявності його письмової згоди. Атестацію починає голова або один з членів атестаційної комісії з ознайомлення з характеристикою соціального працівника, який атестується. Атестаційна комісія розглядає подані документи, заслуховує звіт соціального працівника про виконану роботу, у разі потреби – додаткову інформацію безпосереднього керівника.

Оцінка професійної діяльності соціального працівника ґрунтується на його відповідності кваліфікаційним вимогам згідно із займаною посадою, складністю виконуваної роботи, її результативністю. Ураховуються професійна компетентність, уміння оперативно приймати рішення для виконання поставлених завдань, здатність до самооцінки, співчуття та розуміння підопічних осіб, професійні знання, досвід роботи, підвищення кваліфікації тощо.

Атестаційна комісія у разі подання соціальним працівником, який підлягає атестації, заяви про незгоду з поданою характеристикою та додаткових відомостей про свою професійну діяльність за попередній період має право перенести атестацію на наступне засідання комісії.

Результати атестації

Рішення атестаційної комісії приймається відкритим голосуванням більшістю голосів присутніх на засіданні членів атестаційної комісії і вважається дійсним, якщо в засіданні брало участь не менше 2/3 її членів.

За результатами атестації соціальних працівників атестаційна комісія приймає рішення щодо:

- відповідності соціального працівника займаній посаді – відповідає займаній посаді; відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій щодо підвищення кваліфікації певного фахового напрямку; не відповідає займаній посаді;

- установлення кваліфікаційної категорії – установлює відповідну кваліфікаційну категорію; підтверджує відповідну кваліфікаційну категорію; не підтверджує відповідну кваліфікаційну категорію.

У разі прийняття рішення про відповідність соціального працівника займаній посаді та встановлення відповідної кваліфікаційної категорії комісія може рекомендувати керівнику установити йому надбавку, передбачену законодавством, або змінити її розмір.

У разі прийняття рішення про відповідність соціального працівника займаній посаді за умови виконання рекомендацій щодо підвищення кваліфікації певного фахового напрямку комісія рекомендує керівнику призначити через рік повторну атестацію (за згодою соціального працівника).

У разі прийняття рішення про невідповідність соціального працівника займаній посаді комісія рекомендує керівнику перевести його на посаду, що відповідає його професійному рівню, або, у разі його незгоди, звільнити з посади відповідно до законодавства. Кожне рішення та рекомендація атестаційної комісії повинні мати відповідне обґрунтування.

Отже, атестація – це процедура систематичної формалізованої оцінки щодо узгодженості функціонування конкретного працівника стандарту виконання на робочому місці, із застосуванням методів оцінки персоналу.

Методичні рекомендації: з метою більш глибокого засвоєння навчального матеріалу, слід:

- ознайомитися із науково-практичними підходами до підбору та розміщення кадрів в організаціях соціальної сфери;

- уявити поняття «кадровий потенціал» та взаємозв'язок з іншими поняттями кадрової політики у соціальній роботі;

- розкрити суть інтеграційної моделі мотиваційного управління кадрами в соціальній сфері, а також сучасні методи оцінювання кадрового потенціалу соціальної сфери;
- проаналізувати роль професіоналізму керівника в управлінні кадрами соціальної сфери.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. Визначити сутність менеджменту соціальної роботи.
2. Дати визначення поняття «кадрова політика».
3. Визначити взаємозв'язок поняття «кадровий потенціал» з іншими поняттями кадрової політики.
4. Порівняти поняття «потенціал» та «ресурси».
5. Визначити провідні компоненти професіоналізму керівника.
6. Уточнити характеристики особистості менеджерів соціальної роботи.
7. Визначити поняття атестації.
8. Розкрити процес організації і проведення атестації працівників соціальної сфери.

Список використаних джерел та літератури:

1. Буєва Л.П. Людина і її діяльність. – К., 2003.
2. Егоршин О.П. Управління персоналом. – Ужгород, 2002.
3. Кузьменко В.А. Професійна діяльність соціального педагога. – К., 1999.
4. Лукашевич М.П., Туленков М.В. Менеджмент соціальної роботи: Теорія і практика: Навчальний посібник. – К., 2007.
5. Ляшенко Л.І. Організація і управління соціальною роботою: навч. посіб. – К., Наука, 1995
6. Ляшенко А.І. Професійне становлення соціального працівника: Автореферат, вис. канд. псих. наук. – М., 1993.
7. Макгрегор Д. Человеческая сторона предприятия. – М., 1960.
8. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: Підручник .- К., 2005.
9. Менеджмент: теорія і практика: Навч. Посібник / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, І.К. Погодаєв, Ю.В. Поканєвич, А.В. Семенчук; За ред. канд. екон. наук проф. Мошека Г.Є. – К., 2007.
10. Менеджмент: школа соціальної роботи: Учб. підручник для студентів ВНЗ / Під ред. Є.І. Комарова. – М., 2000.
11. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К., 2003.
12. Царенко О.М., Мельник С.І., Михайлова Л.І., Турчіна С.Г. Кадрове забезпечення. – Суми: Козацький вал. 2003.
13. Яценко О.О. Робітник соціальної служби. – М., 2002.

Тема 10. Психологічні особливості ділового спілкування

План

1. Ділове спілкування у системі менеджменту соціальної роботи.
2. Офіційно-діловий стиль спілкування.
3. Техніка ведення ділових індивідуальних бесід.
4. Особливості телефонної розмови у процесі ділового спілкування.
5. Категорія ввічливості у мистецтві слухати та схилити до своєї думки.

Мета: ознайомити студентів з особливостями ділового спілкування; сформулювати уявлення про офіційно-діловий стиль спілкування, ділову бесіду, етикет телефонної розмови, та категорію ввічливості у мистецтві слухати та схилити до своєї думки.

Ключові поняття: спілкування, ділове спілкування, офіційно-діловий стиль спілкування (законодавчий, дипломатичний, юридичний, адміністративний), бесіда, ділова бесіда, етикет телефонної розмови, мистецтво схилити до своєї думки.

1. Ділове спілкування у системі менеджменту соціальної роботи

Управлінські відносини передбачають здійснення керівником, крім планування, організації, мотивації та контролю, комунікацій на всіх рівнях управління. Йдеться про ділове (управлінське) спілкування. А саме, аналізуючи управлінське спілкування, ми можемо відстежити особливості стосунків керівника з підлеглими.

Ділове (управлінське) спілкування – двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку.

Ділове спілкування у системі менеджменту соціальної роботи є специфічною формою активності учасників управлінського процесу і передбачає встановлення прямих і опосередкованих контактів між тими, хто вступає у ділові відносини, забезпечує реагування і вплив на дії та інформацію інших осіб, взаємне сприймання. Для процесу

ділового спілкування потрібні як мінімум дві особи – відправник і одержувач інформації.

Спілкування у сфері ділових (управлінських) стосунків вибудовується за монологічним і діалогічним принципами, передумовами яких є управлінські цілі та завдання, індивідуальні властивості й психологічні особливості керівників та інших учасників процесу управління. За монологічного підходу в ділових відносинах індивід вважає себе носієм незаперечної істини, застосовуючи діалогічну форму спілкування тільки для того, щоб вивести співрозмовника на цю істину. Відкритість як складова професійної компетентності керівника соціальних установ – це готовність та вміння бути самим собою, неприховано виявляти співрозмовнику свою позицію, думку.

Важливою умовою взаємодії людей в соціальній організації, службі (трудоному колективі) є спілкування. Поняття *"спілкування"* є одним з центральних у системі психологічного знання. *Спілкування – це процес встановлення і розвитку контактів між людьми, що виник із потреб сумісної діяльності.* Спілкування включає:

- обмін інформацією між суб'єктами діяльності, співробітниками в групах, а також між групами;
- здійснення сумісної стратегії діяльності, в яку входять суб'єкти спілкування;
- сприймання і розуміння людьми один одного в процесі вирішення сумісних завдань.

Інколи поняття *"спілкування"* і *"міжособистісні стосунки"* отожднюються. Вони взаємопов'язані, але не тотожні. *Поняття "спілкування" має більш широкий зміст.* Воно об'єктивно породжується сумісною життєдіяльністю людей в системах, їх зовнішніх відносин з соціальним середовищем і внутрішньогруповими міжособистісними відносинами. Міжособистісні стосунки будуються на основі ділових і емоційних оцінок, а також переваг вибору людьми один одного.

Таким чином, міжособистісні стосунки між керівником і підлеглим завжди внесені в спілкування і можуть бути реалізовані лише в ньому. Спілкування виступає в трудовому колективі як спосіб об'єднання індивідів, і разом з тим, як спосіб їх розвитку в особистісному і професійному плані. Як позитивні, так і негативні міжособистісні стосунки реалізуються в спілкуванні. У процесі спілкування суб'єктивний світ однієї людини розкривається для іншої, відбувається взаємний обмін діяльністю, інтересами, почуттями. *Результат спілкування – налагодження певних стосунків.* Завдяки спілкуванню здійснюється інтеграція людей, виробляються норми поведінки, взаємодії.

Будь-яка форма спілкування виступає як форма спільної діяльності. Спілкування розглядається як сторона, умова діяльності або як окремий вид діяльності. Але саме завдяки спілкуванню діяльність організовується. У спілкуванні відбувається збагачення діяльності, розвиваються й утворюються нові зв'язки та стосунки між людьми. Однією з особливостей спілкування є формування міжособистісних стосунків.

Виходячи з функцій спілкування, називають *три сторони спілкування: комунікативну* (обмін інформацією), *інтерактивну* (взаємодію) *та перцептивну* (розуміння людини людиною).

Важко переоцінити важливість комунікативного спілкування в міжособистісних стосунках робочої групи – невербального та вербального спілкування. Шляхом аналізу міміки, жестів, інтонації, візуального контакту (очима) в діловому спілкуванні оцінюють правильність, щирість мовної інформації, наміри учасників.

Комунікативна взаємодія людей в робочій групі відбувається переважно у вербальній (словесній) формі – в процесі мовного спілкування. Акт вербальної комунікації – це діалог, що складається з промовляння та слухання. Так само, як важливо уміти промовляти, так велика увага приділяється вмінню слухати. *Ділове спілкування передбачає уміння володіти як невербальною, так і вербальною комунікацією.* Інтерактивна сторона спілкування підкреслює аспекти, пов'язані з безпосередньою організацією спільної діяльності людей, їхньою взаємодією. В умовах робочої групи важливо не тільки обмінятися інформацією, але й організувати сумісну (спільну) діяльність, в яку кожен член групи (трудового колективу) вносить свій вклад.

Міжособистісні стосунки і сумісність створюють психологічний клімат трудового колективу. Але психологічний клімат у підсумку характеризується швидше спрацьованістю, ніж сумісністю. Спрацьованість – це результат взаємодії конкретних учасників діяльності. Вона характеризується продуктивністю, емоційно-енергетичними затратами та задоволенням собою, партнерами та змістом роботи.

В управлінських стосунках важливе місце посідає *діалогічне спілкування*. Суттєвою ознакою спілкування-діалогу в управлінні є особливий морально-психологічний клімат, для якого характерні відкритість, доброзичливість, взаємна довіра. Відкритість як складова професійної компетентності керівника – це готовність та вміння бути самим собою, неприховано виявляти співрозмовнику свою позицію, думку. Важливим її аспектом є проникливість в іншу, відмінну від власної, думку, уміння поставитись до своєї позиції як до однієї з

можливих. Зворотний зв'язок як невід'ємна риса спілкування-діалогу має такі особливості ефективності цього процесу: аргументованість, специфічність (причетність до думки учасника спілкування); оперативність врахування феноменів групового спілкування-лідерства, групового тиску, групової диференціації.

Діалогічна взаємодія в управлінському спілкуванні передбачає не тільки згоду і порозуміння, а й дружнє співробітництво, чесне змагання, гарячу суперечку. Як творча взаємодія, що охоплює спілкування і діяльність, як процес і продукт діалогічної взаємодії, він немислимий без проблем і запитань. Абсолютна згода між партнерами – це закінчення діалогу. Немислимий він і в умовах абсолютної залежності чи абсолютної автономності індивіда. У процесі діалогічної взаємодії реалізується не тільки інформаційний, а й психологічний контакт, пов'язаний із психічним станом партнерів по спілкуванню, що виражається у взаємосприйманні, взаєморозумінні, взаємовпливі людей.

За відсутності проблеми діалог постійно згасає або перетворюється на безпредметну розмову. Предмет діалогу повинен передбачати можливість його розгляду з альтернативних поглядів. *Важливою умовою ефективності діалогічного спілкування в управлінській діяльності є психологічна готовність партнерів до нього.* До структурних компонентів цієї готовності належать знання методології і методики діалогового спілкування, загальнопрофесійні навички й уміння, психофізіологічні властивості та якості особистості, спеціальні й комунікативні здібності, стиль комунікативної діяльності та її мотивація.

Під час ділового спілкування легше встановлюється контакт між людьми, якщо вони говорять "однією мовою" і прагнуть до продуктивного співробітництва. При цьому засадами їхнього спілкування є етичні норми та ритуальні правила ділових взаємовідносин, знання й уміння, пов'язані з обміном інформацією, використанням способів та засобів взаємовпливу, взаєморозуміння.

Велике значення має моральний аспект ділового спілкування. У професійній діяльності люди намагаються досягти не лише загальних, а й конкретних особисто значущих цілей.

Етика ділового спілкування базується на таких правилах і нормах поведінки партнерів, які сприяють розвитку співпраці. Передусім йдеться про зміцнення взаємодовіри, постійне інформування партнера щодо своїх намірів і дій, запобігання обману та невиконанню взятих зобов'язань. У деяких зарубіжних корпораціях і фірмах навіть розроблено кодекси честі для службовців.

Професійне спілкування формується в умовах конкретної діяльності, а тому певною мірою вбирає в себе її особливості, є важливою частиною, засобом цієї діяльності. У професійній культурі спілкування можна виокремити загальні норми спілкування, що зумовлені характером суспільного ладу і ґрунтуються на здобутках минулого і сучасного. Водночас ця культура має індивідуальний характер і виявляється у способах спілкування, що їх вибирає суб'єкт у певних ділових ситуаціях щодо конкретних людей.

Маючи ділові справи з іноземцями, слід пам'ятати про національні особливості спілкування. У кожного народу є свої культурні традиції, свій національний характер, їх не можна ігнорувати. Поки інтереси сторін співпадають, національні відмінності практично не помітні. Якщо виникає конфлікт – вони відіграють важливу роль. Національний стиль спілкування – це лише типові, більш яскраво виражені особливості мислення та поведінки. Ці риси притаманні не обов'язково всім представникам певної нації. Але завжди при зустрічах з іноземцями ця інформація має слугувати орієнтиром, оскільки національні особливості можуть вплинути на результати спілкування.

Ділове спілкування, як складова частина *організаційної культури управління соціальними організаціями та службами*, повинне ґрунтуватися на засадах етичних норм, цінностей, традицій, правил ділових взаємин, знання й уміння, які пов'язані з обміном інформацією, використанням способів і засобів взаємовпливу та взаєморозуміння. У цьому контексті вагомим значення набуває моральний аспект ділового спілкування.

Суттєвим фактором ділового спілкування, що впливає на характер управлінської інформації, є повторність дій і ситуацій. Управлінська діяльність – це завжди «гра за правилами». Як наслідок цього повторність управлінської інформації приводить до регулярності використання весь час однакових мовних засобів.

Можна вирізнити такі властивості управлінської інформації в умовах ділового спілкування:

- офіційний характер;
- адресність;
- повторність;
- тематична обмеженість.

Залежно від способу сприймання інформації, кількості учасників, форми спілкування можна поділити на такі види:

- контактне (безпосереднє);
- дистанційне (телефонне, селекторне);

- діалогічне (з одним співрозмовником);
- монологічне (доповідь, промова);
- полілогічне (диспут);
- усне (розмова, бесіда);
- письмове (листи, телеграми, електронні засоби);
- міжперсональне (нарада, колоквиум);
- масове (збори, мітинг);
- офіційне, функціональне (пов'язане зі службовою діяльністю);
- анонімне (між незнайомими – вулиця, транспорт).

Кінцевий позитивний результат спілкування залежить не стільки від мотивів, якими керується людина, скільки від уміння їх сформулювати й викласти. Кожний із наведених вище видів передбачає дотримання відповідних етичних норм і правил спілкування. Людина може по-різному ставитися до свого співрозмовника, але етикет у поєднанні з почуттям власної гідності та самоповаги не дозволяє їй відкрито висловлювати негативні оцінки чи іншим чином виявляти негативне ставлення.

Ділове спілкування у системі соціального менеджменту ґрунтується на таких правилах і нормах поведінки партнерів, колег, які сприяють розвиткові співпраці, розв'язанню поставлених проблем. А це й зміцнення взаємодовіри, постійне інформування партнера щодо своїх намірів та дій, а також запобігання обману й порушенню взятих зобов'язань. Формуючись в умовах конкретної діяльності соціальних менеджерів, професійне спілкування вбирає в себе її особливості, стає важливою частиною й дієвим засобом цієї діяльності.

2. Офіційно-діловий стиль спілкування

Формулюючи поняття "ділова мова", слід мати на увазі принаймні три сучасні стилі – *офіційно-діловий, науковий, розмовний*, оскільки ділова мова містить близькі, взаємопроникні й навіть спільні мовні засоби різних рівнів. Уміле використання цих засобів – необхідна умова досягнення успіхів у професійній сфері.

В наш час дуже часто зустрічається низький рівень культури усної й письмової ділової мови спричинений багатьма чинниками як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру, серед яких основними є:

✓ Знання мови й мовна грамотність не усвідомлюються певною категорією суспільства як такі, що є обов'язковими для досягнення високих щаблів у службовій кар'єрі.

✓ Невміння відділяти явища, одиниці, структури однієї мови від іншої в умовах функціонування на одній території двох і більше мов.

✓ Відсутність навичок користування довідковою літературою, недостатність такої, завелика вартість подібних видань (словників, енциклопедій, довідників тощо).

✓ Шаблонність, несаможиттєвість мислення, нетворчий підхід у розв'язанні різноманітних проблем як загального характеру, так і в офіційній сфері.

✓ Спрощений підхід до вивчення як мови документів, так і їхньої структури і як наслідок – невміння врахувати конкретні чинники, що впливають на ситуацію. В офіційно-діловому стилі окрім писемної форми, реалізується також і в усній (ділові наради, публічні виступи, телефонне спілкування та ін.). Усне ділове спілкування передбачає всілякі способи взаємодії між співрозмовниками за допомогою вербальних (словесних) і невербальних (поза, жести, міміка, одяг, знаки, символи) засобів.

Офіційно-діловий стиль спілкування – функціональний різновид мови, який слугує для спілкування в державно-політичному, громадському й економічному житті, законодавстві, у сфері управління адміністративно-господарською діяльністю. Належить до виразно-об'єктивних стилів, виділяється найвищою мірою книжності. Його основне призначення – регулювати ділові стосунки в зазначених вище сферах та обслуговувати громадянські потреби людей у типових ситуаціях.

Специфіка офіційно-ділового стилю полягає в певних стильових рисах (ознаках), що притаманні лише йому, а саме:

- нейтральний тон викладу змісту лише у прямому значенні;
- точність та ясність повинні поєднуватися з лаконічністю, стислістю й послідовністю викладу фактів;
- документальність (кожний офіційний папір повинен мати і характер документа), наявність реквізитів, котрі мають певну черговість, що дозволяє довго зберігати традиційні стабільні форми;
- наявність усталених одноманітних мовних зворотів, висока стандартизація вислову;
- сувора регламентація тексту, для чіткої організації текст поділяється на параграфи, пункти, підпункти.

Офіційно-діловий стиль також має такі функціональні підстили: *Законодавчий стиль* – використовується в законотворчій сфері, регламентує та обслуговує офіційно-ділові стосунки між приватними особами, між державою і приватними та службовими особами. Реалізується в Конституції, законах, указах, статутах, постановах та ін.

Дипломатичний стиль використовується у сфері міждержавних офіційно-ділових стосунків у галузі політики, економіки, культури. Регламентує офіційно-ділові стосунки міжнародних організацій, структур, окремих громадян. Реалізується в конвенціях (міжнародних угодах), комюніке (повідомленнях), нотах (зверненнях), протоколах, меморандумах, договорах, заявах, ультиматумах і т. ін.

Юридичний стиль – використовується у юриспруденції (судочинство, дізнання, розслідування, арбітраж). Цей підстиль обслуговує й регламентує правові та конфліктні відносини:

- між державою та підприємствами й організаціями всіх форм власності;
- між підприємствами, організаціями та установами;
- між державою та приватними особами;
- між підприємствами, організаціями й установами всіх форм власності та приватними особами;
- між приватними особами.

Реалізується в актах, позовних заявах, протоколах, постановках, запитах, повідомленнях та ін.

Адміністративно-канцелярський стиль – використовується у професійно-виробничій сфері, правових відносинах і діловодстві. Він обслуговує та регламентує:

- службові (офіційні) відносини між підприємствами одного й різного підпорядкування;
- службові відносини між структурними підрозділами одного підприємства;
- службові відносини між приватною особою та організацією, установою, закладом і навпаки;
- приватні (неофіційні) відносини між окремими громадянами.

Реалізується в офіційній кореспонденції (листах), договорах, контрактах, заявах, автобіографіях, характеристиках, дорученнях, розписках та ін.

Отже, мовленню у сфері управління притаманна низка специфічних особливостей, які відповідають певному стилю спілкування. Учасниками ділового спілкування є органи та ланки управління – організації, заклади, підприємства, посадові особи, працівники. Характер і зміст інформаційних зв'язків, у яких вони можуть бути задіяні, залежать від місця установи в ієрархії органів управління, її компетенції, функціонального змісту діяльності. Ці стосунки стабільні й регламентуються чинними правовими нормами.

3. Техніка ведення ділових індивідуальних бесід

Найпоширенішою формою спілкування є *бесіда*. Дані психологічних досліджень свідчать, що успішне проведення бесіди сприяє підвищенню продуктивності праці.

Бесіда – це форма спілкування з метою обміну думками, інформацією, почуттями тощо. Бесіда сприяє також активізації зусиль партнерів для забезпечення співробітництва та впливу одне на одного.

Одним з головних видів ділового спілкування на нашу думку є ділова бесіда, як розмова, в якій беруть участь небагато учасників.

Мета ділової бесіди – отримання інформації, розв'язання важливих виробничих проблем, вирішення певних завдань. Як і будь-яка розмова, це – «будівля, яку зводять спільними зусиллями» (Андре Моруа). Відбувається обмін репліками, питаннями і відповідями, думками й оцінками.

Ділова бесіда – це процес спілкування, який охоплює певні психологічні елементи соціальної взаємодії, а саме: тривалість мовлення, тривалість зустрічі, темп спілкування, владність, інтимність стосунків, співробітництво і змагання, емоційний тон, мету і предмет зустрічі.

У діловій бесіді є конкретні правила дотримання комунікативної етики. Треба бути уважним і тактовним до співрозмовника, вміти слухати його думку, враховувати погляд і докази, висловлювати свої думки точно, логічно, переконливо, стежити за реакцією партнера і відповідно коригувати свої дії, стимулювати зацікавленість розмовою. Успіх ділової бесіди залежить від ступеня готовності до теми розмови, психологічно сприятливої атмосфери, коректної мовної поведінки співрозмовників.

Основні елементи будь-якої ділової бесіди: встановлення місця й часу зустрічі, спосіб вступу в контакт (початок розмови), визначення мети бесіди (проблема, яку треба розв'язати, конкретне завдання), обмін думками, пропозиціями (оцінка, ухвала), фіксування домовленості і вихід із контакту (підсумки бесіди, взаємні зобов'язання).

Численні поради фахівців з ділової етики, соціоніки, психології стосуються правильного вибору години, дня тижня, часу для важливої ділової бесіди (найпродуктивніший працездатний період – з 9 до 14 і з 16 до 20 години), вибору місця зустрічі (власний кабінет, кабінет опонента, нейтральна територія), тривалості розмови тощо. Важливою і водночас найважчою частиною ділової бесіди є початок. Розмову не варто починати з обговорення погоди. *Початок бесіди* – це встановлення контакту, побудова «мосту» між партнерами. Радять

ставити запитання по суті, відповідати спокійно, виявляючи знання справи, аргументувати свою позицію, говорити докладно, але не багатослівно, створювати довірливу атмосферу, зацікавлювати співрозмовника, не втрачати у розмові ініціативи, уникати полеміки.

«Ділова бесіда – це мистецтво, починати потрібно з одягу та ерудиції», – одна з порад. Ось, до прикладу, перелік того, чого не слід робити під час бесід: не нав'язувати розмови, не втручатися, не дорікати, не робити натяків, не зводити рахунки, не бути надто допитливим, не говорити про зв'язки, не давати порад про здоров'я, не дивитися впритул, не відводити очей убік. Яких саме помилок припускаються найчастіше співрозмовники під час ділової бесіди: виявляють авторитарність; не зважають на погляди інших; ігнорують стан співрозмовника; не враховують мотиви поведінки співрозмовника; не виявляють інтересу до проблем співрозмовника; перебивають мовців; говорять, не впевнившись, що їх слухають; говорять довго; обмежуються однією пропозицією. О. Корніяка формулює правила, які діють у межах комунікативного кодексу ділового спілкування (кодексу кооперативності та партнерства), так: правило необхідності і достатності інформації, правило якості інформації, правило відповідності темі і правило дотримання стилю. Звичайно, під час ділової бесіди потрібно виявляти вихованість, а це передбачає ввічливість, привітність, доброзичливість, тактовність, стриманість, повагу до співрозмовника. Лише тоді ділове спілкування буде діяльно-практичним і успішним.

Спілкування керівника з підлеглим може відбуватися з різних причин та в різних ситуаціях:

- керівник віддає розпорядження, вказівки, рекомендує, радить;
- керівник отримує зворотну інформацію про виконання завдання;
- керівник дає оцінку завданню, яке виконав підлеглий.

У ситуації «розпорядження» значною мірою вибір форми впливає на виконання. Щоб розпорядження виконували охоче, воно має відповідати внутрішнім переконанням підлеглого, тобто:

- зміст розпорядження не суперечить принциповим поглядам підлеглого;
- підлеглий особисто зацікавлений у розв'язанні поставленого питання.

Керівникові варто пам'ятати, що підлеглий легше сприйме його позицію за умови позитивного емоційного ставлення до своєї особи. Психологічними прийомами досягнення прихильності підлеглих може бути часте промовляння вголос імені та по батькові співрозмовника. Запам'ятати ім'я допоможе кількаразове повторення його з

якогось приводу. Якщо колектив для керівника новий, то він змушений вивчати імена підлеглих. *Не зайвим буде сказати підлеглому і заслужений комплімент.* Однак не варто акцентувати на компліментарних фразах і після компліменту робити антикомплімент. Керівник мусить бути терплячим та уважним слухачем, цікавитися позаслужбовими захопленнями підлеглого і використовувати їх в інтересах виробництва. Ці прийоми більше впливають на сферу підсвідомого, ніж на свідомість людини.

Не завжди розмова керівника з підлеглим може бути приємною, наприклад, ситуація «покарання» чи «звільнення». І навіть у цих випадках керівникові слід дотримуватися певних етичних правил і норм:

- підготувати емоційний фон для сприйняття негативної чи критичної інформації, який має бути самостійним і не пов'язаним із вчином;
- засудити негідний вчинок (дії) підлеглого і висловити вердикт (оголосити догану, усне попередження тощо);
- закінчити розмову, якщо це можливо, на позитивній ноті.

Прийом відвідувачів – це приватне ділове мовлення, що є засобом повсякденного спілкування людей у процесі виконання службових обов'язків. Мовлення керівника, який приймає відвідувачів, перестає бути його приватною справою – це мовлення офіційне, від імені установи, яку він представляє.

Під час розмови з відвідувачами керівник має дотримуватись низки вимог щодо культури усного мовлення, зокрема:

- темп мовлення узгоджувати з тематикою і ситуацією розмови, індивідуальними рисами мовця. Він повинен бути неспішним, але не надто млявим і байдужим;
- тон розмови обирати спокійний, діловий, стриманий. Керівник має уважно слухати, чітко давати поради;
- намагатися не напружувати голос і до кінця фрази помітно його знижувати;
- робити порівняно невелику кількість пауз. Кожна пауза має увиразнювати сказане, створювати психологічний підтекст. Вона, звичайно, може бути викликана потребою знайти влучне потрібне слово;
- слова вимовляти виразно, але менш старанно, ніж при публічному мовленні. Окремі звуки можуть послаблюватися. Надмірну ретельність в артикуляції сприймають як вияв агресивності, нетерпимості, бажання якнайшвидше «виставити відвідувача за двері»;

- мовлення керівника має відзначатися багатством слів та виразів (можна використовувати крилаті вислови та фразеологізми). Перевагу слід надавати загальноживаній та стилістично нейтральній лексиці. Абсолютно відсутні образливі, просторічні слова, жаргонізми та діалектизми.

Важливими є й вимоги, які ставлять до мовлення та культури поведінки відвідувача. Людина, яка прийшла на прийом, має назвати себе (прізвище, рід занять, посаду) і коротко викласти суть справи, подякувати за пораду, допомогу. В кабінет керівника не прийнято заходити і сідати без дозволу чи запрошення, а керівникові не личить годинами «тримати відвідувача за дверима», чи не запропонувати йому сісти, чи не провести в кінці розмови до дверей або хоча б подати руку, особливо якщо це літня людина.

Бесіда в усіх її видах (ритуальна, глибинно-особистісна і ділова) є унікальною формою встановлення контакту між людьми, їх взаєморозуміння та взаємодії.

Поширеною помилкою, що призводить до невдачі під час бесіди, є жорстка орієнтація на остаточний результат і тиск на партнера. Перш ніж розпочинати бесіду, треба добре обміркувати свою поведінку на всіх її етапах: при встановленні контакту, під час орієнтації, при обговоренні проблеми і прийнятті рішення, а також при завершенні контакту.

Час, витрачений на засвоєння правил і прийомів ведення індивідуальної бесіди, обов'язково принесе користь у розв'язанні багатьох проблем.

Успіх індивідуальної ділової бесіди залежить від рівня моральної та психологічної культури спілкування кожного співрозмовника. Стосовно ділового спілкування, то основний етичний принцип ми можемо сформулювати наступним чином: в діловому спілкуванні слід враховувати ситуацію, вчиняти так, щоб ділове рішення було максимально сумісним із етичними цінностями інших сторін, що беруть участь у спілкуванні.

Таким чином, в основі етики ділової бесіди повинна бути координація, а по можливості і гармонізація інтересів.

4. Особливості телефонної розмови у процесі ділового спілкування

Сучасне ділове життя неможливо уявити без телефону. Завдяки йому багаторазово підвищується оперативність рішень багатьох проблем і питань, немає необхідності писати листи, телеграми, а

також здійснювати поїздки в інші установи, міста для в'яснення обставин якоїсь справи. По телефону можна зробити дуже багато, а саме: провести переговори, дати розпорядження і т. н.

Телефонна розмова є найпоширенішим видом усного ділового мовлення. Це найпростіший і найефективніший спосіб встановлення ділового контакту. Тут не працюють міміка, жести. Візуальний контакт між співрозмовниками відсутній, тому дуже важливими є інтонація та лексичне вираження. Обмеженість у часі, можливість технічних перешкод знижують ефективність цього виду мовлення. Однак суттєвими перевагами телефонної розмови над іншими способами є оперативність передавання інформації, швидкість реагування на інформацію, можливість дистанційного керування діями, зручність.

Успіх ділової розмови по телефону залежить від уміння дотримуватися певних правил поведінки – телефонного етикету. *«Не випускайте з уваги тієї обставини, що телефонна розмова – це великою мірою ваша візитна картка»*, – зауважують фахівці школи бізнесу. Уміння ділових людей вести телефонні розмови сприяє й авторитету фірми, організації, яку вони представляють.

Службова телефонна бесіда має таку структуру:

- момент встановлення зв'язку (вітання, взаємне представлення);
- виклад суті справи (повідомлення мети дзвінка, ознайомлення з проблемою);
 - обговорення ситуації, проблеми;
 - закінчення розмови (резюме, прощання).

Деяким важливим аспектом ведення ділової телефонної розмови є обмеженість у часі. Кожна телефонна розмова у середньому триває 3-5 хвилин. Із часом виробляється вміння розмовляти по телефону коротко, висловлюватися чітко і стисло. Цьому сприяє володіння інформацією, попередня підготовка до розмови. Якщо передбачається тривала розмова, потрібно запитати, чи має співрозмовник достатньо часу для бесіди.

Час ділових регулярних розмов краще узгоджувати з партнером. Завжди треба намагатися телефонувати у зручний час – не телефонувати до дев'ятої години зранку та після десятої ввечері. Обов'язково потрібно вживати формули вітання (на початку розмови, а також тоді, коли до слухавки підійшов інший співрозмовник), прощання (у кінці розмови), подяки, вибачення – відповідно до ситуації. Важливе значення має взаємне представлення на початку телефонної розмови: треба назвати прізвище, ім'я, по батькові, посаду й організацію, яку ви представляєте. Говорити без поспіху, розбірливо (щоб

можна було записати). Прохання, запитання потрібно формулювати тактовно і люб'язно (з ким хочете розмовляти, з якого приводу телефонуйте, прохання занотувати, переказати інформацію та ін.). Для цього існує низка обов'язкових етикетних реплік, якими, неначе паролями, обмінюються обидві сторони спілкування.

Існує ряд вимог яких слід дотримуватись під час спілкування по телефону:

Максимальна насиченість інформацією. Дотримання цієї вимоги характеризує співрозмовників як досвідчених ділових людей. Якщо це "вихідна" розмова, вона потребує продуманості й підготовки. Мати під рукою план розмови, порядок питань, документи, дати, цифри, прізвища, потрібні номери телефонів, ключові слова розмови – означає подбати про те, щоб розмова була ефективною.

Конструктивність розмови. Також залежить від компетентності ділових партнерів, умінні наголошувати на суттєвому, уникати непорозумінь, вести діалог, а не монолог, тобто уважно слухати співрозмовника. Якщо розмова довга, час від часу бажано підсумовувати досягнуті угоди, підтримувати розмову принагідними репліками. Варто записувати важливу інформацію – це допоможе дотримати слова і виконати певні обіцянки чи домовленості. У разі виникнення складних питань можна запропонувати співрозмовникові зустрітися.

Позитивний емоційний настрій – одне з найважливіших правил ділової телефонної розмови. Потрібно бути доброзичливим, розмовляти привітно, звичним рівним голосом, спокійно, виразно, витримано, а не гучно й галасливо. Під час розмови варто називати співрозмовника на ім'я та по-батькові, це завжди для нього приємно. Не перечити співрозмовникові, не перебивати, не виказувати своєї невдоволеності, не вдаватися до категорично-наказового тону, не погрожувати, уникати бурхливого вияву емоцій. Намагатися, щоб телефонна розмова не була монотонною чи, навпаки, хаотичною. Важливими чинниками творення позитивного тону телефонної розмови є голос, інтонація, паузи, логічний наголос. Висловлюватися потрібно стисло, точно, стежити за логікою викладу думок, послідовністю, використовувати короткі, правильно побудовані речення.

«Телефонну розмову не можна "переглянути" і стилістично виправити, – зауважує Н. Бабич, – у ній «не працюють» міміка, жести, але вона надзвичайно економна в одержанні інформації, для чого ефективно використовується лексичне й інтонаційне багатство мови». Важливість розмови вимагає добору потрібних слів,

переконливості аргументів, збільшує вагу реплік. Стиль розмови залежить і від ступеня знайомства співрозмовників, їхнього віку, статі, посади тощо. Більша розкутість синтаксису, елементи гумору, веселий тон розмови мають бути доречними, тобто тільки допомагати, а не шкодити справі. *Виділяють декілька правил телефонного ділового спілкування:*

1. Набирайте номер телефону тільки тоді, коли переконані у його правильності.

2. Слухавку намагайтеся підняти між другим та четвертим дзвінком. Після п'ятого телефонного дзвінка спрацьовує автовідповідь.

3. Якщо вам зателефонували у той час, коли ви вирішуєте термінову справу, попросіть вибачення і пообіцяйте передзвонити пізніше. Обов'язково дотримуйтесь слова. Можна попросити партнера, щоб він сам зателефонував пізніше, коли ви будете вільні.

4. Якщо співробітника, якого просять до телефону, немає на місці, а питання, яке порушує адресант, може вирішити інший співробітник, потрібно запросити його або дати відповідний номер телефону.

5. Якщо сталося роз'єднання з технічних причин, відновлює зв'язок той, хто телефонував.

6. Закінчує розмову той, хто її почав. Якщо співрозмовник жінка, то ініціативу варто віддати їй.

7. Не ведіть двох розмов одночасно.

8. На помилковий дзвінок реагуйте ввічливо, за власний помилковий дзвінок просіть вибачення.

9. Пам'ятайте, що службовий телефон – для службового користування.

Отже, основні вимоги до промовця, що говорить по телефону, такі: 1) чіткість, чистота артикуляції, правильність дикції; 2) середній за силою голос мовлення; 3) лаконізм висловлювання (лексичний і синтаксичний), чіткість, виразність побудови фрази; 4) темп мовлення – середній; 5) тон мовлення – спокійний, ввічливий.

Культура ведення ділової телефонної розмови – ознака загальної культури людини. Вироблення певних принципів поведінки у телефонному спілкуванні, дотримання соціально-психологічних вимог телефонного етикету не тільки характеризує людину як ділову, енергійну, цілеспрямовану, а й реально допомагає у веденні справи.

Ділове спілкування пов'язане з вибором етикетних мовних формул двох видів тональностей спілкування – високої та нейтральної.

Важливо добре засвоїти чинники, що впливають на вибір словесної формули в конкретній ситуації спілкування:

- 1) вік, стать, соціальний статус адресата;
- 2) особисті якості співрозмовників;
- 3) комунікативні умови (місце, час, тривалість спілкування);
- 4) характер взаємин між співрозмовниками та ін.

При підготовці до ділової бесіди по телефону, намагайтесь відповісти на наступні запитання:

1. Яка головна мета телефонної розмови?
2. Чи могли б ви обійтися без цієї розмови?
3. Чи готовий до обговорення цієї теми співрозмовник?
4. Впевнені ви в благополучному проходженні розмови?
5. Які запитання ви маєте задати?
6. Які запитання вам задасть співрозмовник?
7. Який перехід переговорів задовольнить вас?
8. Які прийоми впливу на співрозмовника ви використаєте?
9. Як ви будете поводити себе, якщо ваш співрозмовник:
 - Рішуче заперечить, перейде на підвищений тон?
 - Не відреагує на ваші доведення (пропозиції)?
 - Проявить недовіру до ваших слів, інформації?

Для підготовки до ділової розмови по телефону, особливо до міжміської і міжнародної, краще підготувати спеціальний бланк у якому майбутню розмову записують з розрахунком прогножуючих відповідей.

По закінченню ділової телефонної розмови приділіть 3-5 хвилин на аналіз змісту і стилю розмови. Проаналізуйте свої враження. Найдіть слабкі місця у розмові. Постарайтесь зрозуміти причину своїх помилок.

Підготовка до телефонної розмови допоможе дотримуватись певних вимог щодо її етикету. Погана підготовка, невміння виділяти головне, чітко і грамотно висловлювати свої думки призводять до значних втрат робочого часу (до 20-30%). Так стверджує американський менеджер А. Маккензі. Серед 15 головних причин втрати робочого часу, на його думку, перше місце займають телефонні розмови, які залежать від емоційного забарвлення. Зайва емоційність збільшує час телефонної розмови.

Відомо також, що при телефонній розмові спостерігається таке явище, як надто насичена розмова. Вона може бути джерелом напруги між двома сторонами, тому потрібно дотримуватись певної міри, оскільки можна втратити сенс розмови, що спричинять конфлікти.

Перші ознаки перенасиченості розмови: роздратованість та образливість.

В такому випадку слід вийти з контакту з партнером, щоб зберегти ділові відносини. Крім того, ведучи довгі телефонні розмови, ви можете отримати погану репутацію. Мистецтво ведення телефонної розмови полягає в тому, щоб коротко сказати все, що потрібно і отримати відповідь.

Запорукою успішної телефонної розмови є компетентність, тактовність, доброзичливість, володіння прийомами ведення бесіди, бажання швидко і ефективно вирішити проблему або надати допомогу для її вирішення. Важливо щоб службова телефонна розмова велася у спокійному тоні і викликала позитивні емоції.

Ефективність телефонної розмови залежить від емоційного стану людини, від настрою. Під час розмови потрібно вміти зацікавити співрозмовника своєю справою. Тут вам допоможе правильне використання методів переконання. Це можна зробити за допомогою інформації, голосу. Потрібно тільки звертати увагу на ці "дрібниці" під час телефонної розмови. Самому ж потрібно говорити рівно, стримувати свої емоції, намагатися не перебивати співрозмовника. Якщо ваш співрозмовник проявляє схильність до суперечок, виказує несправедливі звинувачення, то наберіться терпіння і не відповідайте йому тим самим, частково признайте його правоту, намагайтесь зрозуміти мотиви його поведінки. Намагайтесь коротко і ясно викладати свої аргументи. *В телефонній розмові краще не використовувати професійних виразів, які можуть бути незрозумілі співрозмовнику.*

Потрібно пам'ятати, що швидке або повільне проголошення слів затрудняє сприймання. Особливо слідкуйте за проголошенням чисел, імен, сіл, міст, прізвищ, які погано сприймаються на слух, їх потрібно говорити складами або навіть передавати по буквах.

Перед з тим, як подзвонити кому-небудь пам'ятайте, що тривалість телефонних дзвінків негативно впливає на нервову систему, непотрібні телефонні розмови порушують робочий ритм, заважають вирішенню важливих питань, вимагають глибокого аналізу.

Як показують аналізи, в телефонній розмові 30-40% займають повторення слів, фраз, непотрібні паузи і лишні слова. Відповідно до телефонної розмови треба ретельно готуватися: заздалегідь підібрати усі матеріали, документи, мати під рукою потрібні номери телефонів, адреси організацій, календар, ручку, папір і т.д. перед тим, як набрати номер потрібно чітко і точно визначити ціль розмови і свою тактику. Складіть план бесіди, запишіть питання, які хочете вирішити

або дані, які хочете отримати, продумайте у якому порядку ви запитуватимете співрозмовника. Чітко сформулюйте їх, першою фразою, старайтесь зацікавити співрозмовника. При обговоренні декількох питань, по черзі закінчуйте обговорення одного питання і переходьте до наступного.

Фахівці з проблем усного ділового спілкування пропонують дотримуватися таких правил ведення телефонної розмови.

Якщо телефонуєте ви:

✓ насамперед привітайтеся, назвіть організацію, яку ви представляєте, а також своє прізвище, ім'я та по батькові. Зазвичай перші слова телефонної розмови сприймаються погано, а тому називайте своє прізвище та ім'я останнім – принаймні це буде почуто;

✓ якщо телефонуєте в установу чи незнайомій людині, слід запитати прізвище, ім'я та по батькові свого співрозмовника. Можете також повідомити, з ким саме ви хотіли б поговорити;

✓ якщо телефонуєте у важливій справі, запитайте спочатку, чи є у вашого співрозмовника достатньо часу для бесіди;

✓ попередньо напишіть перелік питань, котрі необхідно з'ясувати, і тримайте цей перелік перед очима упродовж усієї бесіди;

✓ не закінчуйте розмову першим: завжди закінчує розмову той, хто телефонує. Завершуючи розмову, неодмінно попрощайтеся, не тактовно класти слухавку, не дочекавшись останніх слів вашого співрозмовника;

✓ у разі досягнення важливих домовленостей згодом надішліть підтвердження листом або факсовим повідомленням.

Якщо телефонують вам:

✓ спробуйте якомога швидше зняти трубку й назвіть організацію, яку ви представляєте;

✓ у разі потреби занотуйте ім'я, прізвище та контактний телефон співрозмовника;

✓ розмовляйте тактовно, ввічливо: демонструйте розуміння сутності проблем того, хто телефонує;

✓ не кладіть несподівано трубку, навіть якщо розмова є нецікавою, нудною та надто тривалою для вас.

Отже, *телефонна розмова* – один із різновидів усного мовлення, що характеризується специфічними ознаками, зумовленими екстрамовними причинами:

• співрозмовники не бачать один одного й не можуть скористатися невербальними засобами спілкування, тобто передати інформацію за допомогою міміки, жестів, відповідного виразу обличчя, сигналів очима.

- обмеженість у часі (телефонна бесіда не може бути надто тривалою);
- наявність технічних перешкод (втручання сторонніх абонентів, погана чутність).

Основою *успішної телефонної розмови* є компетентність, тактовність, доброзичливість, володіння прийомами ведення бесіди, бажання швидко і ефективно вирішити проблему або надати допомогу для її вирішення. Важливо щоб службова телефонна розмова велася у спокійному тоні і викликала позитивні емоції.

5. Категорія ввічливості у мистецтві слухати та схилити до своєї думки

В офіційному спілкуванні особливе значення мають ті види мовленнєвого етикету, які представляють *категорію ввічливості*, а саме: звертання, вітання, прощання, подяка, вибачення, прохання.

Звертання – найяскравіший і часто вживаний вид мовленнєвого етикету. Суть його полягає в тому, щоб назвати співрозмовника з метою привернути його увагу, звернутись з проханням чи пропозицією.

Вітання виконує важливу функцію в комунікативному акті – з нього починається спілкування, а часто ним же і обмежується як етикетним ритуалом. Цим пояснюється спеціалізований характер і певний автоматизм вітальних висловів. Перше враження про людину складається від того, наскільки щиро і привітно вона вітається. У вмінні вибрати доречну форму вітання виявляється загальна і мовна культура людини. Вибір залежить від того, в якому оточенні перебуває людина, від віку співрозмовника чи співрозмовників, від характеру стосунків між людьми, що вітаються чи прощаються, від того, де й коли це відбувається тощо.

Прощання – це слова і вислови, які говорять, коли розлучаються. Мовленнєва частина прощання простіша, ніж вітання.

Подяка означає висловити вдячність, бути вдячним за щось. У висловах подяки виразніше виявляється функція ввічливості, тому їх використання належить до обов'язкових етикетних настанов. Не раз вислови подяки вживають як знак ввічливої згоди або відмови на будь-яку пропозицію.

Вибачення означає усвідомлення своєї провини і намагання її спокутувати за допомогою спеціальних висловів. Воно завжди супроводжується проханням вибачити, тобто виявити поблажливість, простити провину.

Прохання – спонукальна мовленнєва дія у ввічливій формі з метою чогось домогтися від адресата.

Засвоєння мовленнєвого етикету, вміння користуватися ним робить спілкування приємним і бажаним. Для ділової людини користуватися правилами мовленнєвого етикету відповідно до ситуації є конче необхідно. Знання правил мовленнєвого етикету виступає не тільки показником зовнішньої культури людини, але й має безпосередній вплив на формування її особистості, на виховання високої моралі, духовності.

Важливим моментом ділового спілкування є вміння одного слухача вислухати співрозмовника. *Мистецтво слухати можна висловити трьома тезами:*

- ✓ жодних абстрактних думок;
- ✓ доки ви слухаєте, не можна готувати наступне питання або вигадувати контраргументи;
- ✓ потрібно сконцентруватися на суті того, про що йдеться.

Навіть досвідчені в тому чи іншому питанні слухачі, слухаючи відвідувача, можуть припуститися таких помилок:

- ✓ загострення уваги на голих фактах;
- ✓ відхід від предмета розмови, що може призвести до втрати логічного стержня;
- ✓ велика кількість вразливих місць у мові.

У спілкуванні з співрозмовником, який щось заперечує, опонент повинен уміти дуже тактовно нейтралізувати його зауваження, для чого використати такий інструмент:

- ✓ локалізація, відокремлення зауважень на фоні прагнення зрозуміти;
- ✓ відкрито й грубо, оскільки в цьому випадку розмова може перетворитися на сварку;
- ✓ до позиції співрозмовника потрібно виявити повагу, тому що зневажливе і зарозуміле ставлення робить спілкування неможливим;
- ✓ визнання правоти слухача (якщо для цього є підстави);
- ✓ стриманість у відповідях, тон яких має бути спокійним, ґрунтовним і дружнім;
- ✓ контролювати власні емоції (що можливо за допомогою німих або проміжних запитань на зразок: "А як би я вчинив на його місці?"); окремі ж види зауважень потрібно повністю ігнорувати.

Переконавання – вплив на працівника з використанням логічних доводів і психологічних прийомів. Вміння переконувати – важлива якість керівника. Методи переконавання служать доповненнями інших

методів, перш за все економічних та адміністративних. *Основні форми переконання:*

- У формі бесіди – викликати довіру, викласти свою точку зору.
- Переконання керівництва – короткий виклад аргументів.
- Роз'яснення – інформування працівників.

У процесі мовного етикету визначені правила, дотримання яких дозволяє схилити людей до вашої точки зору:

1. *Ніколи не сперечатися.* Якщо ви сперечаєтеся, гарячкуєте і заперечуєте, ви можете іноді отримати перемогу, але перемога ця буде безглуздою, тому що ви ніколи не доб'єтесь прихильності співбесідника (Бен Франклін). В суперечці неможливо отримати перемогу, тому що якщо ви програли, то ви програли. Якщо ж ви отримали начебто перемогу, розбили доводи співбесідника, довели що він несповна розуму, ви примусили його відчувати вашу перевагу, зачепили самолюбність. І в цьому разі ви також отримали поразку, тому що людина, яку намагаються переконати проти її волі, не відмовиться від своєї думки, своїх переконань. *Єдиний спосіб перемогти в суперечці – ухилитися від неї.*

2. *Виявляти повагу до думки співбесідника.* Ніколи не слід говорити людині, що вона не права. Лише деякі люди здатні мислити логічно. В більшості ми необ'єктивні, маємо упереджені думки. Найчастіше у людини виникає внутрішній опір, тому що сказати "Ви не праві" – все одно що сказати "Я розумніший". Це удар по самолюбству і відчуттю власної гідності, який спонукає зовсім не до сприйняття ваших аргументів, а лише бажання дати удар у відповідь.

3. *Якщо ви не праві, визнайте це.* "Якщо б я був правий у сімдесяти п'яти випадках зі ста, то не міг би бажати нічого кращого." (Теодор Рузвельт). Якщо ви в чомусь виявилися не праві, визнайте і зробіть це негайно. Це, по-перше, роззброїть співбесідника, самокритика позбавить його бажання сперечатися, він буде готовий вислухати. По-друге, це напевне займе поблажливу позицію, зведе вашу помилку до мінімуму.

4. *З самого початку дотримуйтеся доброзичливого тону.*

"Краплина меду повертає більше мух, ніж цілий галон жовчі" (Авраам Лінкольн). Якщо ви сповнені невдоволенням, і недоброзичливістю, то ніяка логіка і ніякі аргументи не допоможуть переконати людину. Недоброзичливість навпаки миттєво настроїть людину проти вас і спонукатиме лише до захисту власної думки.

5. *Примусьте співбесідника з самого початку відповідати позитивно.* В бесіді з людиною не варто починати з обговорення тих

питань, в яких ви з ним маєте розбіжність поглядів. Підкреслюйте з самого початку те, в чому ви є одностайними. Весь час, якщо тільки можливо, акцентуйте на тому, що ви вдвох прагнете досягти однієї мети, між вами – розбіжність в методах, а не в суті.

У психологічному відношенні коли: людина говорить "ні", вона не просто вимовляє слово з двох літер. Весь організм настроюється на активну протидію. Створюється враження, що людина фізично от-от відсахнетесь від вас. Інколи навіть помітно фізичний рух. Коли ж людина відповідає "так", не відбувається ніякої протидії. Чим більше "так" можна отримати від співбесідника з самого початку, тим більше вірогідність схилити його до прийняття рішення. Цей метод також називають "методом позитивних відповідей".

6. *Дайте говорити вашому співбесіднику.* Більшість людей, коли намагаються схилити когось до своєї точки зору, занадто багато говорять самі. Це суттєва помилка. Якщо ви з ним не згодні, може виникнути бажання перебити його. Але людина не зверне на вас уваги, доки не вичерпає запас своїх ідей. Тому вислухайте її терпляче і неупереджено, дайте викласти свої думки. Після цього співбесідник буде готовий вислухати вас.

7. *Хай ваш співбесідник вважає, що рішення належить йому.* Люди набагато більше схильні вірити в ідеї, що зародилися у власній голові, а не піднесені іншими. Розумніше було б діяти так щоб співбесідник сам міг зробити відповідні висновки. Нікому не приносять задоволення спроби нав'язати свою думку чи вказати що робити. Нам приємно вважати, що діємо з власних переконань, за власними рішеннями, ми любимо щоб враховувалися наші бажання, і погляди.

8. *Намагайтеся дивитися на речі з точки зору вашого співбесідника.* Людина може бути повністю неправа. Але вона так не думає, тож не варто засуджувати її. Слід спробувати зрозуміти, як це роблять мудрі і терпимі люди. Завжди є причина, чому інша людина думає і поводитьсь саме так, а не інакше. Щоб переконати когось, не викликаючи невдоволення чи образи, слід зрозуміти точку зору співбесідника.

9. *Закликайте до благородніших мотивів.* У людини зазвичай є два мотиви вчинків: один, який красиво виглядає і другий, справжній. Справжній мотив людина знає сама, не потрібно акцентувати його.

10. *Висловлюйтесь ясніше.* Якщо ваш співбесідник далекий від вашого фаху, не користуйтеся спеціальними термінами, інакше вас не зрозуміють. Забезпечте наочність своєї інформації. Краще один раз побачити, ніж сто разів почути. Ніж на словах засипати співбесідника

цифрами, навіть незаперечно переконливими, краще продемонструйте діаграму, графік.

11. *Драматизуйте свої ідеї, подавайте їх ефектно.* Згадаємо, як намагаються переконати нас кожного дня у рекламі, як ефектно і наочно подаються аргументи. Реклама чи не кожного миючого засобу супроводжується стиранням масних плям, реклама кожної зубної пасти – демонстрацією усмішки з ідеальними зубами. Варто використовувати подібні прийоми і у переконанні.

Отже, досконале спілкування спроможне стати ключем до успіху в суспільстві та на етапах досягнення професійної кар'єри, тоді як неправильність його є причиною багатьох конфліктів між людьми. Тому ми завжди і всюди повинні пам'ятати і дотримуватись норм і правил етикету, з розумінням і повагою ставитись до людей, якщо спроможні, то допомагати людині вирішувати її проблеми. Бути чесними і ввічливими з оточуючими нас людьми.

Методичні рекомендації: з метою кращого засвоєння навчального матеріалу слід:

- Розкрити поняття «спілкування» та порівняти з визначенням «ділового спілкування».

- Дати визначення офіційно-діловому стилю, назвати у чому полягає його специфіка та охарактеризувати його функціональні підстилі.

- Згадати та дати визначення поняттю «бесіда». Потім визначити її відмінність від ділової бесіди, назвіть головні правила ведення ділової бесіди та наголосити на тому, чого не слід робити під час бесіди.

- Взяти до уваги структуру телефонної бесіди, визначити основні аспекти ведення телефонної розмови та навести декілька правил телефонного ділового спілкування.

- Охарактеризувати ті види мовленнєвого етикету, які представляють собою категорію ввічливості. Наголосити на такому важливому моменті ділового спілкування як вміння слухати. Визначити правила, дотримання яких дозволяє схилити людей до своєї думки.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняттю «ділове спілкування». Визначте роль ділового спілкування у міжособистісних стосунках.

2. Охарактеризуйте специфіку офіційно-ділового стилю спілкування.

3. Як ви думаєте, чи є уміння ведення ділової бесіди запорукою успіху у менеджменті соціальної роботи? Обґрунтуйте.
4. Назвіть основні правила ведення телефонної розмови.
5. Висвітліть свою думку: від чого залежить ефективність телефонної розмови?
6. Спробуйте пояснити поняття « категорія ввічливості». Як ви вважаєте, наскільки актуальним для людини є знання мовленнєвого етикету?

Використані джерела та література:

1. Бабич Н.Д. Основи культури мовлення. – С. 34-35.
2. Богдан С.К. Мовний етикет українців: традиції і сучасність. – К., 1998. – С. 436.
3. Зубков М.Г. Сучасна українська ділова мова. – 4-те вид., доповнене. – Х.: Торсінг, 2003.-448с.
4. Ботвина Н. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування. -К.: 2000.-С. 56.
5. Коваль А.П. Ділове спілкування. – К., 1992. – С. 86.
6. Мацюк З., Станкевич Н. Українська мова професійного спілкування: Навч. посібн. – К.: Каравела, 2006. – 352с.
7. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: ТОВ "УВПК"Екс Об", 2001, – 392с.
8. Гладіліна Г. Г., Сеніна В. К. Питання мовленнєвої культури та стилістики. К., 1997.
9. Діденко А. Н. Сучасне діловодство: Навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. К., 2000.
10. Ділова українська мова: Навч. посібник / За ред. О. Д. Горбула. К., 2000.
11. Коваль А. Л. Слово про слово. К., 1986. Коваль А. П. Ділове спілкування. К., 1992.
12. Кочан І. М., Токарська А. С. Культура рідної мови: Збірник вправ і завдань. Львів, 1996.
13. Культура української мови: Довідник / За ред. В. М. Русанівського. К., 1990.
14. Шевчук С.В. Українське ділове мовлення: Підручник. -К.: Література ЛТД, 2003.-480 с.
15. Шкуратяна Н. Г., Шевчук С. В. Сучасна українська літературна мова. К., 2000.
16. Паламар Л. М., Кацавець Г. М. Мова ділових паперів: Практ. посібник. 4-те вид. К., 2000.

17. Шевчук С.В. Українське ділове мовлення: Підручник. – К.: Література ЛТД, 2003
18. Малахов В. А. Етика: Курс лекцій. Навч. посіб. – К., 1996
19. Діловий етикет. – 2-е вид., допов. – К., 2001
20. Ф.Тейлор "Основи научного менеджмента" – Москва, "Прогресс", 1992
21. Мескон.М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. "Основи менеджмента" -Москва, "Дело", 1992
22. Іржі Томан, Мистецтво говорити. -К., 1999.
23. Особливості ділового спілкування, – Харків, 2001.
24. Основи ділового мовлення. – К., 2002.

Тема 11. Психологічні особливості підготовки та проведення ділових переговорів

План

1. *Етапи підготовки та проведення ділових переговорів.*
2. *Основні аспекти проведення переговорів: змістовний, психологічний, організаційний, тактичний.*
3. *Загальні правила поведінки на переговорах.*
4. *Обґрунтування можливих пунктів розбіжностей та згоди партнерів у процесі проведення ділових переговорів.*

Мета: визначити основні етапи підготовки та проведення переговорів, усвідомити основні аспекти переговорів, необхідні правила поведінки та обґрунтувати можливі пункти розбіжностей і згоди партнерів.

Ключові поняття: переговори, ділові переговори, укладення переговорів, контракт, етапи переговорів, правила переговорів, ділові партнери.

1. Етапи підготовки та проведення ділових переговорів

Переговори – це засіб взаємозв'язку між людьми, що признаний для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні зацікавлення. Процес ділових переговорів, правильна їх побудова та дотримання вимог з метою успішного завершення характерні для всіх керівників в цілому та для управлінського персоналу соціальних організацій і служб, зокрема.

Необхідність проведення переговорів у діловій практиці пояснюється тим, що за допомогою взаємного обміну думками (у формі різних пропозицій за рішенням поставленої на обговорення проблеми) вдасться одержати угоди, що відповідають інтересам обох сторін і досягти результатів, які б влаштовували всіх учасників.

Вивченням процесу проведення ділових переговорів займалися такі вчені як А.Сміт, О.Виханський, О.Наумов, С.Андерсен та інші.

Переговори – це ділове спілкування людей з метою досягнення спільного рішення. Основна задача проведення переговорів – домогтися взаємної домовленості сторін з питання, в якому, як правило, зіштовхуються їх інтереси й гідно витримати конфронтацію, що неминуче виникає через суперечливі інтереси, не порушуючи при цьому відносини.

Існує певна класифікація ділових переговорів:

1. У залежності від середовища:

а) зовнішні (з іншими державами, підприємствами і т. д.);

б) внутрішні (між підрозділами, між адміністрацією і профспілковим комітетом).

2. За кількістю учасників:

а) двосторонні;

б) багатосторонні (як правило, відрізняються більшою тривалістю і складністю узгодження варіантів рішень і т. д.).

3. За повторюваністю:

а) разові переговори (проводяться, якщо проблеми носять разовий характер, якщо вони легко і швидко вирішуються);

б) постійні переговори, з визначеними перервами (проводяться, якщо виникають все нові і нові проблеми (такі переговори більш характерні для політичних діячів).

4. За умовами проведення:

а) переговори, що проводяться в умовах конфлікту або кризи відносин (більш характерні для внутрішніх переговорів);

б) переговори, що ведуться в межах співробітництва (більш характерні для зовнішніх переговорів).

5. У залежності від цілей:

а) переговори, що спрямовані на встановлення відносин;

б) переговори, що спрямовані на продовження існуючих відносин;

в) переговори, що спрямовані на нормалізацію несприятливих відносин;

г) переговори, що спрямовані на зміну характеру відносин і надання їм нового, більш високого рівня;

д) переговори, спрямовані на одержання додаткових результатів.

6. За змістом:

а) політичні переговори (про загальні підходи);

б) економічні переговори (про фінанси, ціни, оплату і т. д.).

7. За характером:

а) офіційні переговори (їх задачею є підписання відповідних документів, що мають юридичну силу);

б) неофіційні (без підписання відповідних юридичних документів).

Основною метою переговорів є прийняття (після спільного обговорення проблеми) рішення, яке б усіх влаштувало. Рішення може бути: конструктивним, що пов'язане з реальними змінами до кращого, або деструктивним (руйнівними); пропагандистським (пов'язане з

обіцянками на словах без відповідних зобов'язань); заспокійливими (що заспокоює суспільну думку). Переговори можуть проходити легко або напружено, партнери можуть домовитися між собою, або взагалі не прийти до згоди. Тому для кожних переговорів необхідно розробляти і застосовувати спеціальну тактику і техніку їхнього ведення.

Розглядаючи переговори як динамічний процес, що складається з окремих етапів або фаз, можна визначити труднощі, які є на кожному з цих етапів.

1. Етап цілепокладання й аналізу.

На цьому етапі необхідно систематизувати й осмислити всю доступну для вас інформацію про учасників переговорів, їхніх можливих намірах та визначити основні ідеї, які повинні обов'язково дійти до опонента. Особливу увагу необхідно звернути на можливості ускладнення ситуації, на реальні труднощі, ймовірність яких найбільш можлива. Тому треба виконувати певні дії:

- Перший напрямок дій – вивчити людей, що ведуть переговори: їхні потреби, інтереси та позиції, ступінь готовності партнера, його спроможність вести переговори.

- Другий напрямок дій – вивчити підходи, варіанти ведення переговорів, які можна чекати від протилежної сторони, продумати аргументи, що зводять розбіжності учасників переговорів до мінімуму в інтересах пошуку спільного вирішення проблем.

- Третій напрямок міркувань і дій – перелік необхідних і досить об'єктивних критеріїв, які ви можете мати на думці в процесі ведення переговорів.

Отже, ефективність переговорів у більшому ступені залежить від уміння спілкуватися з людьми і регулювати свій психічний стан та поведінку.

2. Етап планування.

На цьому етапі необхідно зосередити увагу на найбільш перспективних, основних і запасних варіантах ведення переговорів. Варто врахувати інтереси протилежної сторони та можливі компроміси. В спрощеному варіанті це звучить так: пошук найкращого шляху і його ретельне вивчення.

План дії залежить від мети і засобів переговорів. При цьому засоби – це не тільки фінансові фонди або матеріальні допоміжні ресурси, але і люди, що реалізують прийняті рішення, спираючись на свій творчий потенціал і можливості.

Предметом вивчення повинні бути й обставини, що супроводжують обраний варіант рішення. Чи немає правових протипоказань?

Чи є прецеденти? Які можливі наслідки? Чи використовувалася інформація, що має імовірнісний характер?

"Переговори – це не місце для поривів, це місце для дипломатії," - затверджує французьке прислів'я. Професіонал зобов'язаний бути дипломатом. Тобто мати у своєму арсеналі прийоми, інструменти і відмички, що дозволять відкрити серця партнерів. Знімати опір, нейтралізувати їх "несправедливі" дії.

Добре підготовлений до переговорів той, хто задумався над наступними питаннями:

- наскільки мета переговорів партнера відрізняється від вашої власної;

- наскільки шляхи, які може обрати партнер, відрізняються від вашого власного варіанту;

- які параметри вашого плану (терміни, засоби, люди) можуть використовуватися опонентом;

- наскільки багато часу у партнера, чи оперує він інформацією, якої немає у вас, або навпаки;

- на яких підставах партнер оперує своїм обраним варіантом рішення.

Тільки тоді, коли потенційний клієнт бачить переваги, що відповідають його "егоїстичним" спрямуванням, можна сказати, що ви досягли успіху, та здобули нового партнера.

3. Етап активної дискусії (суперечки).

Динамічна фаза переговорів, потребує обрати правильний стиль і темп, прийоми і техніку. Доцільно не поспішати, але і не затягувати процедуру переговорів. Потрібно уникати поспішних рішень і недоцільних вчинків.

Цей етап переговорів має наступні складові:

- уточнення позицій;
- їх обговорення;
- узгодження позицій.

В позиціях партнерів треба шукати рішення, які об'єднують сторони, а не розділяють їх. Є різні способи подачі позицій: відкриття; закриття; підкреслення спільності; підкреслення розходжень.

Підсумувати техніку проведення переговорів можна за такими параметрами:

- установлення контакту зі співрозмовником;
- ведення переговорів у потрібному напрямку;
- спостереження за реакцією партнера, вміння слухати;
- прогнозування відповідей партнера;

- корекція власної поведінки впродовж розмови;
- уміння виражати розуміння або схвалення думки;
- використання міміки і пантоміміки, знаків уваги;
- уміння передбачати можливі варіанти відповідних реакцій.

Ефективність переговорів залежить від самоконтролю в ході співбесіди: у виборі умов проведення зустрічі; чергуванні питань і відповідей опонентів.

Перше враження про людину приблизно на 50% залежить від її зовнішності і манери поводження, на 30% – від того, як вона говорить; і лише на 20% – від того, що вона говорить. Отже, вирішальну роль у формуванні першого враження на людину грає її імідж, характерні пози, жести, хода, тембр голосу і манера говорити.

4. Етап ухвалення рішення і взаємоприйнятої угоди.

Концентруючи увагу на взаємних інтересах і об'єктивних критеріях, необхідно крок за кроком просуватися до ухвалення розумного рішення і взаємоприйнятої угоди (договору, контракту). На цьому етапі варто знову звернути увагу на людей, що ведуть переговори, заручитися якщо не дружнім їхнім відношенням, то хоча б взаєморозумінням і задоволенням від спільно проведеної роботи. На цьому етапі вирішуються наступні задачі: досягнення основної або альтернативної мети; забезпечення сприятливої атмосфери наприкінці переговорів; стимулювання партнера до виконання намічених дій; підтримка в разі потреби подальших контактів з партнером і його колегами; складання всеосяжного висновку переговорів, зрозумілого для всіх присутніх.

Виділяють три стратегічних підходи до проведення переговорів:

Жорсткий, коли обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, вперто відстоюють їх.

М'який, коли кожна сторона вважає іншу сторону дружньою.

Принциповий, альтернативний вищенаведеним, який орієнтований на ефективне досягнення розумного результату.

Переговори повинні привести до такої угоди, яка б максимально задовольняла інтереси кожної сторони, справедливо регулювала суперечності і приводила до взаємовигідних домовленостей. Вдала підготовка до переговорів передбачає завчасний розгляд максимально можливої кількості варіантів рішень. В процесі ділових переговорів необхідно дотримуватися принципів поведінки при переговорному процесі:

Конструйте робочі стосунки.

Значно легше і простіше приписувати підступні наміри невідомій абстракції під назвою «інша сторона», ніж комусь конкретному, з ким ви особисто знайомі. Безумовно, є різниця в тому, з ким ви маєте справу – з однокласником, колегою, товаришем чи зовсім незнайомою людиною. Чим швидше незнайомий стане вам знайомим, тим імовірнішим буде полегшення переговорів. У вас можуть виникнути рівні і дружні стосунки. Легше буде долати напруженість жартом чи неформальною перервою.

Підтримуйте робочі стосунки.

Наступні переговори, так чи інакше, є продовженням попередніх стосунків, тому кожен раунд переговорів важливо здійснювати так, щоб він більшою мірою сприяв розвитку майбутніх відносин і наступних переговорів, а не заважав їм.

Відокремлюйте відносини від дискусії по суті справи.

Головним наслідком наявності певних людських властивостей в переговорах може бути те, що виникає спроба пов'язати відносини між сторонами з дискусією по суті справи, що, ймовірно, позначиться на її наслідках. Невдоволення якоюсь ситуацією може спонукали вас висловити його стосовно людини, яка асоціюється з цією ситуацією.

Не ведіть позиційні торги.

Позиційні торги передбачають задоволення інтересів учасників по суті справи і з приводу встановлення добрих відносин, виторговуючи одне за рахунок іншого.

Розбирайтеся не з проблемами, а з людьми.

У процесі переговорів їх учасники також можуть перетворитися на ворогів і розглядати один одного як перепону у вирішенні справи, це заважатиме процесу переговорів, адже проблема буде просто заговорюватись а не вирішуватись.

Визначення взаємних інтересів основна проблема переговорів полягає не в конфліктних позиціях, а в конфлікті між потребами, бажаннями і побоюваннями різних сторін. Подібні бажання і є інтересами. Інтереси – це мотивація поведінки людей. Ваша ж позиція – це фактори, що змусили вас прийняти те чи інше рішення. Змусити іншу сторону зрозуміти, наскільки важливі і законні ваші інтереси, – ваше безпосереднє завдання:

1. *Описуючи свої інтереси:* а) будьте точними – конкретні деталі не тільки викличуть довіру до вашого виступу, але й додадуть ваги; б) доводьте серйозність ваших турбот – перепросивши іншу сторону і сказавши: «Виправте мене, якщо я не правий», ви тим самим демонструєте свою відвертість, і якщо вас не виправили, то

сприйняли правильно; в) щоб ваші інтереси справили враження, обґрунтуйте їх законність і юридичну правомірність.

2. Визнати інтереси іншої сторони.

Якщо ви бажаєте, щоб інша сторона поважала ваші інтереси, доведіть, що цінуєте її інтереси. Показавши, що ви зрозуміли її інтереси, визнайте, що вони є частиною загальної проблеми і ви відкриті для пропозицій. Особливо легко це буде зробити, якщо інтереси збігаються.

3. Обговорити спільну мету.

Якщо ви спитаєте двох людей, чому вони сперечаються, відповідь визначить причину, а не мету. Набагато краще задовольнити спільні інтереси, якщо говорити про те, чого бажаєте досягти, а не про те, що у вас було в минулому. Замість того, щоб просити співрозмовників пояснити те, що вони зробили вчора, спитайте, що кожний з них збирається зробити завтра.

4. Бути конкретним, але гнучким.

Визначивши спільні інтереси, переходьте до опрацювання конкретних і точних підходів. Спитайте себе; «Якщо завтра мої партнери погодяться зі мною, то з чим саме вони можуть погодитися?»

5. Бути твердим, захищаючи свої інтереси.

Можливо, нерозумно жорстко дотримуватися своєї позиції, але твердо відстоювати свої інтереси розумно. Дві людини, кожна з яких посилено відстоює в переговорах свої інтереси, часто стимулюють одна в одній творче натхнення для обмірковування взаємовигідних рішень. Твердий захист власної точки зору на переговорах не означає відмови зрозуміти точку зору партнерів. Зовсім навпаки.

Отже, успішні переговори вимагають одночасно твердості і відкритості, а стиль спілкування, за словами Корнелія Таціта, «*omnium consensu*» – спільної згоди, протиставляючи його «*dixi – я сказав!*»

2. Основні аспекти проведення переговорів: змістовний, психологічний, організаційний, тактичний

Ділові переговори повинні мати достатній ресурс часу для взаємного інформування, аналізу проблем, вироблення, обговорення пов'язаного з ними рішення. Однак не слід ігнорувати й того, що затяжні переговори спричиняються до зниження актуальності обговорюваної проблеми, втрати можливостей пошуку взаємовигідних умов. Тому організатори переговорів повинні подбати про баланс усіх чинників, спрямувати зусилля на змістовний, психологічний, організаційний і тактичний аспект проведення переговорів.

Змістовний аспект. Робота щодо підготовки змісту переговорів, як правило, відбувається за такими напрямками:

1. Аналіз проблеми, діагноз ситуації, що зумовила необхідність переговорів. Саме з цього починається змістовий аспект їх підготовки, який передбачає з'ясування, уточнення позиційних інтересів і потреб обох сторін. Власні інтереси учасники переговорів здебільшого формують за такими напрямками:

- особисті інтереси, цілі й потреби;
- групові потреби й інтереси;
- цілі розвитку організації.

Позицію партнера на переговорах моделюють з урахуванням таких питань:

- вихідні установки;
- тактики, яким він надає перевагу;
- засоби посилення своєї позиції у переговорах;
- потреби, що зумовлюють інтереси;
- інтереси партнера, що збігаються з власними інтересами;
- інтереси партнера, що не збігаються з власними інтересами.

2. Формування загального підходу до переговорів, їх цілей, завдань і позицій, з'ясування мети переговорів, функцій, які можуть бути завдяки їм реалізовані, уточнення мети переговорів, переговорних цілей протилежної сторони, передбачити засоби, завдяки яким планується досягнути мети – спільний аналіз проблеми і пошук варіантів їх розв'язання.

3. Прогнозування зміни ситуації та можливих варіантів розв'язання проблеми. З'ясування ймовірних коректив задля досягнення найоптимальнішого для обох сторін варіанта рішення, а також прогнозування негативних наслідків, можливих внаслідок реалізації обраного варіанта.

4. Проектування найсприятливіших умов. Варіант розв'язання проблеми може змінитися через нові фізичні, морально-психологічні, соціально-економічні, соціально-психологічні та інші умови проведення переговорів.

5. Підготовка, аналіз пропозицій, складання необхідних документів. На цьому етапі відбувається оцінювання, ранжирування варіантів залежно від ступеня їх прийнятності. Важливо продумати можливі пропозиції, які відповідають певному варіанту розв'язання проблеми, а також їх аргументацію. Підготовка завершується написанням документів і матеріалів, що спонукає учасників підготовки переговорів думати про точність формулювань.

6. Підготовка змістової частини переговорів має засвідчити компетентність учасників переговорного процесу, їх уміння орієнтуватися у ситуації невизначеності або зміни умов, аргументовано доводити правильність пропонувананих варіантів розв'язання проблеми.

Психологічний аспект. Будь-які переговори пов'язані з неабияким психологічним напруженням і потребують від їх учасників максимальної витримки, вміння відчувати і співчувати, щадити власне "Я" від зовнішніх посягань, грубощів, неделікатності, несправедливості. На переговори не слід іти занадто обуреним, ображеним чи наляканим. Надмірна збудженість (обурення, гнів, радість, смуток), емоційність знижує здатність чітко висловлювати думки, що негативно позначиться на результатах переговорного процесу. Уміле використання емоцій робить переговори повноцінними, а їх результати оптимальнішими, ефективнішими.

Учасники переговорів, які вміють керувати своїми емоціями ("розряджати" надмірне збудження, долати стан апатії, розгубленість), мають значно більше шансів на успіх. Достатньо підготовлені керівники небезуспішно використовують із цією метою різноманітні психотехніки, автотренінги, інколи вдаються до попереднього обговорення проблеми з друзями, "розігрування" ймовірних варіантів сценарію переговорів у власній уяві. Цілком випробуваним може бути використання методики раціонального контролю, самоконтролю, управління емоціями, яку запропонували австралійські фахівці Хелена Корнеліус, Шошана Фейр. Вона передбачає відповіді на такі запитання:

– Чому я почуваюся так? (Що трапилось, що викликало емоційну реакцію? Чи не втрутилися чийсь дії в мою чуттєво-емоційну сферу?)

- Що я хочу змінити? (Яких змін хочу, а яких не хочу?)

- Завдяки чому можна позбавитися цих почуттів? (Що ж допоможе мені позбутися потайної образи? Можливо, мені потрібно просто висловитися? Чого я прагну: почути вибачення, переконатися, що друга сторона намагається виправити становище?)

- Чия це проблема? Що в ній належить мені, а що – іншим?

- У чому полягає невисловлений зміст ситуації в нашому сприйнятті?

Психологічна підготовка є дуже важливою складовою підготовчого процесу. Вона дає змогу усвідомити свої почуття, емоції. За певних умов є корисним навіть записати перед переговорами реальні почуття (гнів, побоювання, стурбованість тощо) і бажані (впевненість, зняття напруги та ін.). Отже, корисно виявити ті емоції, які сприятимуть

ефективності переговорів, позбутися непотрібних. Психологічне звільнення від проблеми (підозри, побоювання та ін.) настає вже під час розмови про неї.

Організаційний аспект. Цей аспект підготовчої роботи пов'язаний із формуванням делегації, визначенням місця, часу переговорів, часу зустрічі, сценарію засідання, погодження багатьох питань стосовно ведення переговорів.

Формування делегації (команди) охоплює уточнення кількісного і персонального (якісного) складу групи, добір конкретних кандидатур, призначення голови. Важливими критеріями при цьому є професіоналізм, психологічна сумісність учасників переговорного процесу. Всередині делегації можливий розподіл функцій з урахуванням навичок, досвіду, схильностей її учасників до формулювання чи експертизи пропозицій, полемізування, організаційно технічної роботи тощо. Головне, що вся делегація має працювати як єдина команда.

Поєднання в ділових переговорах процесів міжособистісного спілкування та обміну інформацією пред'являє високі вимоги до комунікативних і професійних здібностей учасників делегації. Хоча б хтось один у ній повинен уміти вчасно поставити потрібне запитання, тактовно зупинити обговорення, перевести розмову в іншу площину, зняти емоційну напругу тощо. Не менш важливе уміння максимально точно, ефективно і лаконічно викласти суть питання, головні ідеї, пропозиції, умови тощо. Комунікативна діяльність на переговорах передбачає також забезпечення розуміння обговорюваних проблем, використання неформальних каналів циркулювання інформації.

Завершує організаційну підготовку розроблення сценарію майбутніх переговорів, який повинен передбачати різноманітні варіанти поведінки учасників, відповідні превентивні дії, спрямовані на забезпечення результату.

Тактичний аспект. Його мета полягає у виборі методів і способів ведення переговорів, розподілі ролей між учасниками команди, налагодженні конструктивних рівноправних відносин з партнером. Побутує думка, що ділові відносини з партнерами на переговорах мають передусім бути дружніми, у партнерові потрібно бачити друга, який здатен безкорисно допомогти, виручити. Такий погляд безпорадний перед аргументом, що переговори засвідчують не лише спільність, а й відмінність, конфлікт інтересів, вони будуються на взаємовигідній, а не альтруїстичній основі. Поширеною є і точка зору, за якою до партнера на переговорах потрібно ставитися жорстко, конфронтаційно, а будь-які вияви дружелюбності є недоречними.

Загалом при проведенні переговорів слід дотримуватися, з погляду психології управління, таких рекомендацій:

- Враховувати важливість психологічної підготовки до переговорів, стримувати свої емоції (людина, піддавшись емоціям, стає беззахисною й вразливою), бути готовим, що в переговорах майже завжди поєднуються психологічні та соціальні чинники.

- Зважати на особливості організаційної підготовки до переговорів, формувати делегацію, враховуючи при цьому психологічну сумісність її учасників.

- Особливо ретельно слід готувати зміст, чітко усвідомити мету переговорів, підготувати і всебічно осмислити сутність пропозицій, ґрунтовно вивчити особистісно-ділові якості партнера по переговорному процесу.

- Враховувати тактико-методичні підходи й способи організації і ведення переговорів. Спрогнозувати тактику, стратегію, що здатні вплинути на позицію партнерів у переговорах. Знаючи власну мету і мету партнерів, спрогнозувати ймовірний результат, методи його досягнення, можливі альтернативи.

Зазвичай вважається, що переговори потрібні тільки для того, щоб домовитися. В цілому, це твердження справедливе. Переговори потрібні для того, щоб разом з партнером обговорити проблему, що становить взаємний інтерес, і прийняти спільне рішення. Однак переговори використовуються і з іншими цілями. У цьому сенсі переговори можуть виконувати різні функції, які необхідно враховувати, спілкуючись з партнером. Наприклад, сторони, зацікавлені в обміні поглядами, але не готові за якимось причинами на спільні дії або рішення. В цьому випадку функція переговорів буде інформаційна.

Близької до інформаційної функції є комунікативна функція, зв'язана з налагодженням нових зв'язків і відносин. Тут основна задача також полягає в обміні точками зору й інформацією. Тому можна говорити про єдину інформаційно-комунікативну функцію. Незалежно від характеру, типу конкретних переговорів, ця функція обов'язково, в тому або іншому ступені, присутня на будь-яких переговорах.

До числа інших істотних функцій переговорів відносяться регулювання, контроль, координація дій. Ці функції, на відміну від інформаційно-комунікативної, реалізуються, як правило, при наявності добре налагоджених відносин партнерів, в тих випадках, коли вже є домовленості, а переговори ведуться з приводу виконання досягнутих раніше спільних рішень.

Тактика – система послідовних дій, яка сприяє реалізації загального плану переговорів, досягненню накресленої цілі. Ця система здійснюється за допомогою певних тактичних прийомів.

Тактичний прийом – конкретна форма загальної системи послідовних дій, яка спрямована на реалізацію окремих завдань переговорів. Тактичні прийоми ведення переговорів мають різну спрямованість. Вони залежать від психологічних особливостей конкретних суб'єктів взаємодії, їхньої системи ціннісних установок, а також від соціокультурного та етнопсихологічного контексту переговорного процесу, серед них основні:

"Відхід". Цей прийом використовують, якщо одна із сторін порушила небажані для обговорення питання. "Відхід" може бути прямим, коли пропонується відкласти обговорення порушеного питання, або непрямим, коли відповідь на поставлене питання дається завуальовано, невизначено, багатослівно.

"Очікування". Цей прийом пов'язаний із закриттям власної позиції. До нього вдаються, коли одна із сторін прагне спочатку вислухати думку іншої, одержати якомога більше інформації для того, щоб у майбутньому сформулювати власну точку зору.

"Вияв згоди", "вияв незгоди" з висловлюваннями партнера. Використовується як підкреслення спільних рис чи відмінностей у поглядах.

"Висунення вимог в останню хвилину". Його використовують наприкінці переговорів, коли, здавалось би, врегульовано всі спірні питання й залишилося тільки підписати угоду. Саме тоді одна із переговорних сторін висуває нові вимоги.

"Пакетування" чи "ув'язка". Він полягає у пропонуванні розглянути кілька пропозицій чи питань в одному "пакеті". В одному випадку пакет відображає концепцію торгу, в іншому постає як спільний з партнером аналіз проблеми.

"Постійне підвищення складності обговорюваних питань". Він передбачає обговорення спершу найлегших питань, вирішення яких позитивно налаштовує учасників переговорів.

"Розподіл проблеми на окремі складові". Суть його полягає в розчленуванні проблеми на окремі елементи, поступовому їх аналізу й пошуку рішень.

"Розстановка хибних акцентів у власній позиції". Вдаючись до цього прийому, учасник переговорів демонструє особливе зацікавлення у вирішенні певного питання, хоч насправді воно є для нього другорядним. Іноді це робиться для торгу, іноді для маскуванню основного наміру, для бажаного формування громадської думки.

"Відмовчування". Використовують його з метою паралізувати активність протилежної сторони. Найпоширенішим варіантом поведінки при цьому є відмова навіть якнайзагальніше інформувати про свою позицію.

"Блеф". Полягає він у наданні неправдивої інформації. Наслідком використання цього прийому є втрата учасником переговорів позитивної репутації.

"Прийняття першої пропозиції партнера". Застосовують цей прийом, маючи певність, що пропозиція партнера цілком прийнятна, і він не піде на жодні поступки, а з часом може зробити свою позицію жорсткішою.

"Випереджувальна аргументація". Цей прийом ефективний під час торгу. Суть його полягає у формулюванні запитання, відповідь на яке оголить неспроможність використуваних аргументів.

"Сюрприз". Як правило, ним є несподіваний варіант розв'язання проблеми однією із сторін або ж несподівана інформація, здатна суттєво вплинути на переговорний процес.

"Відмова від власних вимог". Іноді буває, що одна із сторін висуває неприйнятну для свого партнера пропозицію, щоб потім звинуватити його в небажанні досягти домовленості. Та оскільки партнер погоджується з нею, ініціатор змушений її зняти.

"Вимога". Використання цього прийому свідчить про далекосяжні тактичні наміри одного з учасників переговорів. Спершу він висуває небажану для протилежної сторони вимогу, яка, зрештою, не відповідає і його інтересам. Справжня його мета полягає в тому, щоб домогтися поступок від партнера на переговорах в обмін на зняття своєї пропозиції.

"Ультиматум чи останнє слово". Суть його полягає у змушуванні прийняти пропозицію сторони-ініціатора, у разі відхилення якої вона залишає переговори.

"Висунення вимог по висхідній". Якщо партнер погоджується з пропозиціями, поетапно вносяться нові.

"Подвійне тлумачення". У підготовлений сторонами документ однією із сторін вмонтовується формулювання подвійного змісту, яке можна потім трактувати у своїх інтересах.

"Повернення до дискусії". Цей прийом використовують для того, щоб уникнути підписання домовленостей. Трапляється, що для одного з учасників переговорів якісь питання залишились нез'ясованими, тому він змушений ініціювати повернення до дискусії.

Переговорна практика має різноманітні тактичні прийоми, вибір яких залежить від індивідуальних особливостей учасників переговорів. Знання їх є запорукою оптимізації процесу спілкування і взаємодії.

Отже, при проведенні переговорів слід враховувати наступні аспекти: змістовний, психологічний, організаційний і тактичний, що є запорукою успішної роботи і вирішення проблем.

3. Загальні правила поведінки на переговорах

При проведенні переговорів використовують відповідні *правила поведінки*. Особливо заслуговують на увагу *шість основних правил* налагодження відносин між партнерами на попередніх переговорах і рекомендації щодо їх реалізації, пропоновані американськими фахівцями:

Раціональність. Необхідно вести себе стримано. Неконтрольовані емоції негативно позначаються на переговорному процесі і здатності прийняття розумних рішень.

Розуміння. Неуважність до точки зору партнера обмежує можливості вироблення взаємоприйнятих рішень.

Спілкування. Якщо ваші партнери не виявляють великої зацікавленості, усе-таки постарайтеся провести з ними консультації. Це дозволить зберегти і поліпшити відносини.

Вірогідність. Помилкова інформація послабляє силу аргументації, а також несприятливо впливає на репутацію.

Уникайте менторського тону. Неприпустимо повчати партнера. Основний метод – переконання.

Прийняття. Постарайтеся прийняти іншу сторону і будьте відкриті для того, щоб довідатися щось нове від партнера.

Найбільш плідними днями для переговорів вважаються вівторок, середа, четвер. Сприятливий час дня – через півгодини після обіду, коли думки про їжу не відволікають від рішення ділових питань, сприятливе середовище для переговорів може бути створене, у залежності від обставин, у вашому офісі, представництві партнера або на нейтральній території (конференц-зал, пристосовані до переговорів номер готелю, зал ресторану і т.д.).

Слід відзначити, що успіх переговорів багато в чому визначається і умінням задавати питання й одержувати вичерпні відповіді на них. Питання служать для керування ходом переговорів і з'ясування точки зору опонента. Правильна постановка питань сприяє прийняттю потрібного вам рішення. Виокремлюють наступні види питань:

- *Інформаційні питання* – призначені для збору зведень, що необхідні для складання представлення про що-небудь.

- *Контрольні питання* – важливо використовувати під час будь-якої розмови, щоб з'ясувати, чи розуміє вас партнер. Приклад: "Що ви про це думаєте?", "Чи вважаєте ви так само, як і я?"

- *Направляючі питання* – необхідні тоді, коли ви не хочете дозволити співрозмовникові нав'язати вам небажаний напрямок бесіди. За допомогою таких питань ви можете взяти у свої руки керування ходом переговорів і направити них у необхідне вам русло.

- *Провокаційні питання* – дозволяють установити, чого в дійсності хоче ваш партнер і чи вірно він розуміє положення справ. Провокувати – значить кидати виклик, підбурювати. Приклад: "Ви впевнені, що зможете ...?", "Ви дійсно вважаєте, що...?"

- *Альтернативні питання* – представляють співрозмовникові можливість вибору. Число варіантів, однак, не повинно перевищувати трьох. Такі питання припускають швидку відповідь. При цьому слово "або" найчастіше є основним компонентом питання. Приклад: "Який термін обговорення підходить вам більше всього – понеділок, середа або четвер?".

- *Підтверджуючі питання* – задають, щоб вийти на взаєморозуміння. Якщо ваш партнер п'ять раз погодився з вами, то на вирішальне шосте питання він також дасть позитивну відповідь. Приклади: "Ви дотримуєте тієї ж думки, що ...?", "Напевно ви раді тому, що...?"

- *Зустрічні питання* – спрямовані на поступове звуження розмови і підводять партнера по переговорах до остаточного рішення. Вважається нечемним відповідати питанням на питання, однак зустрічне питання є митецьким психологічним прийомом, правильне використання якого може дати значні переваги.

- *Ознайомлювальні питання* – призначені для виявлення думки співрозмовника по розглянутому питанню. Це відкриті питання, що вимагають розгорнутої відповіді. Приклад: "На який ефект ви розраховуєте при прийнятті цього рішення?".

- *Питання для орієнтації* – задаються, щоб установити, чи продовжує ваш партнер дотримуватись висловленої раніше думки. Приклад: "Яка ваша думка по цьому пункті?", "До яких висновків ви при цьому прийшли?".

- *Однополюсні питання* – мають на увазі повторення співрозмовником вашого питання в знак того, що він зрозумів, про що мова йде. При цьому ви переконуєтеся, що питання зрозуміле правильно, а що, відповідно одержує час для обмірковування відповіді.

- *Питання, що відкривають переговори* – досить важливі для ефективного і зацікавленого обговорення. У партнерів по переговорах відразу ж виникає стан позитивного чекання. Наприклад: "Якщо я запропоную вам спосіб, за допомогою якого можна швидко вирішити проблему, нічим при цьому, не ризикуючи, зацікавить Вас це?" *Питання, що укладають* – спрямовані на якнайшвидше позитивне завершення переговорів. При цьому найкраще спочатку задати один – два підтверджуючі питання, супроводивши їх неодмінно дружньою посмішкою. Наприклад: "Чи зміг я переконати вас у вигоді цієї пропозиції?", "Чи переконалися ви, наскільки просто усе вирішується?"

А потім без додаткового переходу можна поставити запитання, що укладає переговори: "Який час реалізації цієї пропозиції вас більше влаштовує – травень або червень?"

Успішне ведення ділових бесід і переговорів багато в чому залежить від дотримання партнерами таких етичних норм і принципів, як:

Точність. Одна з найважливіших етичних норм, властива діловій людині. Термін домовленості необхідно дотримувати з точністю до хвилини. Будь-яке запізнення свідчить про вашу ненадійність у справах.

Чесність. Включає не тільки вірність прийнятим зобов'язанням, але і відкритість у спілкуванні з партнером, прямі ділові відповіді на його питання.

Коректність і такт. Не виключає наполегливості й енергійності у веденні переговорів при дотриманні коректності. Варто уникати факторів, що заважають ходу бесіди: роздратування, взаємних випадів, некоректних висловлень і т.д.

Уміння вислухати. Уважно і зосереджено слухайте, не перебивайте що говорить.

Конкретність. Бесіда повинна бути конкретною, а не відверненою, і включати факти, цифрові дані і необхідні подробиці. Поняття і категорії повинні бути погоджені і зрозумілі партнерам. Мова повинна підкріплюватися схемами і документами.

Отже, закінчення ділової бесіди повинне бути таким, щоб у розрахунок на майбутнє дозволило зберегти контакт і ділові зв'язки.

Важливе значення у переговорному процесі мають елементи підготовки до переговорів, серед яких:

- *Інтереси.* Чого дійсно хочуть люди? Всі учасники переговорів мають свої інтереси, потреби, бажання і страхи, що направляють хід переговорів. Інтереси відрізняються від позицій, тверджень, вимог і пропозицій, які роблять під час переговорів. Визначена позиція являє

собою усього лише один зі способів задоволення інтересів. Позиція – це засіб, а не ціль.

Розповсюдженою помилкою є зосередження уваги на позиціях замість інтересів, що гальмує переговорний процес.

Добре підготовлений учасник переговорів має шукати за позиціями інтереси. По кожній позиції, що ми займаємо під час переговорів, ми повинні задавати собі питання: з якою метою хочемо досягти результату переговорів?

Визначити пріоритети у своїх інтересах. Після обмірковування своїх інтересів корисно розібратися в їх відносній важливості. Це допоможе оцінити і порівняти пропоновані варіанти з більшою швидкістю й ефективністю.

Враховувати інтереси протилежної сторони. Це важкий аспект переговорів. Часто ми очікуємо, що інші будуть дивитися на світ нашими очима. Однак варто усвідомлювати те, що треба розуміти інтереси протилежної сторони, якщо ми хочемо запропонувати прийнятний варіант. Якщо переговори вже йдуть, ми зможемо згадати про інтереси протилежної сторони, задавши ті ж самі питання, що ми задаємо собі, "чому?" і "з якою метою?".

- *Опції.* Які можливі угоди або частини однієї угоди? Завдяки розходженням – перспектив, ресурсів або інтересів – виникає можливість підвищити цінність результату переговорів. Переговори полягають зовсім не в перекиданні один одному папірців, не в суперечках через розходження в думках, і не в нав'язуванні іншим своїх бажань тощо. Вони полягають в усвідомленні того, як ці розходження можуть допомогти кожній зі сторін, що беруть участь в переговорах, завершивши них, виявитися в кращому положенні, чим, якби не було укладено ніякої угоди.

Розповсюдженими помилками є занадто вузьке, одностороннє фокусування. Часто учасники переговорів обмежують свою підготовку до них спробами уявити собі те, чого вони хочуть, і доходять при цьому, можливо, до того, що починають розглядати три варіанти однієї теми. Що вони хотіли б одержати; найменше, на що вони готові погодитися, а також найбільше "реалістичний" варіант, що знаходиться десь посередині.

Не враховують позитивного значення різниці в думках. Багато учасників переговорів мають тенденцію підходити до переговорів як до справи в "усуненні різниці в думках" або "досягненні консенсусу". Уміння вести справа при наявності різниці в думках і є важливою складовою частиною керування робочими взаєминами. Але якщо ви

будете готуватися до того, щоб звести до мінімуму розходження в думках або йти на поступки в ім'я підтримки відносин, ви готуетесь до того, щоб зменшити цінність результату переговорів.

Добре підготовлений учасник переговорів. Часто, тільки глянувши на список інтересів кожної зі сторін, що беруть участь у переговорах, ми можемо установити деякі можливі способи задоволення відповідних вимог. Підготовка переліку подібних можливостей заздалегідь, до початку переговорів, просуває вас на два кроки вперед у порівнянні з типовим способом підготовки: "Я знаю, чого я хочу, і знаю, на що можу погодитися". Ці опції не тільки враховують партнера по переговорам, але вони в добавок більш різноманітні і представляють більше можливостей для творчого підходу, чим просто позиції для ведення торгу.

Пошук шляхів того, як можна працювати разом, щоб більшого домогтися. Не забуваючи про дійсну мету переговорів – задоволенні інтересів сторін, що беруть участь у них, – корисно звернути увагу на методи і ресурси, що кожна зі сторін має у своєму розпорядженні. А також пошук способів їхнього сполучення або шляхи співробітництва в їхньому застосуванні для збільшення цінності результату, одержуваного кожної з них. Незалежно від того різні чи ні ваші ресурси, можна подумати над варіантами, що обіцяють обопільну вигоду на противагу вигоди окремої або одержуваної самостійно.

Витягти користь з розходжень. Різниця в думках служать паливом для двигуна торгівлі. Без різниці оцінки вартості акцій не існувало б активного фондового ринку. Під час переговорів усе, що ви цінуєте високо, у той час як партнер по переговорам дотримується протилежної думки (або навпаки), створюють можливість для одержання вигоди. Для того, щоб розпізнати її і перетворити з потенційної форми в реальну цінність, часто потрібна важка робота.

- *Альтернативи.* Що я почну, якщо ми не прийдемо до згоди? Не всі переговори приводять до висновку угоди. Буває краще перервати переговори, оскільки вигода від запропонованої угоди виявляється менше, ніж затрачені зусилля, або ж є хтось інший, хто в стані запропонувати вам більш вигідні умови.

Альтернативи являють собою інші способи виконання чого-небудь. На переговорах це інші способи задоволення ваших інтересів. На будь-яких переговорах, якщо не зациклюватися на одній думці, можна прийти до декількох можливих альтернатив. Підготувати свою

альтернативу перед початком переговорів зовсім необхідно для того, щоб визначитися з тим, коли іти з переговорів, або прийняти рішення залишитися і продовжити їхнє ведення.

Розповсюджені помилки. Не думають про альтернативу. Учасники переговорів при підготовці до них роблять дві найбільш розповсюджені помилки стосовно своїх альтернатив. Деякі йдуть на переговори, не знаючи, як вони вчинять, якщо не зможуть дійти згоди. У результаті вони звичайно не можуть із упевненістю визначити, коли їм варто продовжувати переговори, а коли самий час направлятися до виходу.

Думають, що альтернатива – це щось "давно знайоме". Іншою найбільш розповсюдженою помилкою є припущення про те, що ви знаєте свою альтернативу, у той час як не продумали попередньо більш ретельно можливі варіанти задоволення своїх запитів, тобто при визначених обставинах інші альтернативи (про які учасники не подумали заздалегідь) можуть бути більш ефективні.

Добре підготовлений учасник переговорів. Знати свою альтернативу. Ніколи не слід недооцінювати знання того, що можна почати, якщо не вдається дійти згоди. Це дасть учасникам переговорів набагато більше впевненості у своїх силах під час ведення переговорів незалежно від того, досягнуть вони угоди чи ні.

Зміцнювати свою кращу альтернативу. Альтернативи рідко піддаються поліпшенню. Рекомендується вибрати момент, щоб глянути на них як би з боку і подумати про те, як зробити вашу альтернативу більш легкою, наближену до реальності або, в більшому ступені, задовольняючи ваші запити, – це може поліпшити результати багатьох проведених вами переговорів. Володіючи сильною альтернативою і знаючи про це, учасник підвищує впевненість у своїх силах під час ведення переговорів.

Розглядати їхні альтернативи. Всі учасники переговорів мають визначену альтернативу, незалежно від того, думають вони при цьому чи ні. Під час підготовки до переговорів корисно було б з'ясувати, у якій ситуації протилежна сторона буде готова їх перервати.

Легітимність. Які критерії я використовую для того, щоб переконати усіх у тім, що ніхто з нас не програв? Наскільки б добре ми не розуміли інтереси протилежної сторони і наскільки б мистецьки ми не винаходили способи узгодження думок, нам практично завжди прийдеться зіштовхуватися з реальністю існування конфліктуючих інтересів. Деякі учасники переговорів намагаються дозволити подібну ситуацію за допомогою вольового тиску. Однак ефективно учасники переговорів переконують своїх партнерів по переговорам.

Найбільш розповсюджені помилки. Повне ігнорування легітимності. Учасники переговорів на свій страх і ризик ігнорують елемент легітимності. Слабка підготовка до того, щоб обговорювати об'єктивні критерії, може з'явитися причинною помилкою, що буде коштувати дуже дорого.

Недостатня увага до того, як партнер по переговорам буде пояснювати угоду. Іншим розповсюдженим недоглядом є неухважність до того, як партнерам по переговорам прийдеться пояснювати угоду членам своєї групи або співгромадянам: будь-які клієнти, члени якоїсь організації, начальники і т.д. Якщо думати, що придумати прийнятне пояснення – це проблема партнерів, з'являється ризик зіштовхнутися з того, що вони не зможуть цього зробити. У результаті партнери можуть не прийняти угоду, або, прийнявши, не будуть дотримуватись його повною мірою, як у випадку, якби умови угоди були їм зрозумілі, і вони змогли б пояснити своє рішення.

Обмірковування веде до об'єктивного логічного обґрунтування. Обмірковувати об'єктивне логічне обґрунтування для одного з можливих результатів переговорів може виявитися недостатньо. Занадто мало знати – небезпечно, так само підготовка, що концентрується на занадто вузькому напрямку – усього на одному способі аргументації якої-небудь угоди – може підвищити ризик невдачі. Добре підготовлений учасник переговорів має у своєму розпорядженні набір деяких принципів або критеріїв, що можуть бути використані для визначення цілого ряду розумних рішень питання, по якому йдуть переговори.

Добре підготовлений учасник переговорів. Вивчити критерії справедливості. Лише в деяких учасників переговорів мається одна правильна відповідь. Елемент легітимності допомагає зменшити кількість можливостей і звести до таких, котрі справедливі стосовно кожної зі сторін. Зверніть увагу, що справедливо не завжди означає нарівно – справедливість не завжди означає розподіл навпіл. Часто маються вагомі причини для прийняття якогось іншого рішення.

Розглянути "справедливі" способи прийняття рішень. Не завжди буває легко знайти принцип або стандарт, що допомогли б партнерам по переговорам дійти згоди. Часто трапляється так, що навіть після застосування об'єктивних критеріїв для визначення контурів можливої угоди можна виявитися в ситуації, коли необхідно щось почати, щоб зробити "завершальний стрибок" від розмов до угоди. У цьому випадку корисно буває приділити час обмірковуванню подальших дій, що повинні бути розцінені як справедливі.

- *Комунікація.* Чи готовий я до того, щоб слухати і говорити ефективним образом? Процес переговорів дуже важливий. Він може перетворити наростаючий антагонізм, що виник між двома учасниками переговорів, у почуття перемоги, як у тієї, так і в іншої сторони, але може привести і до зворотного результату. Він здатний перетворити те, що здавалося цілком простим рішенням, у бюрократичний кошмар або зробити з заплутаної ситуації з безліччю задіяних у ній сторін щось підлягаюче керуванню, причому з перспективою позитивного результату.

Одна з найбільш розповсюджених помилок під час підготовки до переговорів полягає в тім, що людина починає репетирувати визначені вираження. Хоча це і заспокоює нерви, але такі репетиції приводять до зменшення нашої здатності виконувати щось більш важливе: слухати і розуміти.

Ігнорування білих плям. У будь-який відрізок часу учасник переговорів може сприйняти тільки якусь частину з усієї головоломки намірів, сприйняти і взаємодію оточуючих людей. Під час своїх дій ми здатні усвідомлювати відношення своїх власних намірів і сприйняти. Але ми просто не можемо знати, як наші слова або дії будуть сприйняті протилежною стороною, або який вплив вони на неї зроблять.

Добре підготовлений учасник переговорів. Підготуватися до двостороннього спілкування. Традиційна рада учасникам переговорів полягає в тім, щоб вони уважно слухали. Незалежно від намірів надає перевагу тактиці необхідність слухати іншу сторону – причому так, щоб ви могли потім правильно вибрати. Для ефективного ведення переговорів, потрібно слід заздалегідь готуватися аби висловити свою думку таким чином, щоб партнери змогли її почути.

- *Взаємини.* Чи готовий я до того, щоб контролювати взаємини, що встановлюються? Надзвичайно важливим елементом на будь-яких переговорах, є якість робочих відносин, що встановлюються з протилежною стороною. Якість взаємин не досягається випадковим образом. Воно являє собою продукт того, як ми ведемо один з одним справи. Добре підготовлений учасник переговорів обмірковує те, як варто взаємодіяти з партнером, а потім планує кроки, що дозволили б рухатися в цьому напрямку.

Найбільш розповсюджені помилки. Змішування взаємин і суть справи. Серед найбільш розповсюджених і властивим людям помилок, до яких схильні учасники переговорів, можна виділити прагнення звальювати в одну купу людей і проблеми. Якщо не зуміти привести ризику між двома цими речами під час підготовки до ведення

переговорів, зростає імовірність того, що ми станемо намагатися зберегти відносини, роблячи значні вчинки, і навпаки.

Припущення про те, що відносини являють собою якусь "даність", а також що "це їхня провина!". Імовірно, через те, що всі ми, проводимо перші роки свого життя, підтримуючи відносини, що практично не можемо контролювати, багато учасників переговорів схильні розглядати свої взаємини з партнерами з протилежної сторони як щось, що "відбувається саме собою" – є продуктом конкретної ситуації. Якщо відносини псуються, наша типова реакція полягає в тім, щоб обвинуватити в цьому іншу сторону.

Добре підготовлений учасник переговорів підготовлений до того, щоб не змішувати питання взаємин і питання суті справи. Для того щоб відокремити під час ведення переговорів питання взаємин і суті справи один-від-одного, а також успішно справитися з кожною з них, буде потрібно установити, що є питаннями або проблемами, що мають відношення до суті справи, а що проблемами взаємин або людським фактором. Чітко проводячи розходження між двома типами проблем, можна полегшити ведення справ, не допускаючи компромісного рішення одного типу за рахунок інших, таким чином, щоб це могло принести неприємності в довгостроковій перспективі.

Підготовлений до конструктивних кроків для поліпшення відносин. Будь-які кроки, що будуть зроблені, повинні бути "безумовно, конструктивними": робити те, що добре для однієї сторони, і допомагає поліпшувати відносини, незалежно від того, чи йде на зустріч протилежна сторона.

Прийнявши рішення про "безумовність" своїх дій, сторони беруть на себе відповідальність і, деякою мірою, контроль над якістю робочих відносин. Прагнення до того, щоб бути "конструктивними", сприяє створенню відносин на міцній основі.

- *Зобов'язання.* До яких зобов'язань необхідно прагнути? Дуже часто люди готуються до переговорів, думаючи про те, з чого почати. Умілі учасники переговорів приступають до справи з думкою про те, як вони хотіли б його завершити. Такий підхід дозволяє їм намітити шлях досягнення своєї мети.

Завершуючи переговори, якщо тільки не буде вирішено перервати них, сторони беруть на себе зобов'язання. Вони являють собою угоди про те, що буде робити кожна зі сторін. Для того, щоб переговори могли вважатися успішними, дані зобов'язання повинні бути чіткими, добре продуманими і довгостроковими.

Найбільш розповсюджені помилки. Незнання того, як буде виглядати "виконання". Багато переговорів починаються з того, що учасники називають один-два питання, із приводу яких вони хотіли б домовитися. Під час ведення переговорів вони виявляють, що мається цілий ряд інших питань, що у випадку їхнього ігнорування може зірватися угода. Наслідками можуть бути зруйновані відносини, а також не тривалий термін дії подібної угоди.

Припущення про те, що кожний знає, чому присвячене засідання. Широко розповсюдженого припущення про те, що переговори повинні полягати в тім, щоб з'ясувати, "як справитися з даною проблемою", може і не означати, що кожний згодний з тим, що результатом відповідного засідання повинний з'явитися визначений план дій. Хоча і не існує придатної на усі випадки життя відповіді у відношенні того, який повинний бути результат кожного конкретного засідання, якщо приступити до справи, спираючись на неперевірені припущення, це може привести до загального розчарування.

Нездатність дії, необхідні для досягнення угоди. Учасники переговорів іноді не здатні чітко продумати всю послідовність дій, необхідних для того, щоб дійти згоди, що було б готове до здійснення. Ми дуже часто забуваємо про те, що рішення не завжди перетвориться в дію особливо, якщо необхідні кроки не будуть ретельно продумані, а також, якщо про тих, чиє співробітництво буде необхідно, забудуть або не проконсультуються з ними.

Добре підготовлений учасник переговорів. Планування заздалегідь зобов'язань із приводу конкретних дій. Не знаючи в точності, на чому зйдуться партнери по переговорам, сторони повинні постаратися підготувати відносно повний перелік питань, що, на їхню думку, необхідно буде торкнутися під час переговорів. При веденні складних ділових переговорів слід узяти свій контрольний список питань і подумати над тим, що прийдеться почати на практиці, щоб здійснити те, що передбачається досягнутою угодою.

Чітке визначення мети, результату, а також процесу ведення ваших засідань. При підготовці до ведення переговорів потрібно присвятити якийсь час проясненню мети конкретного засідання: навіщо ви збираєтеся разом? Як ви довідаєтеся про те, що засідання пройшло успішно? Одним зі способів домогтися того, щоб ціль стала більш зрозумілою і відчутною, є прогнозування результату який учасники хочуть бачити до моменту закінчення засідання.

Отже, мистецтво переговорів є надзвичайно складним і трудомістким процесом. При проведенні їх необхідно враховувати різні

умови і аспекти, а труднощі і прорахунки обов'язково аналізувати і робити відповідні висновки.

4. Обґрунтування можливих пунктів розбіжностей та згоди партнерів у процесі проведення ділових переговорів

Ведення переговорів припускає активність обох сторін. Пасивність звичайно говорить про погане пророблення позиції, її слабкості або небажання вести переговори. Але не треба впадати й в іншу крайність – змушувати партнера обговорювати тільки власну позицію, власні ідеї. *Переговори – це діалог рівноправних учасників.* Вступаючи в переговори, сторони вступають у ділові відносини. Міжособистісні симпатії й антипатії можуть перешкодити справі. Звичайно, дане правило не варто розуміти занадто буквально.

У тому випадку, якщо переговори тривають досить довго, а рішення ніяк не знаходиться, корисним може виявитися оголошення перерви. Під час перерви можливе проведення різних консультацій, усередині кожної делегації. Іншим виходом із даної ситуації може бути пропозиція відкласти дане питання на більш пізніший термін, після того, як інші проблеми будуть вирішені.

Під час обговорень і аргументації своєї позиції не треба намагатися переконати партнера в помилковості його точки зору. Таке поводження може тільки викликати роздратування.

При згоді партнера піти на поступку не слід розглядати і надалі використовувати це як прояв його слабкості. Навпаки, бажано показати, що подібні дії з боку партнера дозволяють вийти на домовленості й у цьому змісті підсилюють позиції обох сторін.

Особливо варто зупинитися на питанні ведення переговорів з більш сильним партнером, тобто з партнером, позиція якого об'єктивно сильніша. Часто майбутня зустріч з більш сильним партнером викликає тривогу і почуття невпевненості. Чи варто взагалі вступати з ним у переговори? Якщо так, то які слід використати принципи і методи?

Таким чином, партнери завжди рівні за столом переговорів і точніше було б сформулювати питання так: як бути у випадку, якщо партнер демонструє свою силу, намагаючись тим самим "уторгувати" для себе якнайбільше?

Для учасників переговорів головне не мати набір готових рецептів, а розуміти, для чого потрібні переговори, які можливості вони відкривають, які головні принципи аналізу ситуацій, що виникають під

час переговорів. У процесі ведення переговорів, поведження учасників може відповідати трьом різним підходам:

Перший підхід відповідає ідеї протистояння сторін. Стіл, за яким ведуться переговори, уподібнюється своєрідному бойовищу. Відповідно до даної логіки учасників переговорів розглядають як солдатів, покликаних відстояти раніше затверджені позиції. Основний девіз таких переговорів можна виразити словами "хто – кого" або "перетягання каната". Ступінь протистояння може мінятися в широких межах: від простого бажання домогтися торговельних поступок до прагнення домогтися від партнера по переговорам максимуму можливого. Такий підхід зв'язаний з багатьма негативними моментами. Учасники переговорів можуть почувати себе зацмеленими.

Подальше співробітництво може виявитися під сумнівом. "Виграш" на одних переговорах може викликати прагнення партнера "узяти реванш" на інші.

Другий підхід можна вважати протилежністю першого. Сторони займають дружні позиції. Більш слабка сторона очікує від партнера по переговорам "дружнього" до себе відношення і поводить ся запобігливо. На практиці другий підхід зустрічається рідко.

Третій підхід заснований на розумінні сторонами необхідності пошуку взаємоприйнятого рішення. Учасники переговорів спільно аналізують ситуацію і зайняті пошуком таких рішень, що у максимальному ступені відповідали б інтересам обох сторін. Третій підхід може бути названий партнерським. Сказане зовсім не означає, що в поведженні партнерів присутні елементи альтруїзму. У філософському плані партнерський підхід заснований на теорії *розумного егоїзму*, розвинутого французькими мислителями XVIII століття. Ця теорія розвиває ідеї свідомого підпорядкування власних інтересів загальній справі для того, щоб загальний "виграш" дозволив реалізувати вже особисті інтереси.

В основу підходу, що одержав назву "спільний аналіз проблеми", покладені два принципи теорії *розумного егоїзму*: а) ретельний аналіз інтересів, у т.ч. власних; б) власні інтереси реалізуються повніше, якщо партнер досягає своїх інтересів.

Такий підхід продуктивний, але він припускає більш високий рівень довіри між партнерами. На практиці важко зустріти *чисті* варіанти вищеописаних підходів. Скоріше можна говорити про орієнтацію учасників переговорів на один з підходів. І все-таки розвиваючись, ускладнюючи, індивідуалізуючи, діловий світ рухається по шляху усе більшої орієнтації на партнерські відносини.

Реальна практика не виключає зустрічі з партнером, що використовує різного роду *прийоми*. Ці прийоми необхідно знати і вміти їх нейтралізувати. Один із них полягає в *максимальному завищенні початкового рівня переговорів*. У ході переговорів один з партнерів прагнув, як можна довше відстоювати цю крайню позицію. Часто цей прийом передбачав включення таких пунктів, від яких згодом можна було безболісно відмовитися, видаючи це за поступку й очікуючи аналогічних кроків від партнера по переговорам.

Цей прийом часто призводить до негативних наслідків. Подібне поведження викликає недовіра, та й сучасні методи оцінки потенціалу сторін залишають мало можливостей для його використання.

Інший прийом, близький до описаного – *розміщення помилкових акцентів у власній позиції* і як один з варіантів цього прийому – внесення неприйнятних для партнера пропозицій. Цей тактичний прийом полягає в тім, що демонструється, наприклад, крайня зацікавленість у рішенні якого-небудь питання, хоча насправді це питання є другорядним для даного учасника переговорів. Мотиви такого поведження можуть бути різними. Іноді це робиться безпосередньо для торгу: питання надалі знімається, щоб одержати необхідні рішення по іншому, більш важливому питанню.

Прийом *вимагання* також близький до тільки що описаних прийомів завищення початкових вимог і розміщенню помилкових акцентів. Розходження скоріше в тому, коли ці прийоми використовуються. Якщо застосування перших двох найбільш характерне для початку переговорів, то вимагання звичайне використовується наприкінці, коли сторони підійшли до підписання домовленостей. Іноді цей прийом називається *висуванням вимог в останню хвилину*, оскільки націлено саме на завершальний етап переговорів. Одна зі сторін наприкінці переговорів, коли практично стає очевидним успішне їхнє завершення, раптом висуває нові вимоги. При цьому вона виходить з того, що її партнер, будучи вкрай зацікавленим, у підписанні досягнутих домовленостей, піде на поступки. Наслідки такого поведження досить очевидні. Звичайно в цьому випадку, можна одержати якісь поступки від партнера. Але якими будуть після завершення переговорів відносини між їхніми учасниками представити не важко. Більш того, репутація в сучасному діловому світі значить часом значно більше, ніж одержання конкретних прибутків і переваг.

У більш широкому контексті прийом *вимагання* по своїй природі близький іншому прийомові – *постановці партнера в безвихідну ситуацію*. На переговорах – поставити партнера в безвихідну ситуацію –

це, імовірноше всього. Угода ж, отримана таким шляхом, навряд чи буде міцною. У кращому випадку можна домогтися якихось тимчасових поступок.

Досить часто крім вимагання і постановки партнера в безвихідну ситуацію, використовуються інші прийоми, пов'язані з тиском на нього. Один з них – *ультимативність вимог*: або ви погоджуєтесь на нашу пропозицію, або ми ідемо з переговорів. Зрозуміло, що розмова за допомогою ультиматуму – це вже не переговори, а спроба вирішити проблему в односторонньому порядку. Інший тактичний прийом – *погроза*. В принципі відмінність цих двох прийомів полягає в тому, що, якщо перший відноситься до пропозицій, то *погрози* можуть бути висунуті з будь-якого приводу.

Висування вимог по зростаючій, застосовується лише тоді, коли партнер погоджується з внесеними пропозиціями, а нові пропозиції весь час висуюють.

При реалізації сторонами партнерських відносин центральною ланкою стає спільний аналіз проблеми, спільна творчість. Чим повніше і глибше буде проаналізована проблема, тим більше шансів знайти протиріччя, що мають місце. Тому будь-які дії, спрямовані на вивчення проблеми, відіграють позитивну роль. Інформація про положення справ повинна бути доступна учасникам переговорів. При спільній організації переговорів, треба висловити свою точку зору, та уважно вислухати партнера.

У більшості випадків починати доцільно з аналізу загальних інтересів і моментів, а через них виходити на визначення можливої загальної зони рішення. Навіть якщо сторони, що вступили в переговори, знаходяться в стані конфлікту, необхідно постаратися уникнути підкреслення розходження на початковому етапі ведення переговорів.

Однією з продуктивних тактик ведення переговорів може бути *поступове підвищення складності обговорюваних питань*. Ця тактика пропонує спочатку обговорити найбільш легкі питання, їхнє рішення робить позитивний психологічний вплив на учасників переговорів, демонструє можливість досягнення домовленостей. Рішення спочатку більш легких питань створює сприятливу психологічну атмосферу на переговорах, показує, що проблеми, у принципі, розв'язувані.

До викладеного прийому примикають дії, спрямовані на *пошук загальної зони рішення*, тобто сторони спочатку приходять до згоди щодо змісту спільного документа, іншими словами визначається

зона можливих рішень або *загальна формула рішень*. Отже, досягши домовленості по принципових питаннях, сторони відпрацьовують деталі угоди. Таке двоступінчасте ведення переговорів дозволяє значно заощаджувати час.

Заслуговує на увагу схвалення, розробка і внесення таких пропозицій, які б сприяли реалізації обопільних інтересів, тобто пропозицій, на які партнер міг би відповісти твердо. Іноді, партнер по переговорам згодний із суттю пропозицій, але знаходить самі формулювання прийнятними.

Звичайно, спільний аналіз розбіжностей не припускає обмін одними компліментами. Можливі і необхідні заперечення. Однак їхній зміст принципово відмінний від розбіжностей в умовах переговорів. Там заперечення – один з інструментів маніпулювання поведінкою партнера, тут – інструмент аналізу проблеми. Важлива форма викладу заперечень. Вони повинні бути добре аргументовані й орієнтовані не на захист власної позиції, а на пошук узгодження інтересів.

Психологічні особливості завершення переговорів передбачають такі форми домовленості, як:

Компроміс. Учасники домовляються між собою з урахуванням нових розумінь, частково відходять від своїх вимог (від чогось відмовляються, висувають нові пропозиції). Щоб наблизитися до позиції партнера, необхідно думкою передбачити можливі наслідки компромісного рішення для здійснення власних інтересів (прогноз ступеня ризику) і критично оцінити припустимі межі поступки.

Важко швидко прийти до згоди шляхом поступок, прийнятних для обох сторін. Угода на основі компромісів полягає в тих випадках, коли необхідно досягти загальної мети переговорів, коли їх буде мати для партнерів несприятливі наслідки.

Консенсус. Визначите, які докази й аргументи (факти, результати розрахунків, статистичні дані, цифри і т.д.) доцільно використовувати, щоб спонукати партнера прийняти вашу пропозицію. Ви повинні на якийсь час думкою встати на місце партнера, тобто подивитися на речі його очима. Обміркуйте також можливі контраргументи партнера, відповідно "настройтеся" на них і приготуйтеся використовувати них у процесі аргументації.

Необхідно прислухатися до висунутого на переговорах контраргументу партнера, а не намагатися їх ігнорувати: останній чекає від вас реакції на свої заперечення, застереження, побоювання і т.д. Перш ніж перейти до цього, з'ясуйте, що послужило причиною такого поведіння партнера (не зовсім правильне розуміння ваших висловлювань,

недостатня компетентність, небажання ризикувати, бажання потягнути час і т.д.). В результаті переговорного процесу партнери приходять до консенсусу.

Згода. Після довгих і важких переговорів сторони приходять до згоди. Головне на цьому етапі ще раз пройти з усіх питань, що б переконається, що розбіжностей не залишилося. Всі учасники переговорів повинні бути задоволені рішенням проблем. Після цього сторонами підписуються необхідні угоди, договори, резюме переговорів. У цих документах повинні бути зазначені всі проблеми, домовленості і їхні рішення.

Таким чином, переговори є невід'ємною частиною ділових контактів. Але часто цей процес може супроводжуватися конфліктними ситуаціями і протиріччями. Позитивний вплив на хід переговорів часто робить внесення конструктивних ідей до вирішення протиріч. Тому прагнення до конструктивності, прояв доброї волі викликає звичайно аналогічні дії з боку партнера.

Методичні рекомендації: з метою повного усвідомлення змісту навчального матеріалу:

- слід чітко зрозуміти і розмежувати поняття переговорів та ділових переговорів;
- необхідно усвідомити основні етапи підготовки і проведення переговорів;
- розглянути орієнтовний розподіл головних функцій у процесі переговорів;
- з метою реального прогнозування результатів переговорів слід обґрунтувати можливі прийоми при проведенні ділових переговорів.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. Дайте визначення понять: «переговори», «ділові переговори», «ділові партнери».
2. Класифікуйте переговори за різними ознаками.
3. Визначте основні етапи підготовки та проведення ділових переговорів. Розкрийте їх зміст.
4. Розкрийте основні аспекти проведення переговорів.
5. Проаналізуйте основні тактичні прийоми при проведенні ділових переговорів.
6. Поясніть значення поведінки керівника у процесі ведення ділових переговорів.

7. Визначте основні види запитань під час проведення переговорів. Як уміння задавати питання може вплинути на результати переговорів?

8. Назвіть найбільш розповсюджені помилки при проведенні ділових переговорів.

9. Обґрунтуйте можливі пункти розбіжностей партнерів на ділових переговорах.

Список використаних джерел та літератури:

1. Венедиктова В.І. Ділова репутація: особистість, культура, етика, імідж ділової людини. – М., 1996р.
2. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту. – Львів, 2001.
3. Дебольський М. Психологія ділового спілкування. – М.: МАУП, 1998.-224с.
4. Кабушкін М.І. Основи менеджменту: Навч. Посібник / М.І. Кабушкін 7-е вид., стереотип. – М.: Нове видання, 2004. – 336 с.
5. Кубрак О.В. Етика ділового та повсякденного спілкування: Навч. посібник з етикету для студентів. – Суми ВТД «Університетська книга», 2002. – 208 с.
6. Лебедева М.М. Вам предстоят переговори. – М., 1993г.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. М.: ІНФРА – М. 1992. – 320с.
8. Митителло В.Л., Етика й етикет ділової людини. – Самара, 1992.
9. Палеха Ю. І. Ділова етика.: навч.-метод. посібник – 5-е вид. випр. і доп. – К. 2004. – 309с.
10. Столяренко Л.Д. Психологія ділового спілкування та управління. – Р-н-Д: Фенікс, 2001. – 268 с.
11. Телор Фредерік Уінслоу. Менеджмент. – М., 1992р.
12. Фішер Р., Ертель Д. Підготовка до переговорів. – М.: Філін, 1996. – 120с.
13. Хміль Ф.І. Менеджмент: підр. – К., 1995р.
14. Чмут Т. К., Чайка Г. л. Етика ділового спілкування: Навч. посіб. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: Вікар, 2002.- 223с.
15. Шегда А.В. Менеджмент: підр. – К.: Знання, 2004. – 687с.

Тема 12. Особливості створення та проведення рекламних кампаній організаціями соціальної сфери

План

1. *Поняття і сутність соціальної реклами.*
2. *Основні завдання та функції соціальної реклами.*
3. *Особливості створення реклами організаціями соціальної сфери.*
4. *Соціальна реклама на телебаченні, радіо та в мережі Інтернет.*

Мета: усвідомити основні задачі рекламної кампанії, принципи та основні правила реклами; сформувати вміння аналізувати, створювати рекламу в сфері соціальної роботи.

Ключові поняття: реклама, принципи реклами, мова реклами, правила реклами, моделі реклами.

1. Поняття і сутність соціальної реклами

Соціальна реклама – це особливий вид розповсюдження некомерційної інформації, спрямованої на досягнення державою або органами виконавчої влади певних соціальних цілей.

Основним джерелом появи соціальної реклами є сучасне громадське життя, для якого властиві конфліктні ситуації, протистояння на рівні соціальних груп та гострі соціальні проблеми, які потребують професійного вирішення.

Соціальна реклама використовує той самий набір інструментів, що і комерційна: Телевізійні ролики, друкована, вулична, транспортна реклама і т.д. Основна відмінність соціальної реклами від комерційної полягає у меті. У той час як комерційні рекламодавці стимулюють доброзичливе ставлення до того чи іншого товару або зростання кількості його продажі, мета соціальної реклами полягає в залученні уваги до суспільного явища, яке домінує на певному етапі розвитку держави (суспільства). Наприклад, якщо кінцевою метою комерційної телевізійної реклами нового сорту кави є зміна споживчих звичок, то метою соціальної реклами щодо боротьби з дитячою безпритульністю є залучення уваги людей до цієї проблеми, а в стратегічній перспективі – зміна поведінкової моделі суспільства. Крім цього, цільова аудиторія двох порівнюваних типів реклами значно відрізняється: у комерційної реклами – це досить вузька маркетингова група, у соціальної – все суспільство, або значна його частина виробництва "соціальної

реклами", за словами рекламників – це ще й показник професіоналізму та креативності, оскільки така реклама повинна викликати сильні емоції (шок, страх, радість чи обурення), причому за силою своєї дії вона повинна бути набагато могутніше, ніж реклама прального порошку, або нового ресторану.

На відміну від комерційної реклами, інформація, що міститься в соціальній, не є новою. Навпаки, чим більше адресат соціальної реклами обізнаний про тему соціального повідомлення, тим гостріше він реагує на нього, тим результативніше кампанія. Соціальна реклама виникає усередині суспільства і є відображенням тих процесів, які відбуваються всередині нього.

Основна ціль соціальної реклами – коротко, чітко й образно представити людині ідею, кваліфіковану послугу, ціннісну настанову, оцінку, модель поведінки, інформацію про соціально важливу проблему, що орієнтує вчинки індивідууму відносно якогось ідеалу, закріпленого в тій чи іншій культурі і сприймаючого як позитивний приклад.

Соціальна реклама стала невід'ємною складовою реалізації практично усіх соціальних програм у діяльності центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді. Вона увійшла у предметне поле теорії соціальної роботи і повноправно розглядається як один із методів роботи центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді.

Можна стверджувати, що у сучасному суспільстві соціальна реклама поступово стає дієвим механізмом формування громадської думки і суспільної поведінки. Саме цей аспект дозволяє використовувати її у соціальній роботі задля реалізації її соціологічних функцій – адаптаційної, культуронаслідування та соціорегуляції. Ось чому ми не можемо ігнорувати феномен соціальної реклами.

Основними компонентами соціальної реклами є:

- інформаційний – інформування населення про нормативи та моральні цінності;
- соціально-профілактичний – зменшення негативних впливів на свідомість, а відповідно, і на поведінку людей.

Створюючи соціальну рекламу, слід використовувати форми та засоби, які, перш за все, враховують особливу чутливість дітей та молоді і не завдають споживачеві реклами будь-якого віку духовної, моральної чи психічної шкоди. Соціальна реклама центрів СССДМ не містить у тексті і зображенні те, що порушує етичні, гуманістичні, моральні норми, і завжди прагне акцентувати на позитиві.

Практика соціальної роботи засвідчує, що значне число людей знаходять задоволення чи втіху в алкоголі, палінні, наркотиках тощо.

Тому першочергового значення у сучасних умовах набуває формування позитивної життєстійкої особистості. Цьому ефективно може сприяти розробка і впровадження адресної соціальної реклами, яка допоможе:

- підлітку – організм якого «*відкритий*» до взаємозв'язків із природою;
- молоді – зрозуміти свою сутність та визначити власне місце у суспільстві;
- споживача реклами озброїти навичками правильної оцінки подій, що відбуваються;
- будь-яку особу навчити розумно оцінювати власну поведінку, особистий вибір;
- сприяти раціональному вибору людиною доцільних шляхів вирішення складних життєвих ситуацій тощо.

При створенні соціально-рекламної продукції використовуються наступні методики (моделі):

- реклама моральних цінностей (норми і цінності суспільства, зокрема відповідальність, духовні цінності, самореалізація, культура спілкування, здоров'я, адекватне формування образу матері, дитини, загальнолюдських цінностей тощо);
- застереження (наголошення на небезпечних діях вчинках, що призводять до певних соціальних проблем);
- фактичні знання або покращення знань;
- навчання (навичкам самореалізації, саморозвитку, спілкуванню тощо);
- зміцнення здоров'я, заохочення розвитку позитивних звичок.

Основним компонентом рекламного блоку є друкована реклама. Саме вона стала зразком для інших видів реклами. Її вирізняє така особливість, як знаковість, що стала основою для теле- та радіо-реклами.

Соціальна реклама повинна відповідати загальним вимогам до реклами, які визначені Законом України «Про рекламу».

Виділяються такі основні складові соціальної реклами:

1. *Актуальність* як важлива та вчасна соціально-рекламна інформація, що відповідає найважливішим потребам сучасності.
2. *Наявність рекламної (соціальної) ідеї* як головної думки для переконання цільової аудиторії, основа змісту рекламного звернення, що забезпечує сприйняття соціальної реклами цільовою групою суспільства, на яку вона спрямована.

3. *Рекламний стиль* повинен містити доцільний і гармонійний набір кольорових, графічних, мовних, друкарських, дизайнерських елементів, що забезпечують візуальну, змістовну єдність соціальної реклами.

4. *Слоган* повинен бути чітким, зрозумілим та лаконічно формулювати головну тему рекламного звернення, співпадати зі змістом викладеної інформації.

5. *Оригінальність* спонукає соціальну рекламу бути не ординарною, не дозволяє імітувати чи копіювати текст, зображення, музичні чи звукові ефекти, що застосовуються в іншій рекламі.

6. *Виготовлення* соціальної реклами повинно здійснюватися сучасними технологіями та художніми засобами на сучасному обладнанні для забезпечення її виразного та яскравого вигляду.

7. Розрахунок *тиражу* повинен здійснюватися з урахуванням максимального охоплення цільової аудиторії.

8. Соціальна реклама не повинна містити зображення конкретної фізичної особи або використовувати її ім'я без її згоди, мати посилання на конкретний товар або його виробника, рекламодавця, об'єкти права, що належать виробнику товару або рекламодавцю соціальної реклами.

Отже, соціальна реклама, яка має виконувати роль механізму формування та переконання громадської думки, є досить впливовим фактором на формування людських цінностей в суспільстві.

2. Основні завдання та функції соціальної реклами

Соціальній рекламі властиві такі критерії психологічної ефективності, як запам'ятовуваність, привабливість, інформативність, спонукальність, але з певними обмеженнями. Вони асоціюються із завданнями соціальної реклами.

Завдання соціальної реклами формулюються наступним чином: формування громадської думки, привертання уваги до актуальних проблем суспільного життя, активізація дій по їх вирішенню, формування позитивного ставлення до державних структур, демонстрація соціальної відповідальності бізнесу, зміцнення соціально значущих інститутів громадянського суспільства, формування нових типів суспільних відносин, зміна поведінкової моделі суспільства.

Для досягнення цілей необхідно вирішити насамперед такі завдання соціальної реклами, а саме:

- вплинути на ставлення до якої-небудь проблеми, явища, фактів в сторону позитивного вирішення даної проблеми;

- орієнтувати на актуальні соціальні цінності;
- сприяти гармонізації, соціальній зв'язаності суспільства;
- створювати сприятливий емоційний настрій.

Процес підвищення ефективності впливу соціальної реклами необхідно формувати за певними принципами:

- міжгалузевості (максимально ефективною робота може бути за умови спільних зусиль представників різних галузей);
- багаторівневості (до участі у реалізації програми залучають представників усіх рівнів – центральних, регіональних і місцевих, а також окремі організації);
- партнерства (усі залучені до реалізації програми повинні мати спільні цілі, вагомі мотиви до дій, засоби для роботи, які не суперечать партнерам і одночасно підсилюють їх можливості виконувати свої основні функції);
- пристосування (будь-які зразки соціальної реклами можуть бути успішними у тому разі, якщо вони максимально пристосовані до місцевих умов реалізації, потреб і можливостей, які становлять громаду, регіон, де втілюється певний проект);
- посередництва (забезпечення міжгалузєвого багаторівневого партнерства, пристосованого до реалій впровадження, доведення учасникам ідеології, вироблення спільних цілей та об'єднання у спільній діяльності).

Рекламна ідея – це вдягнені у визначену художню форму аргументи і факти, що є основою рекламного повідомлення і базою формування переконання споживача про те, що саме даний товар, чи соціальна функція здатні найбільшою мірою задовольнити його потреби. Ідея – це концепція характеру рекламного впливу, його змісту і спрямованості.

Аналізуючи роль соціальної реклами, слід відмітити особливу значущість та специфіку основних завдань та функцій рекламної діяльності організацій соціальної сфери.

Цілі соціальної реклами досягаються завдяки реалізації основних її функцій, що корелюють з функціями інших форм комунікацій. Це, насамперед:

1. *Інформаційна функція* – інформування громадян країни чи окремих соціальних груп про соціально значимі заходи (наприклад, де і коли можна одержати свій ІНН, які заходи проводяться (збір засобів для допомоги біженцям) і т.д.).

2. *Просвітницька функція* – формування нових поведінкових настанов (відмова від паління, антиалкогольна пропаганда та інші елементи здорового способу життя).

3. *Іміджева функція* (для соціальних служб і громадських організацій) – створення позитивного іміджу соціальних служб, і навпаки, подолання негативного образу організації у клієнтів.

4. *Мобілізаційна функція* – консолідація зусиль соціальних установ і спонсорів у рішенні соціальних проблем.

Отже, визначені соціальної реклами передбачають процес її організації, проведення та прогнозують результати позитивного впливу на різних представників соціуму, а функції реклами забезпечують запровадження в життя різних соціальних послуг, які допоможуть їх споживачам знайти вихід із нестандартних життєвих ситуацій.

3. Особливості створення реклами організаціями соціальної сфери

Будь-яка організація для підготовки і проведення своєї рекламної кампанії зазвичай проходить через чотири етапи, які відрізняються один від одного за програмними цілями і завданнями.

На першому етапі *виробляється концепція реклами*. Завдання цього етапу – визначити концепцію рекламної кампанії. Керівництво організації повинно чітко визначити умови та вимоги щодо таких питань, як: мета рекламної кампанії; об'єкт реклами; мета реклами; визначення цільової групи реклами; визначення даного сегмента ринку; розмір рекламного бюджету; вибір носія інформації; вибір засобів реклами; встановлення тимчасових термінів проведення кампанії.

На другому етапі *вибирається носій реклами*, це можуть бути газети, телебачення, постери, будинок (в залежності від цілей реклами і від здатності цих коштів донести рекламне звернення у відповідно вираженій формі до потенційної цільової групи) і т. д. Засіб реклами представляє хіба що речову трансформацію ідеї рекламного звернення, об'єднуючи виразні та формальні компоненти в одне ціле.

Після того, як сформульовані цілі реклами, вибрані носії і засоби реклами, необхідно сформулювати *реklamне звернення*. І тому існують такі загальні правила: рекламне звернення має бути підпорядковане цілям організації, воно повинно розкривати клієнтам користь послуги та обґрунтовувати її, розкриваючи, неповторність послуги з точки зору задоволення потреб клієнтів; рекламне звернення має пропонувати щось виняткове та обнадійливе. Сприйняття інформації, закладеної у рекламі, залежить від інтересів і уявлень цільової групи клієнтів, на яку призначена реклама. На цьому етапі бажано провести попереднє тестування рекламної інформації на її сприйняття з боку цільової групи. Це зазвичай роблять або методом

перевірки на тест-групі, або проведенням пробної рекламної кампанії на обмеженому сегменті ринку послуг.

Якщо *зміст реклами сприйняли і зрозуміли*, то настає четвертий етап, який в залежності від впливу реклами на аудиторію, може бути виражений по-різному.

У *першому випадку* рекламне повідомлення тільки сприйнято потенційною аудиторією, *проте ніякої реакції на повідомлення*. Отже, виникає необхідність переглянути концепцію рекламної кампанії, або повторно вивчити ситуацію на обраному сегменті ринку, або змінити систему позиціонування рекламованого товару, або послуги в ньому.

У *другому випадку* рекламне повідомлення створило або *закріпило певні переваги* у потенційних клієнтів до рекламної послуги, *не викликавши безпосередньої реакції*. Необхідно повторне дослідження ринку точного позиціонування послуг соціальної організації щодо її конкурентів.

У *третьому випадку* рекламне звернення *викликало пробне користування послугою з боку клієнтів*, занесення певної послуги у перелік реєстру необхідних послуг, які мають перевагу над іншими. У цьому випадку після закінчення рекламної кампанії залишається тільки провести дослідження, щоб визначити, вдалося досягти цілей рекламної кампанії чи ні. В разі, якщо мета досягнута в повному обсязі, можна повторити рекламну кампанію, попередньо скоректувавши її.

Проводячи рекламну кампанію, необхідно враховувати, що з розповсюдження реклами частина потоку інформації втрачається з некерованого процесу використання засобів інформації. Звідси впливає необхідність визначення необхідної частоти контакту рекламного повідомлення з потенційним клієнтом. До того ж, тільки п'ята частина цільової групи взагалі помітить одноразове звернення, і сприйме його.

Для посилення ефекту рекламне звернення дублюють в декількох носіях. Найчастіше використовуються такі варіанти об'єднання різних носіїв в рекламній кампанії, як: друковане видання, телебачення, радіо; рекламний проспект, каталог; оформлення вітрин, світлова реклама, плакат; масові споживчі журнали і газети, презентації товару в точках. Можна розглядати й інші варіанти об'єднання різних носіїв, але будь-який вибір може бути обґрунтований ефективністю використання коштів і метою рекламної кампанії.

Написанню рекламного тексту передуює визначення цільової аудиторії. Автор передусім має точно знати, для кого він пише.

Образно кажучи, райтер повинен говорити зі своїм читачем однією мовою. При цьому йдеться не лише про власне слово, а про потреби аудиторії, її бажання, прагнення, цінності, цілі тощо. Так, в рекламному буклеті про переваги недержавного пенсійного страхування навряд чи буде доречним молодіжний сленг. Тоді, як в рекламі товарів для екстремального спорту, котрими переважно користується молодь, подібний прийом може виявитися досить ефективним. Текст, призначений для великої групи, як правило, сприймається погано. Писати потрібно для конкретної особи – одного з представників цільової аудиторії.

Реципієнт краще сприймає текст, зміст і стиль якого відповідають його поглядам і звичкам. А от запам'ятовуються краще текстівки, не позбавлені емоційності. Ці правила обов'язково слід брати до уваги, готуючи рекламне повідомлення.

Велике значення має структурування тексту. Навіть найкраще з погляду змісту і стилістики повідомлення ризикує лишитися непрочитаним, якщо його візуальне сприйняття утруднене. Йдеться насамперед про поділ його на заголовки й підзаголовки, а також дизайнерське оформлення пропонованої сторінки.

Основні елементи привернення уваги до будь-якого тексту – заголовки та ілюстрація. За умови відсутності ілюстративного матеріалу колосального значення набуває заголовок. У середньому його читають у 5 разів частіше порівняно з основним текстом. А більшість людей (до 60%) звикли прочитувати лише заголовки.

Лінгвістичні дослідження свідчать: заголовки, які складаються з десяти і більше слів, сприймаються на 50% гірше, ніж ті, в яких максимум чотири слова. Хоча інколи довгі заголовки, а особливо якщо вони містять обірвану цитату, сприймаються досить непогано, змушуючи реципієнта перейти до основного тексту.

Готуючи рекламний текст, не варто використовувати „сліпі“ заголовки, в яких неможливо зрозуміти про що йтиметься в основному тексті. Заголовки, де використовують незвичні слова, фрази, крилаті вирази, моментально привертають увагу читачів. Якщо рекламу планується розмістити в регіональній газеті, у заголовках обов'язково слід внести назву, знайому місцевим жителям. Людям завжди цікаво знати, що відбувається у них по сусідству.

Не варто використовувати в заголовках слова і фрази, здатні викликати негативні емоції. Рекламний текст, як і будь-який інший, має починатися з позитиву.

Не найкраще рішення – заголовок, написаний великими літерами. Люди звикли читати тексти, набрані звичайними буквами. Заголовки сприймаються повільно і дуже швидко втомлюють читача.

Перше речення основного тексту, як і заголовок, має привертати увагу читача. Ніколи не слід виносити на початок повідомлення інформацію, про яку людина вже й так здогадалася, прочитавши заголовок. Необхідно починати з головного.

У перших абзацах рекламного повідомлення приділяють максимум уваги читачу: роблять йому комплімент, пояснить, яку корисну інформацію він отримає, прочитавши пропонований текст до кінця. А далі вже переходять до розкриття переваг компанії та її продукції. Емоційність і образність рекламного тексту є запорукою успіху. Сухі дані та офіційно-діловий стиль написання аж ніяк не сприяють сприйняттю інформації. Краще обрати простий стиль, не позбавлений при цьому індивідуальної авторської манери викладення матеріалу.

Уважно слід ставитися до лексики рекламного повідомлення. Є слова, здатні викликати у читачів негативні емоції: біль, роздратування, втома, шкода, розчарування, порожнеча, сором, сумнів тощо, їх краще уникати. Бувають і слова з позитивним семантичним фоном – радість, успіх, багатство, любов, здоров'я, щастя... Вони мають стати ключовими в рекламному тексті. Нейтралізувати негативний вплив слів з несприятливою семантикою, використовуючи заперечну частку „ не ", практично неможливо. Незважаючи на це, в текстах рекламних повідомлень зустрічаються пасажі типу: „ Приходьте – і ви не пошкодуєте", „ Не сумнівайтеся у власному виборі". Також негативно сприймаються незрозумілі слова і терміни, особливо якщо їхнє значення важко усвідомити з контексту.

Текст, в якому усі речення мають приблизно однакову кількість слів, звучить монотонно і швидко набридає читачу. Найкраще читаються тексти, побудовані в такий спосіб: довге речення – коротке – дуже коротке – трохи довше за дуже коротке. Загалом у реченні повинно бути максимум 12 – 15 слів. Не менш важливою є й довжина абзаців. Кожний з них має містити не більше ніж 3-4 речення.

Висновки з рекламного тексту читач завжди повинен робити сам, принаймні у нього має складатися таке враження. Саме тому слід не називати, а лише натякати, не закликати, а обережно підводити до необхідного рішення. Все це потребує неабиякої літературної майстерності.

Не забувайте про приклади. Вони не лише ілюструють інформацію і значно спрощують сприйняття рекламного тексту, а й переконують.

Отже, створення реклами організаціями соціальної сфери проходить через певні етапи, які відрізняються один від одного за програмними цілями і завданнями.

4. Соціальна реклама на телебаченні, радіо та в мережі Інтернет

Соціальна реклама широко пропагується різними ЗМІ, особливо засобами радіо, телебачення та завдяки системі Інтернет.

Цілком зрозуміло, що рекламні компанії стурбовані тим, що ефективність їхньої реклами значно зменшиться при надлишку конкуруючих комерційних передач. Незважаючи на побоювання рекламодавців, немає сумнівів у тому, що телебачення залишиться головним носієм реклами для національних рекламодавців і буде складати значну конкуренцію газетам та іншим засобам інформації на місцевому рівні.

Телевізійні соціальні оголошення включають в себе зображення, звук, рух, колір і тому мають на рекламну аудиторію значно більший вплив, ніж оголошення в інших засобах масової інформації. Реклама на телебаченні стає все більш цікавою, інформативною і разом з тим складною і дорогою у виробництві, особливо якщо ґрунтується на комп'ютерній графіці.

Недолік соціальної телереклами в тому, що під час її трансляції увага потенційного споживача повинна бути зосереджена на екрані, в іншому випадку рекламне звернення не буде сприйнято.

Для досягнення ефекту в області соціальної телереклами, необхідно мати на увазі наступне:

- головне – цікава візуалізація (глядач запам'ятовує в першу чергу те, що бачить, а не те, що чує);
- візуалізація повинна бути чіткою і ясною;
- привернути увагу глядача треба в перші п'ять секунд, інакше інтерес пропаде;
- соціальну телерекламу краще побудувати так, щоб вона не примушувала думати, а допомагала відразу сприйняти її суть;
- не треба багатослівності – кожне слово повинне працювати.

Людський голос – найбільш особистий засіб комунікації. Радіо надає рекламодавцеві можливість використовувати правильну комбінацію слів, голосів, музики і звукових ефектів, щоб встановити унікальний зв'язок «один на один» з потенційними клієнтами. Це дозволяє залучити їхню увагу, пробудити емоції і переконати відгукнутися. Природа радіо створює особливий взаємозв'язок зі слухачами, який передається творчим працівникам реклами.

Персональна спрямованість радіо разом з гнучкістю і творчої природою перетворює його в корисний носій реклами для багатьох соціальних послуг. Зміни в тексті реклами можуть вноситися дуже швидко. Коли умови соціального маркетингу різко змінюються, радіо дозволяє негайно на це відреагувати. Короткий управлінський час – величезна перевага для рекламодавців, які змушені підлаштовуватися під швидко мінливі умови ринку. До того ж виробництво реклами на радіо є найбільш дешевим на відміну від інших засобів інформації.

Наприклад, телевізійні ролики можуть коштувати 1 млн. грн. або більше, в той час як найскладніша комерційна радіопередача зазвичай проводиться за кілька тисяч гривень. До того ж такі прості формати, як усна реклама, можуть створюватися на радіо майже негайно, максимально швидко реагуючи на зміну умов ринку, або поява нових конкурентів. Радіо з його безпосередністю і гнучкістю дозволяє вкладатися у бюджет навіть самому дрібному рекламодавцеві. Ця особливість, у свою чергу, перетворила його у важливу частину рекламної стратегії багатьох компаній.

Радіо – найпоширеніший із всіх засобів реклами. Середнє домогосподарство володіє майже шістьма радіоприймачами, і фактично кожен новий автомобіль включає радіо як частина стандартного оснащення.

Більш важливим є те, що радіо щодня слухають практично всі люди в той чи інший час. Воно має унікальну здатність досягати як високих рівнів охоплення частоти, так і вузько цільових ринкових сегментів. Радіо в будь-який час доби відрізняється надзвичайно високим ступенем охоплення фактично всіх великих демографічних категорій. Загалом за день радіо охоплює 95% дорослих слухачів.

Високий ступінь охоплення разом з багатьма програмними форматами перетворює його в багатоплановий засіб інформації. У деяких випадках кожен музичний формат, будь то кантрі, класична музика, ток-шоу або ритм-енд-блюз, може використовуватися в цілях маркетингу як помітний носій реклами. З точки зору реклами радіо має здатність охоплювати потенційних клієнтів за статтю, віком або способом життя з допомогою формату, який збільшує значення потужного засобу персональних комунікацій.

На місцевому рівні радіо є основним носієм для деяких рекламодавців. Національні рекламодавці та регіональні фірми, як правило, використовують радіо як допоміжний засіб для розширення охоплення і частоти первинних носіїв своїх рекламних графіків.

Перевага радіо перед іншими засобами масової інформації: 24-годинне мовлення на багато регіонів і різноманітність програм. Радіо слухають в житлових і виробничих приміщеннях, на кухні, прогулюючись на чистому повітрі, в автомобілі. Тому соціальні рекламні оголошення, розміщені у відповідних радіопрограмах, охоплюють значний відсоток заданої аудиторії споживачів, незалежно від того, де вони знаходяться – на роботі, на відпочинку, в дорозі. Соціальна радіореклама оперативна і має невисоку вартість. Разом з тим у процесі сприйняття рекламних звернень, трансльованих по радіо, не бере участь зір, через яке людина одержує до 90% інформації.

Для підвищення ефективності соціальної радіореклами корисно дотримуватися наступних порад:

- домагайтеся, щоб оголошення включало уяву слухачів;
- супроводжуйте соціальну рекламу так, щоб запам'ятовувалося звуком;
- рекламна ідея повинна бути лаконічною, ясно вираженою;
- необхідно поставити мету відразу зацікавити слухача, інакше він може переключитися на іншу програму;
- дуже ефективно вводити в радіооб'яву відомих людей;
- результат буде найкращим, якщо використовувати "прайм-тайм"-час, коли число слухачів найбільше;
- соціальну радіорекламу не можна оцінити по написаному тексту, її треба прослухати;
- оголошення повинні відповідати контексту передачі, в яку вони включаються.

На відміну від зовнішньої соціальної реклами, яку ми бачимо по телевізору, на бігбордах, в метро, чуємо по радіо, соціальна реклама в Інтернеті має незаперечні плюси. У Інтернет-рекламі ми можете дізнатися точну кількість переглядів, так само можливе використання маркетингу, що приведе нас користувачів інформації саме з того регіону, який цікавий для нас. По телевізору або радіо соціальну рекламу дивляться всі (і діти, і дорослі), то в Інтернеті це тільки цільова аудиторія.

Кожна компанія повинна знати свого клієнта в обличчя (вік, стать, статус тощо). Це допоможе скласти рекламну стратегію, медіаплан, що у свою чергу підвищить ефективність соціальної рекламної кампанії в Інтернеті, і принесе бажаний результат.

Схема роботи соціальної рекламної кампанії така:

- постановка цілей;
- планування рекламної кампанії в Інтернеті;

- виконання роботи;
- результат.

Все гранично просто, але в той же час, дає прекрасні результати. Умови ефективності соціальної реклами в Інтернеті:

1. Повинна нести позитивний настрій.
2. Головним героєм сюжету є людина, з її звичками, проблемами.
3. У своїй основі містить цінності, традиції, соціальні норми.
4. Не повинна провокувати розбіжності між різними верствами населення і т.д.
5. Допомагає формувати повагу до традицій і спадщини нації.
6. У певних випадках закликає до відмови від будь-якої дії на благо самого споживача.
7. Сприяє підвищенню активності громадян (наприклад: під час виборів – відповідальність виборця – йти голосувати, або допомога у відновленні лісів після пожеж – посадка дерев).
8. У довгостроковій перспективі – формування певної соціальної поведінки, соціальних установок.

Для більшої ефективності соціальної реклами в Інтернеті, створюють різноманітні сайти, які повністю присвячені соціальній рекламі. Ці проекти створюються як Інтернет-портали, web-енциклопедії по соціальній рекламі і в Україні, і в зарубіжних країнах. Такі сайти є першими інтернет-продуктами, що претендують на найбільш повне висвітлення світу соціальної реклами і містять багато корисної інформації. Включаючи в себе широкий набір інструментів, проекти дозволяють вирішувати наступні завдання:

1. Акумуляція інформації по соціальній тематиці.
2. Просвітництво та освіту. Існують директорії, де пояснюється термінологія, роль і значення соціальної реклами в суспільстві. Створено навчальна майданчик, що містить кращі роботи студентів, інтерв'ю та статті експертів.
3. Дослідження громадської думки, привернення уваги до найбільш актуальних проблем суспільства. У вирішенні цих завдань важливе місце займають дослідні та дискусійні майданчики сайту для ініціювання дискусій і досліджень з актуальної соціальної проблематики експертною радою сайту. Постійно створюються опитувальники для вивчення громадської думки.
4. Вивчення переваг і недоліків проведених кампаній щодо соціальної реклами: постійно поповнюється архів матеріалів організацій, які займаються соціальною рекламою, їх продукція, проведені акції, кампанії з нагоди конкретних соціальних проблем.

5. Створення творчої лабораторії для проведення тендерів з соціальної проблематики з метою акумуляції творчих сил, виявлення кращих робіт і подальшої їх передачі в роботу виконавцям.

6. Регулярне висвітлення новин і подій. Висвітлення актуальних подій соціальної тематики і оперативної інформації з соціальних фестивалів, конкурсів.

Таким чином соціальна реклама в мережі радіо, телебачення та системи Інтернет – це інструмент впливу на якість надання соціальних послуг та вирішення соціальних проблем в суспільстві.

Соціальну рекламу можна визначити як вид комунікації, спрямованої на те, щоб привернути увагу громадськості до найбільш актуальних проблем суспільства і його морально-етичних цінностей. Це інформація будь-якого виду, розповсюджена в будь-якій формі, яка спрямована на досягнення суспільно корисних цілей, популяризацію загальнолюдських цінностей і поширення якої не має на меті отримання прибутку.

Провідна функція соціальної реклами полягає у піднятті й формулюванні соціальних проблем, які значимі для суспільства в цілому і потребують негайного вирішення (пропагування здорового способу життя серед молоді, допомога безпритульним, покращення матеріального достатку пенсіонерів тощо).

Рекламна діяльність соціальних служб обов'язково повинна мати свій план, що відповідає етапам її становлення.

Виділяють основні три види соціальної реклами служби: імідж-реклама, стимулююча реклама та реклама стабільності.

Таким чином, вище наведені дані дають змогу дійти до таких основних висновків:

1) соціальна реклама має розглядатись в контексті практичної діяльності із подолання соціальних проблем. Вона виступає лише як один з інструментів інформаційної кампанії;

2) при плануванні інформаційної кампанії важливо орієнтуватись на дослідження ситуації, світовий досвід, теоретичні моделі змін у поведінкових практиках під впливом засобів масової інформації;

3) пріоритетними задачами інформаційних кампаній розглядаються наступні:

- створення ситуацій впливу щодо запровадження тих чи інших соціальних послуг;

- дотримуватися життєво важливих рольових соціальних послуг, як стимулу для соціального супроводу категорій людей, які цього потребують;

- допомогти помітити, акцентувати увагу населення на ту допомогу, яку надають соціальні служби.

Традиційно соціальну рекламу визначають як ефективний освітній засіб, що дає змогу мотивувати велику аудиторію. Це інформація з питань здорового способу життя, охорони здоров'я, охорони природи, збереження енергоресурсів, профілактики правопорушень, соціального захисту та безпеки населення, яка не має комерційного характеру і спрямована на всі категорії населення.

Роль і значення соціальної реклами все більше усвідомлюється не лише на державному рівні, але і представниками професійного рекламного співтовариства. Дизайнери, як найбільш передова частина рекламістів, у силу соціально-відповідальної орієнтованості своєї професії, давно усвідомили важливість і творчу привабливість соціальної реклами. В останні роки наростає інтерес до цієї реклами. З'являються різні підходи до технології її створення. Проектують не тільки плакати по соціальній тематиці, а й повні рекламні-поліграфічні комплекси соціальної реклами, що включають безліч об'єктів, різні рекламоносії, канали розповсюдження, технології репродукції.

Методичні поради:

- визначити основні завдання рекламних кампаній з метою набуття глибоких знань щодо створення соціальної реклами в організаціях соціальної сфери;
- проаналізувати вимоги до створення соціальної реклами;
- усвідомити мету реклами та прогнози її результативності.

Запитання та завдання для самостійної роботи:

1. Пояснити специфіку проведення соціальних рекламних кампаній.
2. Визначити основні завдання та етапи проведення рекламних кампаній у соціальній сфері.
3. Визначити особливості створення соціальної реклами.
4. Визначити основні закони створення успішного рекламного тексту.

Список використаних джерел та літератури:

1. Айзенберг М. Менеджмент реклами. – М., ТОО “Ентелект”, 1993. – 80 с.

2. Бендерська А. Б. «Долесвіт» – районний фестиваль соціальної реклами // Соціальна робота в Україні: теорія і практика. – 2005 – № 4. – С. 151
3. Бове Л. Кортлэнд, Аренс Ф. Уилльям Современная реклама. – М.: Издательский дом “Довгань”, 1995.
4. Закон України “Про рекламу” від 3 липня 1996 р. – № 270/96 – ВР.
5. Конечкая В.П. Социология коммуникации. – М., 1997.
6. Король А.Н. Організація і планування реклами: Навчальний посібник.– Хабаровськ: ХГАЕП, 1998. – 124 с.
7. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник. – К.: ТОВ “УВПК”, 2002.
8. Мокшанцев Р.И. Психология рекламы. Учебное пособие. – М., 2000. – 348 с.
9. Положення про соціальну рекламу в системі соціальних служб для молоді України. – К.: Держсоцслужба, 1998. – 16 с.
10. Толстоухова С. В. Соціальна реклама у контексті соціальної роботи
// Соціальна робота в Україні: теорія і практика. – 2005 – № 4. – С. 84.
11. Уткін Е.А., Кочеткова А.І. Рекламна справа. – М.: ЕКМОС, 1997. – 272 с.
12. Швалб Ю.М. Як робити якісну рекламу // Практична психологія в економіці та бізнесі. – К., 1999. – С. 184-197.

КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Адаптація – пристосування працівника до змісту й умов праці, соціального середовища.

Влада – здатність підкоряти інших людей своїй волі, змінювати їхнє поведіння в потрібну для організації сторону.

Визначення цілей менеджменту – вираження бажаного перспективного стану організації комплексом кількісних та якісних параметрів.

Внутрішнє середовище організації – комплекс змінних параметрів, що характеризують ситуативний стан організації, формується та контролюється керівництвом, виникають у середині організації і вимагають відповідних активних дій.

Вплив – поведінка індивіда, що вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншого індивіда.

Демократичний стиль керівництва – стиль керівництва, що ґрунтується на формуванні сприятливого морально – психологічного клімату, наданні підлеглим допомоги, залучення їх до прийняття рішень, широкому застосуванню заохочень.

Ділова бесіда – це процес спілкування, який охоплює певні елементи соціальної взаємодії: тривожність, мовлення, темп розмови і т. д.

Ділове спілкування – ґрунтується на засадах етичних норм, певних правилах ділових взаємин, знаннях і вміннях обміну інформації, використання засобів взаємовпливу та взаєморозуміння.

Добір кадрів – процес вивчення психологічних і професійних якостей претендентів з метою встановлення їхньої придатності до виконання службових функцій.

Ефективність менеджменту організацій – загальний результат, наслідок дій, реалізованих у процесі управління функціонування організації.

Завдання менеджменту – конкретизований у просторій часі зміст мети менеджменту для окремих структурних підрозділів, виконавців відповідно до їх функціонального призначення.

Завершення конфлікту – повне його закінчення з будь – яких причин.

Зовнішній контроль – контроль, здійснюваний керівниками і спеціалістами працівниками (контролерами).

Зовнішнє середовище (оточення) організації – сукупність об'єктів і умов, з якими організація взаємодіє безпосередньо (ділове) або які вона повинна враховувати.

Інформація – сукупність відомостей про навколишній світ, процеси, що в ньому відбуваються, події, ситуації, явища, що отримують і якими обмінюються люди безпосередньо чи за допомогою певних пристроїв.

Інформація вихідна – підсумок обробки вхідних.

Інформація вхідна – сукупність даних, що потрібно обробити.

Інформація проміжна – та, що необхідна для розв'язання завдань.

Інформація обліково-статистична – результат діяльності адміністративно – господарських одиниць.

Інформаційна система організації – це сукупність форм, засобів і методів інформаційного процесу управління, що передбачає своєчасність надходження необхідної інформації для якісного виконання управлінських функцій і прийняття рішення.

Кадри – це соціально-економічна категорія кваліфікованих працівників, що мають попередню професійну підготовку, володіють соціальними знаннями, трудовими навичками, або досвідом роботи в обраній сфері діяльності.

Кадрова політика – є системою, яка розрахована на тривалий термін, людських ресурсів, що задіяні в соціальній сфері, і має за мету створення організаційного фундаменту для розвитку особистості та формування громадянського суспільства в Україні.

Керівник – особа, яка спрямовує і координує діяльність виконавців, що в свою чергу йому підпорядковуються й у рамках визначених повноважень виконують всі його вимоги.

Керівник вищої ланки – керівники організації і їхні заступники. Визначають місію організації, мету і політику, цінності й основні стандарти діяльності, структуру і систему керування, являються представниками на переговорах.

Керівник низової ланки – керівники низових підрозділів (відділів). Безпосередньо керують технологічними процесами й виконавцями.

Кібернетика – це наука про управління (отримання та передача інформації).

Комунікативний процес – це процес обміну інформації з метою розв'язання конкретної проблеми.

Контроль – діяльність по формуванню стандартів керування, перевірки й оцінці їхнього виконання, здійсненню коригувальних кроків.

Контрольна – це організація управління діяльності, головним завданням якої є кількісна і якісна оцінка і облік роботи соціальної служби.

Конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих думок, спонукань, дій людей і їхніх груп.

Контроль заключний – різновид контролю, що здійснюється на виході системи з метою визначення кількісних та якісних результатів діяльності.

Контроль поточний – різновид контролю, що здійснюється у процесі діяльності.

Координація – це функція організації процесу управління, яка забезпечує безперервність і безперебійність.

Лідер – особа, що веде за собою інших членів колективу, що виступають стосовно нього як послідовники, а не підлеглі.

Лідерство – здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою досягнення їх зусиль на досягнення цілей організації.

Людський фактор – це головний компонент суспільного розвитку, який утворюється за допомогою людей у процесі створення матеріальних і духовних цінностей, соціального надання особливих послуг особистості та колективам.

Мета управління соціальної роботи – це надання допомоги, підтримки, захисту всіх категорій суспільства.

Менеджмент – це цілеспрямований вплив на колектив організації для досягнення поставлених цілей.

Менеджмент соціальної роботи – це свідомий системний вплив на процес і результат організації соціальної служби: розвиток соціальної допомоги, обслуговування, профілактики, патронажу, інспектування, консультування, інформування шляхом оптимального використання ресурсів клієнта та соціальної служби різних форм

власності, прийняття конкретного рішення щодо мети, завдань соціальної роботи з окремими випадками або нормами факторів соціальної проблеми.

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

Мотивація – це організована управлінська діяльність, засобами якої активізується діяльність членів організації.

Об'єктами управління соціальної роботи – є соціальні працівники, співробітники та система взаємовідносин, що склалася між людьми в процесі соціального захисту населення.

Організація – це така функція процесу управління, завданням якої є дотримання структури організації і забезпечення її ефективної діяльності.

Організаційна культура – сукупність цінностей, символів, переконань зразків поведінки членів організації, прогнозованих на результат.

Оцінювання персоналу – процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідних якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Персонал – штатний і позаштатний склад працівників.

Підсумковий контроль – спосіб аналізу й оцінки результатів виконання планів

Планування – це вид організаційної управлінської діяльності, зв'язаної з розробкою планів в організації та її складових частин.

Проект – це комплекс цілей, заходів, які спрямовані на досягнення кінцевої мети.

Проектування – це спеціальна діяльність щодо створення бажаного результату.

Реклама – це цілеспрямований інформаційний вплив на споживача, який відбувається через посередників з поширення інформації про товар та його властивості на ринку збуту.

Рішення – це вибір керівництва для виконання посадових обов'язків.

Робоча сила – є спроможність людей до праці, сукупність її духовних, фізичних здібностей, що використовуються в соціальній роботі.

Соціальне управління – це керування процесами і явищами соціальної сфери і життя.

Стиль керівництва – сукупність типових і відносно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного виконання управлінських функцій і завдань.

Стратегічне планування – добір дій та рішень для розробки специфічних стратегій.

Стратегічне управління – це сукупність рішень, дій, спрямованих на досягнення мети, цілей організації.

Управлінська інформація – сукупність зведень про те, що відбувається всередині організації та її зовнішньому оточенні.

Управління – це сукупність скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети, вплив суб'єкта управління на об'єкт.

Управлінський облік – це збирання, реставрація, узагальнення, аналіз, передача інформації, необхідної для керування організацією.

Управлінське рішення – це основна форма управлінської діяльності, яка відображає зміст праці керівника.

Функції менеджменту – основні завдання, що розв'язує менеджмент.

Функції керівника – основні завдання, які розв'язує у процесі керування.

Цикл менеджменту – послідовність виконання функцій менеджменту, що здійснюється від постановки мети до контролю за її досягненням.

Навчальне видання

ТИМОШКО Ганна Миколаївна

**МЕНЕДЖМЕНТ
СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

Навчальний посібник

Комп'ютерна верстка
та макетування – Лисенко М.М.

Підписано до друку 21.12.2011 р.
Формат 60x84/16 Папір офсетний.
Гарнітура Arial Ум. друк арк. 17,90 Обл. вид. арк. 19,25
Тираж 300 прим. Зам № 421

Видавець ПП Лисенко М.М.
м. Ніжин, вул. Шевченка, 20
Тел. (04631) 9-09-95, (067) 4412124
E-mail: milanik@land.ru

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК №2776 від 26.02.2007 р.