

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

**МЕНЕДЖМЕНТ
СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

Підручник

Тернопіль
ЗУНУ
2023

УДК 364:005(075.8)
Н 17

Рекомендовано до видання Вченою радою Західноукраїнського національного університету (протокол № 9 від 11. 05. 2023 р.)

Рецензенти:

Ключник Альона Володимирівна, д. е. н., професорка, завідувачка кафедри публічного управління та міжнародної економіки Миколаївського аграрного університету;

Осетрова Оксана Олександрівна, д. філос. н., професорка кафедри соціальної роботи Дніпровського національного університету ім. Олеся Гончара;

Чернуха Надія Миколаївна, д. пед. н., професорка, завідувачка кафедри соціальної реабілітації та соціальної педагогіки факультету психології Київського національного університету ім. Т. Г. Шевченка

Н 17 Менеджмент соціальної роботи : підруч. / авт.-упоряд. : Т. Л. Надвинична, С. А. Надвиничний. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 386 с.
ISBN 978-966-654-751-7

У посібнику подано науково-теоретичні основи організації менеджменту соціальної роботи, розкрито сутнісний зміст основних понять і висвітлено широке коло питань щодо категорії менеджменту соціальної роботи як навчальної дисципліни, вивчаючи яку, здобувачі вищої освіти зможуть зрозуміти закономірності процесу управління сучасними соціальними організаціями, соціальною роботою та набути важливих навичок практичного характеру, які необхідні управлінцю.

Підручник розрахований на здобувачів закладів вищої освіти, викладачів, науковців і управлінський персонал організацій та соціальних служб. Книга стане у нагоді психологам, освітянам, соціологам, управлінцям, здобувачам й іншим особам, зацікавленим у проєктивному розвитку власної професійної діяльності.

ISBN 978-966-654-751-7

УДК 364:005(075.8)

© Т. Л. Надвинична, С. А. Надвиничний.
© ЗУНУ, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	7
--------------------	----------

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ	11
---	-----------

Тема 1. Еволюція теорій і практики менеджменту	
1.1. Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту	11
1.2. Розвиток управлінської науки в Україні.	27
Основні поняття	30
Запитання і завдання для самоконтролю.....	30
Використані та рекомендовані літературні джерела	31
Тест « Чи готові Ви бути ефективним менеджером».....	34
Тема 2. Менеджмент соціальної роботи	38
2.1. Менеджмент соціальної роботи: сутність, предмет, об'єкт і суб'єкт.....	38
2.2. Менеджмент соціальної роботи як різновид соціального управління.....	42
Основні поняття	48
Запитання завдання для самоконтролю.....	48
Використані та рекомендовані літературні джерела	49
Тест «Орієнтація на людей чи завдання».....	50
Тема 3. Система менеджменту соціальної роботи.....	57
3.1. Менеджмент соціальної роботи: закони, закономірності та принципи	57
3.2. Методи, форми і функції менеджменту соціальної роботи.....	65
3.3. Інструменти менеджменту соціальної роботи	73
3.4. Соціальна організація та її види	74
Основні поняття	82
Запитання і завдання для самоконтролю.....	82

Використані та рекомендовані літературні джерела	82
Тест «Чи вмієте Ви викладати свої думки?»	85
Тест «Рішучість-обережність»	87

РОЗДІЛ 2. СТРУКТУРНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ.....	89
-------------------------------	-----------

Тема 4. Менеджмент соціальної роботи як механізм реалізації соціальної політики

4.1. Взаємозв'язок соціальної політики і менеджменту соціальної роботи.....	89
4.2. Принципи та функції соціальної політики	92
4.3. Поняття про принципи організації соціальної держави	95
4.4. Стратегічне, тактичне та оперативне управління соціальною роботою	105

Основні поняття

Запитання і завдання для самоконтролю.....

Використані та рекомендовані літературні джерела

Тест «Чи готові Ви до публічного виступу?»

Тема 5. Організаційно-функціональні можливості менеджменту соціальної роботи

5.1. Структура управління соціальною роботою в Україні	119
---	------------

5.2. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи: рівні, форми, функції розподілу управлінської діяльності	122
---	------------

5.3. Основні характеристики сучасного менеджера соціальної роботи	130
--	------------

Основні поняття

Запитання і завдання для самоконтролю.....

Використані та рекомендовані літературні джерела ...

Тест «Чи вмієте Ви слухати?».....

РОЗДІЛ 3. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Тема 6. Управління персоналом у системі менеджменту соціальної роботи	139
--	------------

6.1. Основні категорії кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи.....	139
6.2. Принципи, положення, напрями та рівні кадрової політики.....	142
6.3. Сучасні методи оцінювання кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи....	145
6.4. Атестація працівників соціальної сфери	157
Основні поняття	161
Запитання і завдання для самоконтролю.....	162
Використані та рекомендовані літературні джерела ...	162
Тест «Чи комунікабельні Ви?»	163
Тема 7. Мотивація персоналу як функція менеджменту соціальної роботи	166
7.1. Теоретичні засади мотивування персоналу в організації	166
7.2. Основні теорії мотивації.....	172
7.3. Характеристика системи мотивування і стимулювання персоналу	182
7.4. Самомотивація та прийоми її стимулювання	199
Основні поняття	202
Запитання і завдання для самоконтролю.....	202
Використані та рекомендовані літературні джерела ...	203
Тест «Мої найважливіші потреби (за А. Маслоу)	209
Тема 8. Керівництво трудовим колективом: соціально-психологічний аспект.....	212
8.1. Трудовий колектив і його характеристики.....	212
8.2. Команда: визначення, принципи взаємодії, рольова структура, етапи розвитку	216
8.3. Керівництво та управління командами	228
8.4. Теоретичні механізми лідерства і керівництва та їхній вплив на взаємовідносини в апараті управління .	233
Основні поняття	237
Запитання і завдання для самоконтролю.....	238
Використані та рекомендовані літературні джерела ...	239
Тест «Схильність до лідерства"	258
Тема 9. Комунікативні аспекти менеджменту соціальної роботи	259

9.1. Соціально-психологічні аспекти ділового спілкування	260
9.2. Соціально-психологічний клімат: роль і значення у функціонуванні та розвитку трудового колективу.....	267
9.3. Конфлікти в організаціях: виникнення, причини, типи, профілактика, шляхи вирішення	274
Основні поняття	284
Запитання і завдання для самоконтролю.....	284
Використані та рекомендовані літературні джерела ...	286
Методика діагностики.....	291
Тема 10. Організація праці менеджера соціальної роботи	300
10.1. Організація роботи менеджера	300
10.2. Формування правлінських рішень.....	304
10.3. Управління за допомогою делегування повноважень	311
10.4. Ефективне планування діяльності та часу. Методики тайм-менеджменту	316
10.5. Контроль як функція менеджменту соціальної роботи.....	325
10.6. Інформаційне забезпечення менеджменту соціальної роботи.....	331
Основні поняття	340
Запитання і завдання для самоконтролю.....	340
Використані та рекомендовані літературні джерела ...	341
Тест "Чи організована Ви людина?"	347
РОЗДІЛ 4. ТЕМИ РЕФЕРАТІВ.....	352
РОЗДІЛ 5. ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ.....	355
КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК	358
ВИКОРИСТАНІ ТА РЕКОМЕНДОВАНІ ЛІТЕРАТУРНІ ДЖЕРЕЛА	370

ВСТУП

Сучасні економічні умови відрізняються від попередніх періодів, оскільки вони характеризуються значною невизначеністю та змінами як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі організацій. Це визначає перед керівництвом різних установ завдання поєднати традиційні методи з новими підходами для досягнення ефективності в умовах постійних змін.

Успішний розвиток організації потребує не лише забезпечення економічної ефективності, а й стабільності у довгостроковій перспективі. Це можливо завдяки комплексному підходу до управління, що враховує різні аспекти її функціонування.

Одним з основних аспектів такого підходу є ухвалення стратегічних рішень, які враховують як економічні, так і соціальні вимоги. Менеджерам необхідно мати чітке розуміння ринкових та суспільних тенденцій, а також уміти прогнозувати їхній вплив на діяльність організації.

Для забезпечення сталості розвитку організації важливо поєднувати класичні принципи управління з новими ідеями та технологіями. Це може охоплювати застосування сучасних методологій управління, розвиток інноваційної культури та активне використання цифрових технологій.

Крім того, для досягнення успіху в умовах постійних змін важливо мати гнучкість і швидкість реагування на зміни в середовищі. Організації мають бути готові до постійного адаптування своїх стратегій і процесів до нових умов.

Отже, забезпечення сталості розвитку організації у сучасних економічних умовах вимагає поєднання класичних і нових підходів управління, активної адаптації до змін та урахування як економічних, так і соціальних аспектів діяльності.

Менеджмент соціальної роботи – це системний підхід до управління процесом та результатами соціальної служби. Він передбачає розвиток соціальної допомоги, обслуговування, профілактики, патронажу, інспектування, консультування та інформування шляхом оптимального використання ресурсів клієнта й соціальної служби різних форм власності. Менеджмент соціальної роботи також включає прийняття конкретних рішень щодо мети та завдань соціальної роботи з окремим випадком або набором факторів соціальної проблеми.

Менеджмент соціальної роботи – це поліаспектна навчальна дисципліна, яка об'єднує дієві принципи управління з практикою соціальної роботи для підвищення ефективності соціальних послуг і підтримки вразливих верств населення. Основні аспекти менеджменту соціальної роботи включають кілька ключових елементів, зокрема, організаційне управління, лідерство та управління персоналом, фінансовий менеджмент, управління якістю, керування взаємовідносинами з громадськістю тощо.

Організаційне управління включає планування, організацію, керівництво і контроль діяльності соціальних служб. Соціальна робота вимагає від лідерів високого рівня емоційного інтелекту та здатності мотивувати команду. Фінансовий менеджмент є критичним аспектом для забезпечення стабільного функціонування соціальних служб, який включає впровадження систем та процедур для забезпечення високої якості наданих послуг:

Управління в сфері соціальної роботи повинно дотримуватися високих етичних норм і стандартів професії соціальної роботи: конфіденційність, справедливість, професійна етика.

Менеджмент соціальної роботи є комплексною сферою, яка вимагає глибокого розуміння управлінських принципів і специфіки соціальної роботи. Вміння ефективно керувати соціальними службами сприяє поліпшенню якості життя вразливих груп населення і підвищенню загальної ефективності соціальних програм. Цей підхід передбачає не лише керівництво внутрішніми процесами, але й співпрацю з іншими соціальними установами, громадськими організаціями та державними структурами з метою забезпечення комплексного підходу до соціального обслуговування населення.

Основна мета пропонованого підручника полягає у розкритті змісту навчального матеріалу за такими напрямками: теоретико-методологічні засади менеджменту, структурно-організаційні основи менеджменту соціальної роботи, прикладні аспекти менеджменту соціальної роботи, враховуючи особливості поствоєнного періоду та вимоги сучасного соціуму, в т. ч. аналіз стратегій, методів та інструментів, що застосовуються для досягнення соціальних цілей і результатів.

Автори розглядають систему управління соціальною роботою, основні принципи та методи управління в цій сфері, беручи до уваги процеси планування, організації, координації, контролю та оцінювання діяльності в цій сфері.

У підручнику детально проаналізовано аспекти управління людськими ресурсами в контексті соціальних служб, зокрема акцентовано на питаннях відбору, навчання, мотивації та утримання персоналу з метою забезпечення якості й ефективності надання соціальних послуг.

Цей підхід дає змогу чітко визначити основні аспекти управління в галузі соціальної роботи та підготувати фахівців з необхідними навичками для успішної реалізації соціальних програм і проектів.

У підручнику акцентовано увагу на концептуальних аспектах менеджменту соціальної роботи, щоб допомогти здобувачам освіти зрозуміти та розкрити нові можливості, що впливають з сучасного розвитку соціальної роботи в Україні. Він спрямований на розгляд нових підходів і моделей взаємодії між суб'єктами й об'єктами управління, що має позитивний вплив на формування менеджерської логіки та культури в умовах функціонування соціальних організацій і служб в Україні.

Отож, запропонований авторами комплексний підхід дає змогу здобувачам освіти отримати не лише теоретичні знання, а й здобути практичні навички, необхідні для успішної діяльності у сфері соціальної роботи. Врахування нових тенденцій і можливостей дозволяє підготувати фахівців, які здатні ефективно впливати на соціальні процеси та вирішувати завдання в цій галузі з огляду на конкретні умови та потреби українського суспільства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Еволюція теорій і практики менеджменту

1.1. Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту.

1.2. Розвиток управлінської науки в Україні.

1.1. Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту¹

Необхідність в управлінській діяльності виникала ще на ранніх етапах розвитку людського суспільства. Первісні групи людей були вимушені організувати свою діяльність, а відповідно, хтось мав взяти на себе відповідальність керувати цим процесом, що привело до появи перших лідерів або вождів. Вони ж, своєю чергою, змушені були виконувати певні управлінські функції, які були достатньо примітивними (розробка планів полювання на мамонтів, організація мисливських експедицій, мотивація членів групи через розподіл здобичі тощо). Хоч вони і були за змістом дуже схожі на сучасні, але їх у такому вигляді не можна було

¹ Песоцька О. П., Дєдов Є. Г. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. для студ. спец. «Соціальна робота», «Соціальна педагогіка». Луганськ : Альма-матер, 2012. 110 с.

тракувати як загальноприйнятні та системні. Більш того, у більш пізні періоди рабовласницького ладу і феодалізму все ще не було сформовано обґрунтованих підходів або механізмів управління.

З розвитком виробничо-господарської діяльності виникли різні організаційні форми, такі як майстерні й примітивні підприємства, які вже потребували застосування більш злагоджених управлінських механізмів, які й ґрунтувалися на певних загальних принципах, положеннях чи підходах, однак, у цей час всі вони були скоріше інтуїтивними, ніж теоретично обґрунтованими.

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

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

Отже, нині в науці виокремилися такі етапи розвитку менеджменту:

1. Донауковий період.

Перші згадки про адміністративний контроль на базі звітностей були знайдені на території сучасного Іраку (шумерська цивілізація) і датуються 3000 р. до н. е. Тут були зафіксовані письмові документи, які подавалися у звітному порядку головному жерцю. Серед них містилися найдавніші письмові документи з інвентаризації².

² Менеджмент соціальної роботи : консп. лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2012.
URL : <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/8734>

У Стародавньому Римі також було чимало прикладів ефективного управління. Одним з найвідоміших реорганізаторів-управлінців був імператор Діоклетіан, який, ставши на престол, зрозумів, що його імперія є малокерованою саме через відсутність чіткої організації та спільних принципів в управлінні окремими територіями і сферами життєдіяльності населення. Окрім цього, занадто багато питань імператор був змушений вирішувати самотійно. Тому, він запропонував нову систему з більшою кількістю рівнів управління, що дала змогу оптимізувати співвідношення централізації та децентралізації влади. На той час це було доволі прогресивне рішення, яке через відсутність системного підходу і брак наукових знань все ж зазнало краху.

Важливий внесок у формування передумов управлінської теорії зробила церква, запровадивши обов'язки служителів церкви різних рівнів. Чіткість їхнього формулювання забезпечувало швидке та безперешкодне надходження інформації й розпоряджень безпосередньо від Папи Римського до мирян, тобто була створена ефективна комунікативна мережа, яка і нині є основою ефективного менеджменту.

2. Розвиток теоретичних основ менеджменту³.

З розвитком промисловості (XVIII–XIX ст.) спостерігається збільшення інтересу до процесів, пов'язаних з підвищенням ефективності організації праці шляхом удосконалення виробничих процесів та операцій. Особливо це питання загострилося тоді, коли на зміну неорганізованій промисловості («кустарне виробництво») прийшла фабрична система. На цьому етапі керівників стала цікавити не лише технічна сторона питання (хоча складне обладнання потребувало особливого підходу), а й управлінські знання, організаційні структури, методи виробничого планування, способи розробки робочих місць, прийоми і навички

³Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Одеса : Вид-ць Букаєв В., 2017. 406 с.

ефективної роботи, механізми забезпечення підвищення кваліфікації та підготовки робочої сили тощо.

Однак все ж етап активного розвитку т. з. наукового менеджменту, який знаменується виникненням різних наукових шкіл в управлінні, розпочинається лише на початку ХХ ст.

До фундаторів першої школи наукового управління поряд із Ф. Тейлором⁴ зараховують також Ф. Гілбрета й Л. Гілбрет⁵, Г. Форда⁶ і Г. Гантта⁷. Основна їхня ідея полягала у досягненні більшої ефективності роботи за допомогою вдосконалення трудових операцій на основі наукового аналізу змісту самої роботи та визначення її основних операцій і елементів з використанням методів спостереження, вимірювання, логічного аналізу послідовності трудових операцій та розробки нових методів наукової організації праці. Ключовим аспектом цього підходу був взаємозв'язок між виробництвом, раціоналізацією праці та її оплатою: хто виробляв більше, той і більше заохочувався. Варто зазначити, що представники школи наукового управління не відкидали важливості людського фактора, а навпаки, вони використовували певні методи його стимулювання. Норми ж виробництва, своєю чергою, передбачали неминучі перерви й невеликий відпочинок, що робило їх реалістичними та справедливими. Окрім цього, визнавалася також важливість фахового відбору і навчання персоналу. До переваг цієї

⁴ Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper Bros, 1911.

⁵ Gilbreth F., Gilbreth L. Fatigue Study, the Elimination of Humanity's Greatest Unnecessary Waste: A First Step in Motion Study... United States : Sturgis & Walton Company, 1916. 238 p.

⁶ Gilbreth F., Gilbreth L. Fatigue Study, the Elimination of Humanity's Greatest Unnecessary Waste: A First Step in Motion Study... United States : Sturgis & Walton Company, 1916. 238 p.

⁷ Gantt H. Work, Wages, and Profits: Their Influence on the Cost of Living. 1910. 312 p.

наукової школи слід зарахувати виділення управлінської роботи в окрему функцію, яку мають виконувати фахівці з управління. Однак науковці, які її представляли, все ж обмежувалися дослідженням власне виробництва, тобто підвищенням ефективності на низовому, технологічному рівні управління, що надалі гальмувало обмеження застосування наукового управління в масштабах всієї організаційної системи (підприємства, фірми, організації).

Зокрема, Г. Гантт пропонував мотивувати працю менеджерів та працівників шляхом запровадження графічного інструментарію менеджменту (діаграми планування часу й управління роботами).

3. Розвиток науки про управління людьми у процесі виробництва.

Подолати цю обмеженість змогли представники адміністративної (класичної школи управління), виникнення якої пов'язане із французьким фахівцем Г. Файолем⁸, а також з Л. Урвіком⁹, Д. Муні¹⁰ і А. Слоуном¹¹. Їхньою головною турботою було забезпечення ефективності роботи всієї організації загалом. Вони намагалися подивитись на останню з позицій більш широкої перспективи, а також визначити її загальні характеристики та закономірності. Основна ідея цієї школи полягає в тому, що існують певні універсальні принципи управління, які можуть забезпечити успіх будь-якої організації та розробка яких охоплювала два основних аспекти. По-перше, створення раціональної системи управління організацією шляхом визначення основних функцій діяльності і кращого способу розподілу її на підрозділи чи робочі групи. Власне, Г. Файоль виокремив в управлінні 5 основних функцій

⁸ Fayol H. Administration Industrielle et Générale. 1916.

⁹ Urwick L. The Golden Book of Management: A Historical Record of the Life and Work of Seventy Pioneers. N. Neame, 1956. 298 p.

¹⁰ Mooney D. The Principles of Organization Harper & Brothers. 1939. 223 p.

¹¹ Sloan A. My Years with General Motors. 1964. 496 p.

менеджменту: планування, організування, розпорядництво, координування та контроль. По-друге, це побудова раціональної структури організації й ефективне управління діяльністю персоналу. В сукупності таких обох аспектів управління з позицій цієї наукової школи вперше розглядається як універсальний управлінський процес, реалізація якого передбачає виконання певної кількості взаємопов'язаних функцій управління, що забезпечуються на основі впровадження 14 універсальних принципів. Вони охоплюють такі принципи: розподіл праці, лінія влади або повноваження і відповідальність, дисципліна, єдиноначальність, єдність напрямку, підпорядкованість особистих інтересів загальним, заохочення персоналу, централізація, скалярний ланцюжок, порядок, справедливість, стабільність робочого місця для персоналу, ініціатива, корпоративний дух.

Потрібно зазначити, що багато з цих класичних принципів управління успішно «працюють» і зараз.

Основним обмеженням класичної або адміністративної школи управління була її нездатність повністю усвідомити значущість людського фактора як основного елементу ефективної організації. Хоча слід зауважити, що прихильники цього підходу все ж визнавали важливість таких складових, як справедлива оплата праці, економічне стимулювання, встановлення формальних функціональних відносин тощо.

4. Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків.

Як реакція на певні недоліки класичної або адміністративної школи управління, виникла необхідність розробки такого напрямку, який би не лише розглядав технічні сторони управлінського процесу, а й зосередився на тих, хто його забезпечує. Цей етап пов'язаний із: визнанням людини пріоритетним фактором виробничо-господарської діяльності; зосередженням уваги на соціальних аспектах,

які охоплювали різноманітні форми морального та матеріального стимулювання працівників у процесі прийняття управлінських рішень, організаційну культуру, можливості кар'єри і просування за службовою ієрархією.

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

У витоків школи поведінкових наук стояли К. Арджиріс¹², Р. Лайкерт¹³, Д. Макгрегор¹⁴ і Ф. Герцберг¹⁵. Предметом їхнього дослідження були різноманітні аспекти соціальної взаємодії та мотивації праці, характеру влади й авторитету, організаційної поведінки і комунікацій в установах, а також проблеми лідерства, зміни змісту роботи та якості трудового життя. Ці й інші поведінкові механізми використовувалися для допомоги працівникам в усвідомленні ними власних можливостей, а також для побудови організаційних зв'язків і управління персоналом загалом. Основною метою цієї школи було збільшення ефективності організації за рахунок підвищення потенціалу її людських ресурсів. Більш того, головна ідея поведінкового підходу полягала ще й у тому, що правильне застосування психологічної науки, тобто науки про поведінку, має сприяти підвищенню ефективності діяльності як окремого працівника, так і організації загалом.

Продовженням розвитку зазначених теорій стало започаткування американським соціологом та психологом Е. Мейо¹⁶ і М. Паркер Фолліт¹⁷ «школи людських стосунків»,

¹² Argyris C. *Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual*. New York : Harper, 1957.

¹³ Likert R. *The Human Organization: Its Management and Value* 1st Edition McGraw-Hill Book. 1st edition. 1967. 258 p.

¹⁴ McGregor D. *Leadership and motivation*. M. I. T. Press, 1966. 286 p.

¹⁵ Herzberg F. *Motivation to Work*. Taylor & Francis Group, 2017. 184 p.

¹⁶ Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York : The Macmillan Company, 1933. 194 p.

¹⁷ *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* Paperback. Illustrated. 11. Sept. 2013. 322 p.

які вперше визначили менеджмент як «забезпечення виконання робіт з допомогою інших осіб».

Пропонується застосовувати прийом управління людськими стосунками через вплив безпосередніх керівників на працівників, консультацій із працівниками та комунікацій на роботі. Робиться акцент на турботі про людину і доброму ставленні до неї, що має сприяти зростанню продуктивності праці.

Основна теза цього напрямку в теорії управління звучала таким чином: «Чітко розроблені операції й добра заробітна плата не завжди підвищують продуктивність праці».

Основні тези Е. Мейо:

– люди переважно мотивуються соціальними потребами і відчують власну індивідуальність завдяки своїм стосункам з іншими людьми;

– у результаті промислової революції та раціоналізації процесу праці сама робота значною мірою втратила привабливість, тому люди шукають задоволення у соціальних взаєминах;

– люди більш чутливі до соціального впливу групи рівних їм людей, ніж до спонукань та засобів контролю, що використовуються керівниками;

– працівник виконає розпорядження керівника, якщо останній зможе задовольнити соціальні потреби своїх підлеглих і їхні бажання бути зрозумілими.

Особливості розглянутої концепції:

– людей потрібно любити, поважати та розглядати їх як частку колективу;

– основний обов'язок керівника – переконати кожного працівника в тому, що він є важливою часткою колективу;

– керівник повинен пояснювати свої плани підлеглим і обговорити з ними їхні цілі. Він має також спонукати їх до участі у процесі планування та прийняття рішень з поточних питань;

– у вузьких межах окремим особам і групам має бути дозволено самостійно визначати та контролювати свої плани;
– участь підлеглих у процесі комунікації й прийняття рішень допоможе їм задовольнити свої потреби у вияві ініціативи та отримання визнання;

– високий моральний стан і менший опір формальної влади можуть привести до зростання продуктивності праці¹⁸.

Отже, школа людських стосунків зосередилася на методах налагодження міжособистісних стосунків.

Головне обмеження цієї школи, на наш погляд, полягає в абсолютизації можливостей психології управління щодо керівництва поведінкою працівників за будь-якої ситуації. Практика сучасного кадрового менеджменту водночас не підтверджує подібної універсальності.

5. Застосування кількісних методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення (сер. ХХ ст. – донині).

Особливість цього етапу полягає у широкому застосуванні в менеджменті математики, статистики та особливо комп'ютерних наук, які створили нові можливості для дослідження різноманітних операційних проблем організації, а також більш широкого використання у сфері управління кількісних методів. Це й сприяло виникненню нової школи науки управління, або школи кількісних методів (Д. Марч¹⁹, Г. Саймон²⁰, Р. Акофф²¹, Д. Вудворд²², А. Томпсон²³), основним завданням якої стало забезпечення

¹⁸Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / під ред. д. ф. н., проф. В. Г. Воронкової. Київ : Професіонал, 2006. 576 с.

¹⁹March J. G.; Simon H. A. Organizations Revisited. Industrial and Corporate Change. 1993 p. 299–316.

²⁰Simon H. A. Models of Man. New York : John Wiley, 1957.

²¹Ackoff R. L. Management in Small Doses. 1989. 208 p.

²²Woodward J. Labour, Management and the Community. 1956.

²³Thompson Jr., Arthur A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. 12th Edition. 2001. 572 p.

керівників інформаційною базою, необхідною для прийняття рішень.

Дослідження в межах кількісної школи передбачає реалізацію певних дій:

- 1) виявлення операційної проблеми;
- 2) вироблення моделі ситуації, яка спрощує реальність і подає її абстрактною;
- 3) надання змінних моделі кількісних значень з метою опису кожної змінної.

Більшість методів та засобів кількісної школи має такі характеристики:

– головна увага зосереджується на прийнятті рішень. Основний кінцевий результат аналізу втілюється у вигляді керівного впливу. Процес прийняття рішення є основною складовою повсякденної діяльності керівників усіх рівнів;

– економічна ефективність. Вибір керівного впливу має здійснюватися на основі порівняння величин, які характеризують стан підприємства і впливають на його стан у майбутньому (затрати, доходи, прибуток);

– використання формалізованих математичних моделей, які є можливими варіантами вирішення проблеми. Модель – це форма зображення реальності. Моделі полегшують розуміння складної реальності. Процедури перетворення даних мають бути зрозумілими, щоб будь-який аналітик міг отримати на основі однакових даних одні й ті ж результати.

6. Формування системних та ситуаційних підходів у менеджменті.

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

Система – це сукупність взаємопов’язаних і взаємодіючих елементів, яка має на меті досягнення певних цілей та ґрунтується на принципах самоорганізації і розвитку²⁴.

Усі організації (об’єкти управління) є системами, які складаються з таких елементів: структура, завдання, технологія, люди, цілі, ресурси²⁵.

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

Відособлені частини систем утворюють підсистеми.

Яскравим прикладом такого підходу є дві хоча і діаметрально протилежні, але все ж доволі ефективні моделі, якими повністю чи частково користується сучасний менеджмент, – американська та японська. Характеристики, переваги і недоліки обох подано у табл. 1.1.

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

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

²⁴ Академічний тлумачний словник. URL : <http://sum.in.ua>.

²⁵ Зверева І. Д., Безпалько О. В. Соціальна робота в Україні. Київ : Центр навч. літ., 2004. 256 с.

Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика японської
та американської моделей управління**

Критерії	Американська модель (індивідуалістичний метод)	Японська модель (колективістський метод)
1	2	3
Характер прийняття управлінських рішень	Індивідуальне прийняття рішень	Прийняття рішень за допомогою консенсусу
Відповідальність	Індивідуальна	Колективна
Структура управління	Суворо формалізована	Нестандартна і гнучка
Організація контролю	Чітко формалізована жорстка процедура контролю	М'який, неформальний контроль
Оцінка результату діяльності керівників	Швидка оцінка результату та прискорене просування по службі	Сповільнена оцінка роботи працівників та службове зростання
Оцінка якості керівника	Професіоналізм й ініціатива	Вміння здійснювати координацію та контролювати
Спрямованість управління	Орієнтація управління на окрему особу	Орієнтація управління на групу, підвищена увага до людини
Визначення завдань	Після прийняття рішення	Паралельно з прийняттям рішення
Оцінка результатів діяльності персоналу	Досягнення індивідуального результату	Досягнення колективного результату

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Стосунки з підлеглими	Формальні	Особисті, неформальні
Кар'єра	Ділова кар'єра зумовлюється особистими досягненнями	Просування по службі з урахуванням віку, вислуги років та лояльності до фірми
Підготовка керівників	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників	Підготовка універсальних керівників
Оплата праці	Оплата праці за індивідуальними показниками праці	Оплата праці за показниками роботи групи та стажу
Форми стимулювання	Матеріальне та моральне задоволення індивідуальними результатами	Моральне і матеріальне задоволення колективними результатами
Термін зайнятості у фірмі	Зайнятість на контрактній договірній основі, короткостроковий найм	Довгострокова зайнятість керівників у фірмі, довічний найм
Загальний принцип управління	«Зверху-вниз»	«Знизу-вверх»
Штатний розпис	Функціональна підпорядкованість і чіткі межі повноважень	Відсутність чітко визначених посад та посад всередині організації
Підвищення кваліфікації	Відокремлено, за спеціальною програмою	Без відриву від виробництва
Вирішення конфліктів	За допомогою юристів та суду	Знаходження консенсусу
Контроль	Формальний, персональний, адміністративний	Неформальний, колективний

Сформований у 60-ті рр. XX ст. ситуаційний підхід, спрямовується на підбір прийомів менеджменту для

вирішення конкретних управлінських ситуацій з метою найефективнішого досягнення цілей організації. Його центральним елементом є ситуація, тобто певний набір обставин, які впливають на організацію (установу) в цей конкретний час. Ситуаційний підхід переважно опирається на концепції системного та процесного підходів, за допомогою яких конкретні прийоми управління організацією (установою) узгоджуються з певними ситуаціями для досягнення визначених цілей у найбільш ефективний спосіб.

7. Комп'ютеризація управлінських процесів (з 80-х рр. ХХ ст.).

Передумовою формування цього етапу став розвиток інформаційних і комп'ютерних систем та інформаційних технологій. Характерною особливістю використання сучасних засобів обчислювальної техніки є застосування мереж обробки даних, що забезпечує ефективне колективне використання обчислювальних та інформаційних ресурсів, поліпшення комунікацій, обміну інформацією тощо²⁶.

Отже, в ХХІ ст. тенденції, характерні для сучасного менеджменту, змушують по-новому переосмислити отримані здобутки, які проявляються в такому²⁷:

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

По-друге, в посиленні уваги до організаційної культури, а також до різноманітних форм демократизації управління,

²⁶ Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підруч. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.

²⁷ Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Одеса : Вид-ць Букаєв В. В., 2017. 406 с.

участі рядових працівників у прибутках та здійсненні управлінських функцій. Демократизація систем управління й участь персоналу в прийнятті найважливіших управлінських рішень – це об'єктивна реальність, тобто демократичним формам управління, як вважає більшість теоретиків і практиків управління, належить майбутнє.

По-третє, в посиленні міжнародного характеру управління. У зв'язку з інтернаціоналізацією управління перед теорією та практикою менеджменту виникає багато нових питань, що потребують вирішення. Найважливіші з них – загальні ознаки і різниця в місцевому та міжнародному управлінні; закономірності, форми і методи управління, що є універсальними та діють у конкретних умовах різних країн; особливості національного стилю управління тощо.

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

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

Концепція менеджменту людських ресурсів була запропонована наприкінці ХХ ст. американським соціологом Р. Майлзом²⁸ і виникла як альтернатива доктрині «людських відносин». На його думку, різниця між ними полягає в тому, що остання спрямована на створення оптимальних умов для праці

²⁸ Miles S. The Consuming Paradox: A New Research Agenda for Urban Consumption. *Urban Studies*. 1998. №. 5–6, Vol. 35.

робітників, тоді як у моделі «людських ресурсів» працівники розглядаються як джерело невикористаних резервів та як можливість налагодити більш раціональне планування і прийняття рішень у загальній структурі підприємства.

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

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

Отже, з огляду на це, успіх виробництва товарів або послуг залежить у кінцевому підсумку від уміння керівництва організації підібрати та утримати професійно компетентних, висококультурних і відповідальних працівників з набором таких ділових якостей та рис характеру, які визначають їхній високий творчий потенціал²⁹.

Саме потреба в мотивації творчого потенціалу кожного менеджера і працівника та неможливість задовольнити її в межах традиційного менеджменту за рахунок самих організацій та здійснити процес соціологізації і психологізації менеджменту сприяли виникненню такого напрямку в теорії управління, як самоменеджмент, який відкриває широкі перспективи для

²⁹ Соціальна робота. К. 7. Менеджмент соц. Роботи : навч. посіб. ред. В. П. Андрущенко. Київ : ДЦССМ, 2003. 277 с.

дослідження та практичної реалізації індивідуальної ділової кар'єри кожного менеджера і працівника.

Аналіз показує, що в управлінській літературі останніх років з'явилася ціла низка праць з теорії та практики самоменеджменту³⁰. Концепції, описані в літературі, базуються основоположній ідеї, навколо якої формується система методик і прийомів роботи над собою з реалізації цієї ідеї.

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

1.2. Розвиток управлінської науки в Україні³¹

В Україні управлінська наука протягом тривалого часу розвивалася в межах концепцій, які домінували в колишньому СРСР, та охоплює сім чітко визначених періодів, кожен з яких характеризується певними особливостями. Зокрема, це:

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

³⁰ Бутиліна О., Євдокимова І. Самоменеджмент соціального працівника як управлінське завдання. Соц. робота та соц. освіта. 2021. № 7 1 (6). С. 5–12.

³¹ Песоцька О. П., Дедов Є. Г. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Луганськ : Альма-матер, 2012. 110 с.

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

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

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

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

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

7. 1988 – нині. Особливістю є проведення економічних реформ та трансформація економічної системи.

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

Як зазначають сучасні дослідники, головна особливість ХХ ст. – це гуманізація громадського життя, а в сучасному менеджменті дедалі більшої ваги набуває гуманістична

концепція, відповідно до якої не людина існує для виробництва, а виробництво для людини³².

Зі вступом розвиненого суспільства в інформаційну стадію на зміну традиційному напрямку в менеджменті приходять новий індивідуалістсько-інформаційний напрямок.

Сутнісний зміст нової філософії управління визначається такими положеннями:

– ставка робиться на людину, яка самореалізується (на відміну від людини економічної та людини соціальної);

– усвідомлюється значення матеріальної і технологічної бази сучасного виробництва та надання послуг;

– посилюється увага не тільки до організаційної культури, а й до різноманітних форм демократизації управління;

– посилюється участь рядових працівників у розподілі прибутку (володіння визначеною часткою власності) та здійсненні управлінських функцій;

– посилюється міжнародний характер управління;

– підприємства постійно оновлюються і постійно намагаються пристосуватися до зовнішніх факторів, головним з яких є споживач.

Нова філософія управління базується на системно-ситуаційному підході, відповідно до якого основні передумови успіху лежать не всередині, а поза фірмою. Успіх організації передусім залежить від того, наскільки вона вдало пристосовується до зовнішнього середовища. Втіленням нового підходу стало стратегічне управління на основі прогнозів майбутнього стану зовнішнього середовища.

Розвиток внутрішнього та зовнішнього середовища життєдіяльності підприємств привів до зміни змісту управлінської діяльності.

³² Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

Основні положення сучасного менеджменту зводяться до такого:

– будь-яке важливе завдання в розвиненому суспільстві вирішується в організованих і керованих інститутах;

– менеджмент має допомогти організаціям стати мобільними у справі швидкого впровадження виробничих нововведень;

– основне завдання менеджменту в розвинених країнах – зробити знання більш продуктивними, оскільки основна стаття витрат та основний капітальний ресурс розвинутої економіки це працівник, який володіє глибокими знаннями;

– культура і система цінностей та переконань, властиві менеджменту, є засобом, за допомогою якого організація створює свої цінності й переконання;

– кожна фірма має шукати і вибирати власну модель управління з урахуванням розміру фірми, характеру продукції, що випускається та особливостей навколишнього середовища.

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

Основні поняття

Менеджмент, управління, наукове управління, людські стосунки, кількісні методи, системний підхід, ситуаційний підхід, менеджмент людських ресурсів, самоменеджмент.

Запитання і завдання для самоконтролю

1. Проаналізуйте літературні джерела та знайдіть там приклади вдалого управління у стародавньому світі.

2. Коли розпочався розвиток наукового підходу до управління? Які події цьому сприяли?

3. Хто був засновником першої школи наукового управління й які основні досягнення і недоліки були характерними для неї?

4. Дайте характеристику адміністративної (класичної) школи управління та проаналізуйте, чи запропоновані її представниками принципи ефективні у сучасних умовах.

5. Подумайте, які недоліки попередніх шкіл стали поштовхом до виникнення нового напрямку теорії управління, що ґрунтувався на засадах розвитку людських стосунків. Охарактеризуйте ключові особливості цього підходу.

6. Проаналізуйте, як швидкий технічний прогрес, зокрема комп'ютеризація усіх галузей виробництва, вплинув на організаційні процеси. Чи вдалося менеджерам використати досягнення сучасної науки в управлінні? Обґрунтуйте.

7. Наведіть приклади ефективного використання системного чи ситуаційного підходів в управлінні.

8. Чому одним із пріоритетних напрямків сучасного управління є менеджмент людських ресурсів? Обґрунтуйте.

9. Що таке самоменеджмент і яку роль він відіграє в житті сучасного працівника?

10. Проаналізуйте, які тенденції спостерігаються у сучасній теорії управління та якими особливостями характеризується розвиток вітчизняної управлінської науки.

Використані та рекомендовані літературні джерела

1. Академічний тлумачний словник. URL : <http://sum.in.ua>.
2. Бутиліна О., Євдокимова І. Самоменеджмент соціального працівника як управлінське завдання. *Соц. робота та соц. освіта*. 2021. № 1 (6). С. 5–12.
3. Форд Г. Моє життя та робота / пер. з англ.. Уляни Джаман. Київ : Наш Формат, 2015. 384 с.

4. Дедов Є. Г. Мета як сутнісна й змістовна категорія менеджменту соціальної роботи. *Вісн. Луган. Нац. Пед. університету ім. Тараса Шевченка*. 2007. № 6 (123). С. 67–71.
5. Зверєва І. Д., Безпалько О. В. Соціальна робота в Україні Київ : Центр навч. Літ., 2004. 256 с.
6. Козуб О. О. Менеджмент соціальної роботи як сучасний напрямок управлінської діяльності. *Грані. Соціологія*. 2012. № 3 (83). С. 70–73.
7. Коляда Н. М., Левченко Н. В. Менеджмент соціальної роботи: теоретичний аспект. *Цілі стал. розвитку: глоб. та нац.. виміри* : матер. 2017. С. 117–120.
8. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підруч. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.
9. Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Одеса : Вид-ць Букаєв В. В., 2017. 406 с.
10. Менеджмент соціальної роботи : навч. Посіб. / ред. В. П. Андрущенко. Київ : ДЦССМ, 2003. 277 с.
11. Надвинична Т. Менеджмент соціальної роботи : консп. лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. URL : <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/8734>.
12. Надвинична Т. Л. Менеджмент соціальної роботи : навч.-метод. комплекс. Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2013. URL : http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/8734/3/Надвинична_лекції_MCP.doc.
13. Песоцька О. П., Дедов Є. Г. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. для студ. спец. «Соціальна робота», «Соціальна педагогіка». Луганськ : Альма-матер, 2012. 110 с.
14. Соціальна робота в Україні: теорія і практика. *Наук.-метод. журнал*. 2003. № 2. Квіт. – черв.
15. Соціальна робота. *Кн. 7. Менеджмент соц. роботи* : навч. посіб. / ред. В. П. Андрущенко. Київ : ДЦССМ, 2003. 277 с.

16. Управлінські аспекти соціальної роботи : курс лекцій. Київ : МАУП, 2002. 376 с.
17. Управління людськими ресурсами: філософські засади навч. посіб. / під ред. д. ф. н., проф. В. Г. Воронкової. Київ : Професіонал, 2006. 576 с.
18. Фурман А. В., Підгурська М. В. Історія соціальної роботи : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 174 с.
19. Шагун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
20. Ackoff R. L. Management in Small Doses. 1989. 208 p.
21. Argyris C. Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual. New York : Harper, 1957. 148 p.
22. Herzberg F. Motivation to Work. Taylor & Francis Group, 2017. 184 p.
23. Fayol H. Administration Industrielle et Générale. 1916. 234 p.
24. Gantt H. Work, Wages, and Profits: Their Influence on the Cost of Living. 1910. 312 p.
25. Gilbreth F., Gilbreth L. Fatigue Study, the Elimination of Humanity's Greatest Unnecessary Waste: A First Step in Motion Study... United States : Sturgis & Walton Company, 1916. 238 p.
26. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York : The Macmillan Company, 1933. 194 p.
27. McGregor D. Leadership and motivation. M. I. T. Press, 1966. 286 p.
28. Miles S. The Consuming Paradox: A New Research Agenda for Urban Consumption. *Urban Studies*. 1998. № 5–6, Vol. 35.
29. Mooney D. The Principles of Organization Harper & Brothers. 1939. 223 p.
30. Likert R. The Human Organization: Its Management and Value 1st Edition McGraw-Hill Book. 1st edition. 1967. 258 p.

31. Simon H. A. Models of Man. New York : John Wiley, 1957. 248 p.
32. Sloan A. My Years with General Motors. 1964. 496 p.
33. Taylor, F. W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper Bros, 1911. 234 p.
34. Thompson Jr., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. 12th Edition. 2001. 572 p.
35. Urwick L. The Golden Book of Management: A Historical Record of the Life and Work of Seventy Pioneers. N. Neame, 1956. 298 p.
36. Woodward J. Labour, Management and the Community. 1956.

Тест «Чи готові ви бути ефективним менеджером?»

Уявіть собі, що Ви керуєте групою працівників і перед Вами виникають різні ситуації, які потребують Вашої реакції та дій.

Із запропонованих Вам чотирьох варіантів вирішення ситуації виберіть один – той, який, на Ваш погляд, є найбільш ефективним.

1. Якщо на роботі треба виконати важливі, складні й неприємні функції, то я:

- а) виконаю цю роботу сам;
- б) доручу виконати це завдання як покарання найбільш ледачому працівнику;
- в) буду довго вагатися, перш ніж попрошу підлеглого виконати цю роботу;
- г) попрошу кого-небудь з підлеглих зробити цю роботу.

2. Якщо мій начальник покритикує мене, то я:

- а) дуже засмучуся;
- б) покажу начальнику, в чому він не правий;
- в) намагатимуся взяти щось корисне з критики;
- г) попрошу вибачення за свій вчинок.

3. Якщо мій підлеглий не справляється зі своїми функціональними обов'язками, то я:

- а) дочекаюсь, поки він не зробить великої помилки;
- б) перш ніж звільнити його, зроблю все можливе, щоб допомогти йому працювати нормально;
- в) буду відкладати звільнення цього працівника якомога довше;
- г) позбудуся нездатного працівника якомога швидше.

4. Якщо мені підвищили зарплату не настільки, наскільки я очікував, то я:

- а) виразно висловлю начальнику все, що думаю з цього приводу;
- б) промовчу;
- в) нічого не скажу, але знайду інші способи показати начальнику свою незадоволеність;
- г) запитаю начальника, чому мені не підвищили зарплату на більшу суму.

5. Якщо працівник ігнорує мої вказівки і після третього попередження, то я:

- а) спробую доручити йому іншу роботу;
- б) буду наполягати на своєму, поки робота не буде виконана;
- в) скажу йому, що якщо зараз робота не буде виконана, то його буде звільнено;
- г) спробую якимось іншим чином пояснити підлеглому, чого я домагаюся.

б. Якщо начальник відкидає мою добру пропозицію, то я:

- а) запитаю, чому він це робить;
- б) мовчки піду та дуже засмучуся;
- в) спробую через якийсь час знову висловити цю пропозицію;
- г) поміркую, як змінити форму пропозиції, щоб вона була прийнята начальником.

7. *Якщо колега покритикує мене, то я:*

- а) відповім йому подвійною дозою критики;
- б) стану уникати його в майбутньому;
- в) спробую розібратися, чи була критика обґрунтованою;
- г) буду переживати з приводу того, що колега мене не любить.

8. *Якщо хтось пожартує так, що я не зрозумію жарту, то я:*

- а) розсміюся разом з усіма;
- б) скажу, що це був нерозумний жарт;
- в) скажу, що я не зрозумів жарту;
- г) відчую себе дурнем.

9. *Якщо хтось указує на мої помилки, то я:*

- а) часом їх заперечую;
- б) почуваю себе винним;
- в) усвідомлюю, що всім людям властиво помилятися;
- г) починаю почувати ворожість до цієї людини.

10. *Якщо хтось, хто працює на мене, провалить справу, то я:*

- а) розізлюся;
- б) нізащо не скажу йому про це;
- в) пораджуся з цим працівником, як краще виконати завдання;
- г) подібні завдання цьому працівнику більше доручати не буду.

11. *Якби мені довелося зустрітися і розмовляти з найвищим керівником, то я:*

- а) не зміг би дивитися йому в очі;
- б) почував би себе ніяково;
- в) злегка би нервував;
- г) був би радий зустрічі.

12. *Якщо підлеглий попросить мене про щось, то я:*

- а) залежно від суті питання, можливо, виконаю прохання, а можливо – ні;

- б) відчую себе ніяково, якщо не зроблю йому люб'язність;
 в) ніколи не стану виконувати ніяких прохань, щоб не створювати прецеденту;
 г) завжди піду назустріч.

Ключ до тесту: за таблицею визначте кількість балів за відповідні варіанти відповідей на запитання тесту, а потім загальну суму балів.

Таблиця

№ запитання		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Варіанти відповідей і бали, що нараховуються	а	3	0	0	0	2	3	9	2	1	0	0	3
	б	0	1	3	1	0	0	1	0	2	1	1	1
	в	1	3	2	2	1	1	3	3	3	3	2	0
	г	2	2	1	3	3	2	2	1	0	2	3	2

Оцінка результатів:

– менше, ніж 15 балів – оцінка «погано»: за своїм характером Ви більше виконавець, ніж керівник, тому перш ніж зайняти керівну посаду, оцініть всі плюси та мінуси професії менеджера;

– 15–21 бал – оцінка «задовільно»: у Вас є необхідні якості, щоб стати доволі кваліфікованим керівником, якщо будете більше прислухатися до думки керівництва і підлеглих, використовувати колективні форми прийняття рішень, створювати та зміцнювати добрі традиції в колективі;

– 22–28 балів – оцінка «добре»: у Вас добрі організаторські якості, вміння сконцентруватися на найбільш важливих завданнях, Ви вмієте відрізнити головне від другорядного, готові вирішувати виниклі проблеми;

– 29–36 балів – оцінка «відмінно»: у Вас є необхідні дані й здібності, щоб вивести підрозділ зі складної ситуації, Ви не уникаєте гострих ситуацій, не боїтеся конфліктів і стягнень, прагнете до перетворень, зорієнтовані на ділову кар'єру, але Вам належить бути менш категоричним в оцінках та судженнях.

Тема 2. Менеджмент соціальної роботи

2.1. Менеджмент соціальної роботи: сутність, предмет, об'єкт і суб'єкт.

2.2. Менеджмент соціальної роботи як різновид соціального управління.

2.1. Менеджмент соціальної роботи: сутність, предмет, об'єкт і суб'єкт³³

У сучасній вітчизняній науковій літературі досі не склалося загально визнаного розуміння менеджменту. Для цього існує низка об'єктивних причин. По-перше, появу нового терміна зумовили перехід України до ринкових відносин та пошук нової парадигми управління замість командно-адміністративного керівництва. По-друге, попри існування великої кількості тлумачень поняття менеджменту, воно є доволі новим, оскільки його почали вживати у вітчизняній науковій літературі лише в кінці 80-х рр. – на початку 90-х рр. XX ст. Відповідно, співвідношення понять «управління» і «менеджмент» залишається предметом дискусій багатьох вітчизняних вчених³⁴, а у наукових джерелах вони часто використовуються паралельно.

Зважаючи на різне змістове наповнення цих понять, пропонуємо розмежувати їх.

Виділяють два поняття «управління»:

– методологічне (змістове) – показує місце управління в життєдіяльності суспільства, його можливості та характер суспільних інтересів;

³³ Песоцька О. П., Дедов Є. Г. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. для студ. спец. «Соціальна робота», «Соціальна педагогіка». Луганськ : Альма-матер, 2012. 110 с.

³⁴ Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Одеса : Вид-ць Букаєв В. В., 2017. 406 с.

– процесуальне (технологічне) – характеризується набором функцій і процедур.

Отже, управління – це цілеспрямована дія на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв’язку зі змінною обставин. Управляти можна технічними системами, комп’ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми та ін.³⁵

Управління – явище соціальне, тому будь-яке суспільство потребує управління людьми, соціальними групами, корекцією їхньої поведінки, і це є необхідною умовою нормального функціонування суспільства. Тому цей термін прийнято розуміти у двох аспектах: система відношень та форма взаємодії³⁶.

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

Нині у світі існує близько 100 визначень поняття «менеджмент». У його основі лежить англійське дієслово «керувати», яке походить від латинського слова «рука». Парадигми менеджменту дають різнобічне трактування цього поняття і його ролі у виробничо-господарській діяльності. Наприклад, укладачі Оксфордського словника англійської мови дають такі його тлумачення³⁷:

1) менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками);

2) менеджмент – це влада і мистецтво керівництва;

3) менеджмент – це вміння й адміністративні навички організувати ефективну роботу апарату (служб працівників);

4) менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби та підрозділи.

³⁵ Академічний тлумачний словник. URL : <http://sum.in.ua>.

³⁶ Крижко В. В. Аксіологічний потенціал державного управління освітою. Київ : ІЗМН, 2005. С. 32.

³⁷ Oxford English Dictionary / ed. by John Simpson and Edmund Weiner. Second edition. Clarendon Press, 1989.

Нерідко менеджмент трактується як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва та збільшення прибутку³⁸.

З функціонального погляду менеджмент – це процес планування, організації, мотивації, контролю і регуляції, призначений забезпечити формування й досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їхніх підрозділів).

Отже, менеджмент – це управління (планування, регулювання і контроль), керівництво та організація виробництва; сукупність методів, засобів і форм управління виробництвом для делегування визначених завдань чи мети.

Менеджер – управлінець, директор, найманий професійний керівник.

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

Український економіст В. Терещенко зазначає, що менеджмент як американська теорія управління зміщує акцент з правових питань у галузь соціології, суспільних відносин, людських стосунків, колективної психології. Тому менеджерів розглядають як розпорядників економічного життя суспільства³⁹.

Проте М. М. Мартиненко трактує менеджмент як сукупність видів управлінської діяльності, спрямованої на ефективне результативне використання усього комплексу ресурсів⁴⁰. Зміст поняття «менеджмент» він розкрив графічно (рис. 2.1.).

³⁸ Fayol H. *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod et Pinat, 1917. 174 p.

³⁹ Терещенко В. І. *Наука керувати (Бесіди економіста)*. Київ : Знання, 1989. 63 с.

⁴⁰ Мартиненко М. М. *Основи менеджменту*. Київ : Каравела, 2005.

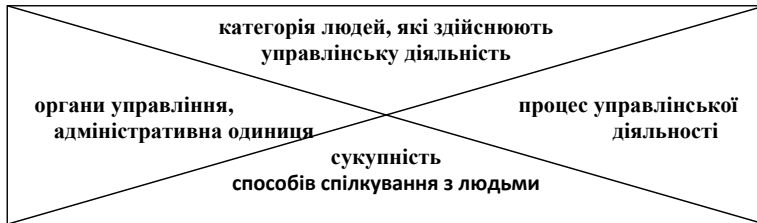


Рис. 2.1. Зміст поняття «менеджмент»

Економісти О. Білорус і Є. Панченко вказують на те, що менеджмент забезпечує реалізацію мети підприємства щодо задоволення соціальних потреб через ринок, виробництво товарів або надання послуг⁴¹.

Предметом менеджменту є:

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

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

Суб'єктом вивчення менеджменту є працівники керівної та керованої систем організації, їхній професійний, кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, взаємозв'язки в системі менеджменту⁴².

⁴¹ Білорус О. Г., Панченко Є. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. Київ : Т-во «Знання» України, 1992. 40 с.

⁴² Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підруч. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.

2.2. Менеджмент соціальної роботи як різновид соціального управління

Менеджмент соціальної роботи як один із напрямів управлінської діяльності визначився у практиці лише в другій половині ХХ ст, а на територію нашої держави він прийшов лише у 1991 р., коли набув офіційного визнання як самостійна галузь соціального виробництва. У зв'язку з цим у наукових джерелах ще не склалося загальноновизнаного поняття «менеджмент соціальної роботи», що суттєво ускладнює становлення і подальший розвиток його теорії та практики в Україні. За таких обставин значно актуалізується проблема осмислення його сутності й змісту і дослідження структурно-функціональних та предметно-технологічних характеристик, що потребує, насамперед звернення до концептуальної еволюції теоретичних витоків цієї проблематики.

Нині в Україні існує небагато авторських праць, в яких дається визначення менеджменту соціальної роботи. Зокрема, авторський колектив під керівництвом В. П. Андрушенка дає таке трактування: менеджмент соціальної роботи – це вид професійної діяльності, спрямований на досягнення закладом соціальної роботи, що діє в ринкових умовах, визначених цілей шляхом раціонального використання ресурсів організації із застосуванням науково обґрунтованих форм, методів і принципів⁴³. Так, П. П. Українець управління соціальною роботою визначає так: «Організаційну управлінську діяльність в системі соціального захисту (в широкому розумінні) слід розглядати як процес систематичної науково обґрунтованої дії управлінських структур на систему соціального захисту в цілому, на окремі її ланки з тим, щоб зберегти якісну специфіку системи, забезпечити її від зруйнування, забезпечити ефективне функціонування

⁴³ Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. / ред. В. П. Андрушенко. Київ : ДЦССМ, 2003. 277 с.

і прогресивний розвиток всіх компонентів соціальної системи»⁴⁴.

Інші вчені⁴⁵ вказують на те, що управління соціальною роботою – особливий вид управлінської праці, що забезпечує виконання відповідних соціальних завдань засобами адекватної організаційної структури соціальних служб.

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

Відповідно виокремлюють шість основних значень поняття менеджменту в соціальній роботі⁴⁶:

1) організаційно-структурне – ключовими проблемами тут є такі: хто повинен виконувати соціальну роботу; які органи й установи мають цим займатися та яка ефективність їхньої діяльності. При цьому управління у соціальній роботі організовується на різних ієрархічних рівнях (загальнодержавному, регіональному, місцевому) і має власні організаційні структури;

2) функціональне – передбачає, що різні організаційні структури управління у системі соціального захисту виконують визначені функції: загальні й конкретні;

3) професійно-діяльнісне. Трудовий менеджменту соціальній роботі – це особливий вид діяльності, яким займається визначена категорія людей, котрі називаються управлінськими кадрами, персоналом управління або менеджерами соціальної роботи;

4) процесуальне, що розглядає процес визначення цілей та завдань, а також організацію практичної діяльності у сфері

⁴⁴ Соціальна робота. Кн. 7. Менеджмент соц. Роботи : навч. посіб. / ред. В. П. Андрущенко. Київ : ДЦССМ, 2003. 277 с.

⁴⁵ Семигіна Т. В., Мигович І. І. Вступ до соціальної роботи. Київ : Академ-видав, 2005. 304 с.

⁴⁶ Песоцька О. П., Дедов Є. Г. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. для студ. спец. «Соціальна робота», «Соціальна педагогіка». Луганськ : Альма-матер, 2012. 110 с.

соціальної роботи, спрямовану на досягнення певної мети за допомогою різних засобів, форм і методів управлінської діяльності;

5) гносеологічне – передбачає трактування менеджменту соціальної роботи як наукової дисципліни, що вивчає закономірності, принципи, структуру та функції професійної діяльності процесу управління. Складовими частинами цієї науки є певна методологія, відповідні теорії, певні методики, а також мистецтво практичної управлінської діяльності;

б) навчально-освітнє – менеджмент у соціальній роботі розглядається як навчальна дисципліна, яка є складовою навчальних планів, щодо підготовки і перепідготовки управлінського персоналу для системи соціального захисту.

Отже, менеджмент соціальної роботи виступає як елемент, складова частина соціального управління загалом. У зв'язку з цим він відображає його загальні характеристики й ознаки. Для здійснення управління соціальною роботою на всіх ієрархічних рівнях доцільно спиратись на теоретичні та методичні засади сучасного менеджменту, зокрема: розглядати установу соціальної роботи як соціальну організацію й об'єкт менеджменту соціальної роботи; виділяти як суб'єкта менеджменту соціальної роботи управлінський персонал (тобто менеджерів-фахівців), змістом роботи якого є реалізація таких основних управлінських функцій, як планування, організація, мотивація і контроль, а також об'єднуючих функцій – прийняття рішень та комунікації. Водночас варто здійснювати структурування управлінської діяльності в установах соціальної роботи, виділяючи в них відповідні рівні управлінської діяльності: вищий, середній та низовий – і передбачаючи при цьому відповідні вимоги до професійно-кваліфікаційної підготовки управлінського персоналу кожного ієрархічного рівня⁴⁷.

⁴⁷Надвичина Т. Менеджмент соціальної роботи : консп. лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. URL : <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/8734>

Разом з тим, існують також певні специфічні аспекти, пов'язані з особливостями соціальної роботи як об'єкта управління.

Унікальність складності здійснення менеджменту соціальної роботи визначається такими чинниками⁴⁸:

1) домінування якісних показників ефективності діяльності над кількісними та наявність певних суперечностей між ними;

2) робота, яку виконують соціальні працівники, різнорольова, поліфункціональна, різнопрофільна і складна;

3) більшість проблем соціальної роботи за своєю природою потребує прийняття термінових та невідкладних рішень;

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

5) виробнича діяльність (наприклад, соціальна допомога чи соціальна профілактика) тісно пов'язана з іншими видами робіт, серед яких медична, патронатна, педагогічна, управлінська, інформаційна тощо, що потребує високого ступеня координації дій різних професійних груп та різних за рівнем і статусом соціальних служб та організацій;

6) соціальна робота потребує одночасно інтегрованого і спеціалізованого підходу, а соціальні працівники – фахівці більш високого рівня управління, які насамперед бережуть честь свого «мундира» та віддані більшою мірою своїй професії (взаємодія з клієнтом), ніж інтересам соціальної служби, котра для них нібито опиняється на другому місці;

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

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

⁴⁸ Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Одеса : Вид-ць Букаєв В. В., 2017. 406 с.

Предмет і продукт менеджменту соціальної роботи характеризуються низкою особливостей, серед яких:

- цілі соціальної політики та завдання, що ставляться і залежать від нормативних документів, виданих органами виконавчої влади, місцевого самоврядування;
- особливості статусу, форми власності соціальної служби й типи завдань соціальної роботи;
- види діяльності та професійні ролі соціальних працівників і спеціалізації (клієнт соціальної роботи) (рис. 2.2).

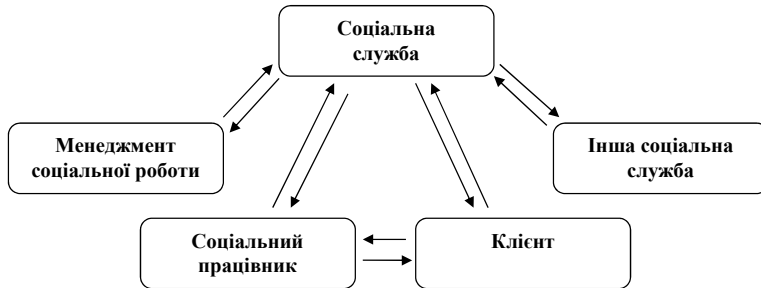


Рис. 2.2. Взаємозв'язки суб'єктів та об'єктів соціальної роботи

Проведений Л. А. Колбіною⁴⁹ аналіз різних позицій дослідників з проблем управління соціальною роботою дає також можливість об'єднати їх у такі основні групи. Представники однієї з них вважають, що управління організацією (установою, закладом) соціальної роботи може здійснюватися на засадах загальних теорій управління без урахування специфіки соціальної роботи, яка нібито надумана соціальними працівниками, котрі не є фахівцями у сфері управління. Дослідники іншої групи стверджують, що управління установою (закладом, організацією) соціальної

⁴⁹ Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи: навч. посіб. Одеса : Вид-ць Букаєв В. В., 2017. 406 с.

роботи є настільки специфічним через «неповторність» останньої, що не має нічого спільного із загальними теоріями управління, а становить невід’ємну частину теорії та практики соціальної роботи і повністю в них «розчиняється».

Кожна з цих груп, на думку авторки, дотримується надто крайніх або гіпертрофованих поглядів. У першому випадку не виправдано перебільшується значення універсальних теорій управління, а в другому – абсолютизується специфічність організаційних структур соціальної роботи. Тому, найбільш доцільно розглядати менеджмент соціальної роботи як елемент, складову частину соціального управління загалом. У зв’язку з цим він несе на собі загальні характеристики й ознаки соціального управління. Разом з тим, існують також певні специфічні характеристики, пов’язані з особливостями соціальної роботи як об’єкта управління.

Отже, менеджмент соціальної роботи – це самостійний вид професійної діяльності, спрямованої на досягнення установою соціальної роботи, що діє в ринкових умовах, визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, людських та інших ресурсів із застосуванням науково обґрунтованих форм, принципів, функцій і методів управління⁵⁰.

Менеджмент соціальної роботи передбачає:

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

⁵⁰ Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Одеса : Вид-ць Букаєв В. В., 2017. 406 с.

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

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

– постійне корегування цілей і програм залежно від потреб та інтересів клієнтів, кон'юнктури ринку соціальних послуг й інших факторів зовнішнього середовища;

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

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

Основні поняття

Управління, менеджмент, соціальне управління, менеджмент соціальної роботи, предмет менеджменту, об'єкт менеджменту, суб'єкт менеджменту.

Запитання і завдання для самоконтролю

1. Дайте визначення понять «управління» та «менеджмент». Вкажіть на змістову різницю між ними.

2. Визначте предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту.

3. Подумайте, у чому полягає унікальність менеджменту соціальної роботи.

Використані та рекомендовані літературні джерела

1. Академічний тлумачний словник. URL : <http://sum.in.ua>.
2. Білорус О. Г., Панченко Є. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. Київ : Т-во «Знання» України, 1992. 40 с.
3. Крижко В. В. Аксиологічний потенціал державного управління освітою. Київ : ІЗМН, 2005. С. 32.
4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підруч. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.
5. Мартиненко М. М. Основи менеджменту. Київ : Каравела, 2005.
6. Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Одеса : Вид-ць Букаєв В. В., 2017. 406 с.
7. Надвинична Т. Менеджмент соціальної роботи : консп. лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. URL : <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/8734>.
8. Песоцька О. П., Дєдов Є. Г. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. для студ. спец. «Соціальна робота», «Соціальна педагогіка». Луганськ : Альма-матер, 2012. 110 с.
9. Песоцька О. П., Дєдов Є. Г. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. для студ. спец. «Соціальна робота», «Соціальна педагогіка». Луганськ : Альма-матер, 2013. 110 с.
10. Семігіна Т. В., Мигович І. І. Вступ до соціальної роботи. Київ : Академвидав, 2005. 304 с.
11. Соціальна робота. *Кн. 7. Менеджмент соц.. роботи* : навч. посіб. / ред. В. П. Андрущенко. Київ : ДЦССМ, 2003. 277 с.
12. Терещенко В. І. Наука керувати (Бесіди економіста). Київ : Знання, 1989. 63 с.

13. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris : Dunod et Pinat, 1917. 174 p.
14. Miftode V. Fundamente ale asistenței sociale. Editura Eminescu. Iasi, 1999.
15. Oxford English Dictionary / ed. by John Simpson and Edmund Weiner. Second edition. Clarendon Press, 1989.

Тест «Орієнтація на людей чи завдання»⁵¹

Оцініть 40 перерахованих нижче висловлювань залежно від того, як Ви звичайно дієте і мислите як керівник.

Оцінити пропоновані твердження необхідно за п'ятьма критеріями:

- «З» – явище спостерігається завжди (у 80–100% випадків від того, наскільки це взагалі можливо);
- «Ч» – явище спостерігається часто (60–80% випадків);
- «І» – явище спостерігається іноді (40–60% випадків);
- «Р» – явище спостерігається рідко (20–40% випадків);
- «Н» – явище не спостерігається ніколи (0–20% випадків).

1. У колективі, яким я керую, проводяться дослідження соціально-психологічного клімату, настроїв та думок співробітників.

2. У процесі роботитам, де це необхідно, використовуються стандартні правила, методичні вказівки й інструкції.

3. Я обґрунтовую і відстоюю думку колективу перед вищим керівництвом.

4. Я ретельно планую роботу апарату управління.

5. Я докладаю всіх зусиль, щоб домогтися від підлеглих виконання плану.

6. Мої підлеглі чітко знають свої особисті завдання та загальні завдання всього підрозділу.

⁵¹ Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

7. Я особисто вирішую, що і як потрібно робити для досягнення виробничих цілей, а підлеглим залишаю виконавські функції.

8. Я допускаю прояв підлеглими широкої ініціативи й самостійності у виборі способів виконання визначених завдань.

9. Я допускаю прояв підлеглими широкої ініціативи та самостійності у процесі вироблення цілей, якщо вони обґрунтовують їхню важливість.

10. При відставанні від графіка робіт я організовую понаднормові роботи.

11. Для забезпечення контролю за виконанням планів і дисципліни виконання я вимагаю, щоб підлеглі інформували мене про зроблену ними роботу.

12. Я допускаю, щоб підлеглі встановлювали свій власний темп, режим та порядок виконання роботи.

13. Я керую підрозділом, консультуючись і радячись до розумної міри з підлеглими.

14. Я намагаюся підтримувати в колективі визначений діловий етикет та норми поведінки і відносин. Я стежу, щоб підлеглі дотримувалися цих норм та правил.

15. Я планую службове зростання підлеглих таким чином, щоб люди знали про перспективи свого просування й умови, необхідні для цього.

16. Я вважаю, що кращі результати у виробництві та управлінні (якість, точність, надійність) досягаються, коли персонал працює в умовах примусового режиму, що задається ззовні машинами, технологією чи загальною організацією трудового процесу.

17. У роботі очолюваного мною підрозділу трапляються збої й аврали.

18. Я інформую колектив про події, що відбуваються в ньому, і загальний стан справ у системі управління підприємством.

19. Я підтримую свій зовнішній вигляд, одяг, порядок у кабінеті та манеру поведінки на належному рівні.

20. Оплата і стимулювання праці в організації здійснюються відповідно до реального внеску кожного в загальний результат.

21. Я дотримуюсь на практиці визначених, відомих персоналу принципів наймання, просування та звільнення співробітників.

22. Мої підлеглі недостатньо обізнані й умілі працівники, у них недостатньо ініціативи і діловитості.

23. Я використовую особистий позитивний приклад як спосіб вплинути на підлеглих та створити сприятливий клімат у колективі.

24. У колективі, яким я керую, бувають конфлікти.

25. Я створюю умови, за яких підлеглі мають можливості висловлювати свою думку і на практиці впливати на керування колективом.

26. У процесі керівництва я залишаю за собою вирішення лише найбільш важливих питань, а другорядні – я делекую на нижчі рівні.

27. Я читаю публікації про те, як будувати відносини з персоналом у процесі керівництва.

28. Я дотримуюсь на практиці відомих мені рекомендацій із роботи з персоналом.

29. Для підвищення віддачі працівників провідну роль мають відігравати організаційно-технічні фактори (технічні засоби, регламенти, накази, інструкції), а на другому плані мають бути соціально-психологічні (довіра, свідомість, морально-психологічний клімат).

30. Виробничі результати колективу, яким я керую, бувають високими.

31. Я створюю умови для забезпечення фізичного здоров'я підлеглих на роботі й у побуті.

32. Я створюю в колективі умови для прояву творчості, новаторства та ініціативи.

33. Я вимагаю від підлеглих точних обґрунтувань при формуванні планів і заходів щодо вдосконалення виробництва та управління.

34. Виробнича необхідність змушує відсувати на другий план питання аналізу і поліпшення соціально-психологічного клімату, підтримки загального порядку й організації праці.

35. Я домагаюся від підлеглих високої трудової дисципліни та дотримання розпорядку робочого дня.

36. Колектив працює на основі чіткого балансу прав, обов'язків, функцій і відповідальності, а також їхнього справедливого розподілу між підрозділами й окремими працівниками.

37. У колективі систематично проводиться професійне навчання працівників і заохочується їхня самостійна робота з підвищення своєї кваліфікації.

38. Більшу увагу я приділяю контролю дій підлеглих та підтримці високого темпу й якості роботи.

39. Мій стиль керівництва позитивно впливає на поведінку персоналу, їхнє ставлення до роботи і загальний соціально-психологічний клімат у колективі.

40. Мій стиль керівництва позитивно впливає на виробничі результати колективу.

Порядок обробки результатів:

1. Відзначте запитання з номерами 7, 10, 16, 17, 22, 24, 29 і 34.

2. Поставте цифру 1 (1 бал) перед тими із відзначених номерів запитань, на які Ви дали відповіді «Р» чи «Н».

3. Поставте цифру 1 (1 бал) перед номерами всіх інших запитань, на які Ви відповіли «З» чи «Ч».

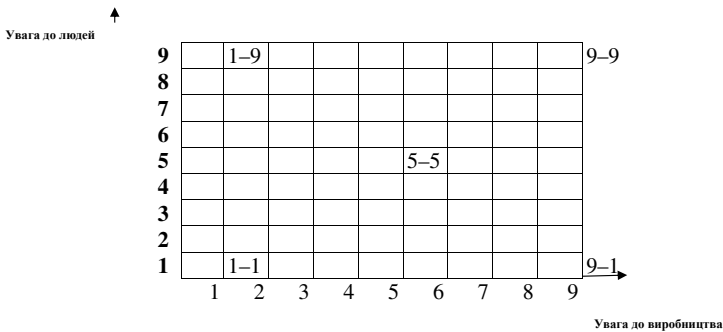
4. Обведіть кружечками цифри «1», що стоять перед запитаннями № 1, 3, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 31 і 39.

5. Підрахуйте кількість відповідей, відзначених одиницею в кружечку. Сума покаже кількість балів, що визначають ступінь Вашої спрямованості на людей – «Л»: орієнтованість у процесі виробництва на формування та підтримку сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, на людські відносини, на людей.

6. Підрахуйте кількість відповідей, відзначених одиницею, що не стоїть у кружечку. Ця сума балів указує на ступінь Вашої спрямованості на завдання – «П»: досягнення виробничих цілей, опір на формальну організацію і владу керівника.

7. Значення «Л» і «П» зручніше оцінювати за 10-бальною шкалою: для цього помножте ці значення на коефіцієнт 0,5.

8. Відкладіть отримані значення на графіку.



Графік «решітки» менеджменту

Значення «Л» – на вертикальній вісі, а значення «П» – на горизонтальній. Точка «Я», що утворилася на перетині перпендикулярів, проведених від отриманих значень «Л» та «П», указує конкретне значення стилю керівництва.

Оцінка результатів:

– у залежності від того, ближче до якої з п'яти точок, позначених на графіку, виявилася точка «Я», виберіть відповідну характеристику стилю керівництва з п'яти найбільш характерних, опис яких подано нижче.

Так, Р. Блейк і Дж. Мутон, автори праці «Наукові методи управління», запропонували управлінську сітку для аналізу роботи менеджерів – «решітку» менеджменту – на основі припущення, що найважливішими об'єктами уваги є люди та виробництво. У результаті численних досліджень і спостережень вони дійшли висновку, що результат будь-якої діяльності досягається у «силовому полі» між виробництвом і людиною (див. графік).

Горизонтальна вісь характеризує обсяг виробництва, виражений у різноманітних формах товарів та послуг, у постійному прагненні мати максимальні прибутки і мінімальні витрати виробництва. Вертикальна вісь – це ставлення до працівників, прагнення створити умови праці, максимально відповідні потребам та бажанням людей, щоб вони відчували задоволення від роботи.

Між цими двома напрямками існує визначена суперечність, що і створює «силове поле». Ці вчені поділили кожную вісь на 9 градацій та виділили п'ять характерних стилів управлінської поведінки, спрямованість яких залежить від їхнього місця в «решітці» менеджменту:

– «9–1» – стиль управління повністю орієнтований на виробництво. Людям приділяється мінімальна увага, організовано повсюдний контроль і нагляд. Панує чіткий курс адміністратора, для якого важливіший виробничий результат, а людина – тільки виконавець. Робота не приносить співробітникам задоволення, вони відмовляються від участі у пошуку оптимальних рішень проблем та готовності розділити відповідальність і під будь-яким приводом прагнуть піти з

підпорядкування «диктатора». У підсумку менеджер насильно придушує виникаючі конфлікти, сам постійно перебуває у стані стресу, що призводить до посилення адміністрування, збільшення плинності кадрів та відходу кращих працівників;

– «1–9» – на першому місці людські відносини, продуктивність праці на другому плані. Вся увага керівника спрямована на підтримку і збереження приятельських відносин: визнаються принципи: «бути людяним з підлеглими», «головне – гарні відносини в колективі». Багатьом працівникам така обстановка подобається: усі розслаблені, дружні, але виробництво страждає, працівники не мають стимулів, стають малоініціативними, виникають конфлікти, але менеджер прагне згладити суперечності, не приймаючи принципових та конструктивних рішень;

– «5–5» – практична діяльність спрямована на пошук компромісів, керівник рівною мірою виявляє обмежену турботу як про виробництво, так і про людей, але ніхто повністю не використовує свій потенціал. Нерідко такий стиль керівництва практикують менеджери ліберального типу, а також молоді фахівці, які перебувають на етапі свого становлення. Результат подібного керівництва: 50% можливого при половинній зацікавленості у праці. Якщо виникають конфлікти, то вирішити їх намагаються демократичним шляхом;

– «1–1» – слабкий менеджмент із неефективним виконанням та ледачими працівниками: працювати так, щоб не звільнили, не піклуватися ні про кого і ні про що. Менеджер ні до чого не прагне – ні до успіхів у виробництві, ні до людських умов праці, він дуже мало піклується як про досягнення цілей виробництва, так і про створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Ймовірно, все пущено на самоплив, керівник лише передає інформацію від вищого керівництва підлеглим, і навпаки;

– «9–9» – стиль, спрямований на максимальний виробничий результат при максимально можливому врахуванні потреб персоналу. Це майже ідеальний стиль керівництва, що дає змогу добиватися успішного вирішення виробничих завдань у поєднанні з умовами для максимального розвитку творчих здібностей людей. Його сутність полягає в умінні так побудувати роботу, щоб співробітники вбачали в ній можливість самореалізації та підтвердження власної значущості. У колективі створені умови для роботи, що дають змогу персоналу якнайкраще використовувати свої можливості й весь свій потенціал.

Ці дослідники не розглядають значення «0–10» і «10–0», що відповідають у першому випадку 100%-ій турботі про людину та повній відсутності інтересу до виробництва, а в другому – 100%-ій увазі до виробництва й абсолютному ігноруванню працівника. Значення «10–10» вчені не розглядають, мабуть, тому, що в реальному житті неможливо домогтися абсолютного результату за наявності суперечливих умов.

Тема 3. Система менеджменту соціальної роботи

3.1. Менеджмент соціальної роботи: закони, закономірності та принципи.

3.2. Методи, форми і функції менеджменту соціальної роботи.

3.3. Інструменти менеджменту соціальної роботи.

3.4. Соціальна організація та її види.

3.1. Менеджмент соціальної роботи: закони, закономірності та принципи

Менеджмент соціальної роботи як процес має відповідні складові. До них насамперед належать такі⁵²:

⁵² Песоцька О. П., Дедов Є. Г. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. для студ. спец. «Соціальна робота», «Соціальна педагогіка». Луганськ : Альма-матер, 2012. 110 с.

1. Процес класичного управління: збір, обробка, передача інформації (предмет менеджменту), що використовується для відпрацювання рішень (продукт менеджменту).

2. Елементами менеджменту соціальної роботи як виду професійної людської діяльності є мета управління, спосіб досягнення мети, об'єкт і суб'єкт управління, які взаємодіють у певному середовищі.

3. Функції управління організацією: планування, організація, оперативне управління, мотивація (активізація та стимулювання роботи), навчання кадрів, облік і аналіз, зворотний зв'язок, координація, контроль.

4. Засоби управлінської праці: методи, засоби обробки та аналізу інформації, прийняття на цій основі конкретних рішень.

5. Технологія управління: прийоми, засоби і порядок (послідовність, регламент) здійснення процесу управління загалом та в його складових функціях⁵³.

Сучасне соціальне управління, менеджмент соціальної роботи – це тисячі можливих варіантів і нюансів управлінської діяльності.

Так, А. Файоль, американський менеджер, стверджував, що управляти – це:

– передбачати – вивчати майбутнє, встановлювати програму дій;

– організовувати – будувати подвійний організм з матеріального та соціального;

– розпоряджатися – приводити в дію персонал;

– погоджувати – позв'язувати, об'єднувати всі дії й зусилля.

Менеджмент структурно становлять такі компоненти:

- організація;
- функції управління;

⁵³ Іванова О. Л. Менеджмент в соціальній роботі : метод. рекомендації до навч. курсу для магістеріуму. Ужгород, 2000. 42 с.

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

Теорія і практика менеджменту соціальної роботи не дають конкретних рекомендацій чи зразків на окремо взяті, існуючі випадки, а навчають загальних прийомів, методик та способів вирішення тих чи інших управлінських проблем у контексті професійної соціальної роботи⁵⁴.

У будь-якій управлінській діяльності, в тому числі у менеджменті соціальної роботи, використовують сталі й незаперечні норми управління організаціями, тобто загальні закони менеджменту⁵⁵:

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

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

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

⁵⁴ Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris : Dunod et Pinat, 1917. 174 p.

⁵⁵ Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. / ред. В. П. Андрущенко Київ : ДЦССМ, 2003. 277 с.

4) закон демократизації управління. Робить акцент на участі працівників в управлінських процесах, забезпеченні двостороннього спілкування, розвитку особистісних та професійних якостей підлеглих тощо;

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

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

Окрім цього, виокремлюють специфічні закони менеджменту соціальної роботи:

– єдність системи соціального управління, яка проявляється у нерозривному ланцюгу відносин управління (від вищих органів адміністративно-державного управління до нижчих його ланок), у поєднанні основних функцій та методів менеджменту;

– пропорційність керівної й керованої підсистем, яка передбачає раціональну співвідносність всередині них і між ними з метою забезпечення більш ефективного функціонування цих підсистем;

– участь різних верств населення у соціальному управлінні, у підвищенні його ефективності та відповідальності, оскільки суспільне виробництво матеріальних і духовних благ підпорядковане єдиній меті – задоволенню потреб населення.

Закономірності менеджменту. Об'єктивні, стійкі, загальні та повторювальні зв'язки між явищами, процесами, категоріями менеджменту є закономірностями менеджменту. Згідно з першою, закономірності менеджменту соціальної роботи можуть бути сформульовані на основі абстрактного мислення, використання операцій аналізу і синтезу щодо проявів визначених тенденцій

та взаємозалежностей у різноманітних управлінських процесах і явищах, що відбуваються у сфері соціальної роботи.

Серед основних закономірностей менеджменту соціальної роботи виділяються такі⁵⁶:

1) залежність змісту менеджменту соціальної роботи в суспільстві від соціальної політики держави;

2) залежність рівня розвитку менеджменту соціальної роботи від цілей соціального розвитку суспільства;

3) залежність ефективності соціальної роботи від структурної повноти завершеності системи органів управління соціальною роботою;

4) залежність результативності соціальної допомоги та соціального захисту від соціальної свідомості, орієнтації й компетентної діяльності управлінського персоналу установ соціальної роботи;

5) залежність ефективності системи менеджменту соціальної роботи від суперечливості довгострокових й короткострокових цілей соціальної політики держави щодо соціального захисту населення.

Поряд з цим, друга класифікація припускає, що ефективне здійснення цілей менеджменту соціальної роботи на безпосередньо контактному рівні, тобто на рівні управлінських відносин між соціальним працівником (менеджером соціальної роботи) та клієнтом, залежить від урахування дії і таких закономірностей:

1) спільна зацікавленість соціального працівника (або менеджера соціальної роботи) та клієнта, який потребує певної соціальної допомоги, в кінцевих результатах їхньої взаємодії;

2) комплексність і цілісність впливу фахівця або менеджера соціальної роботи на клієнта, який потребує певної соціальної допомоги;

⁵⁶ Песоцька О. П., Дедов Є. Г. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. для студ. спец. «Соціальна робота», «Соціальна педагогіка». Луганськ : Альма-матер, 2012. 110 с.

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

4) співвідношення рівня компетенції менеджерів соціальної роботи і клієнтів, соціальних служб та певних верств населення, які потребують соціальної допомоги.

Основні принципи менеджменту соціальної роботи

Зазначимо, що в літературі з питань управління соціальною роботою на різних її рівнях поки що відсутня спільна зважена науково обґрунтована позиція. Різні вчені виділяють неоднакову кількість принципів і по-різному їх називають.

Принципи управління – результат узагальнення людьми об’єктивно діючих законів та закономірностей, притаманних їм спільних рис, характерних фактів і ознак, які стають загальним початком їхньої діяльності.

Принципи соціального управління – це керівні ідеї, вихідні положення, які відображають закони розвитку відносин управління; правила, основні положення та норми поведінки, якими керуються органи управління в соціальних умовах, що склалися у суспільстві. Вони визначають вимоги до системи, структури, процесу і механізму соціального управління⁵⁷.

Спочатку розглянемо загальні принципи менеджменту:

– цілеспрямованість. Відповідно до цього принципу, будь-яка діяльність в організації має спрямовуватися на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання визначених завдань;

– урахування потреб й інтересів працівників з метою досягнення цілей організації на засадах застосування певної мотивації;

⁵⁷ Надвичина Т. Менеджмент соціальної роботи : консп. лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. URL : <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/8734>

– ієрархічність. Передбачає розміщення управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого;

– взаємозалежність. Згідно з ним, кожна організація складається із взаємозалежних внутрішніх змінних (цілі, структура, технологія, працівники, завдання, ресурси). При цьому фактори зовнішнього середовища постійно впливають на організацію (відповідно і на її внутрішнє середовище) та викликають відповідну реакцію з її боку;

– динамічна рівновага. Передбачає безперервний розвиток організації й утримання загальної рівноваги на кожному етапі розвитку;

– економічність. Формує засади функціонування організації щодо збалансованості витрат, надходжень тощо і забезпечує розвиток бюджетних відносин;

– активізація. Спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій тощо;

– системність. Відповідно до цього принципу, організація розглядається як відкрита система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів;

– єдиновладдя. Передбачає наявність єдиного центру, який здійснює керівництво і координацію діяльності організації з метою досягнення її цілей⁵⁸.

Принципи управління соціальною роботою:

• принцип соціальної детермінації в управлінні закладом ґрунтується на розумінні керівництва державної соціальної політики та суспільної ідеології соціальної роботи на конкретному етапі історичного розвитку держави;

• принцип гуманізації вимагає на всіх етапах управлінської діяльності орієнтуватися на людину, її потреби, інтереси, цінності;

⁵⁸ Песоцька О. П., Дедов Є. Г. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. для студ. спец. «Соціальна робота», «Соціальна педагогіка». Луганськ : Альма-матер, 2012. 110 с.

- принцип науковості в управлінні установами соціальної роботи передбачає оволодіння керівником теоретичними основами і технологією діяльності у цій сфері, управлінської психології, сучасної політології, соціології та менеджменту;

- принцип єдиноначальності та колегіальності вимагає широкого залучення працівників до обговорення та підготовки рішень у поєднанні з особистою відповідальністю керівника за прийняття та виконання управлінського рішення;

- принцип системності й комплексності має на меті застосування одночасного, комплексного і системного підходів у практиці менеджменту соціальної роботи;

- принцип інформаційної достатності обумовлює її вирішальну роль на всіх етапах управлінського циклу: планування, прийняття рішення, організації виконання, мотивації та контролю; безперервна робота з інформацією, що надходить, її аналіз, прийняття і реалізація відповідних рішень, забезпечення зворотного зв'язку;

- принцип аналітичного прогнозування відображає моделюючі процеси різного рівня, що мають відбуватися в керованій соціальній системі, якою є заклад соціальної роботи (здійснення аналізу діяльності, складення прогнозів);

- принцип мотивації праці вимагає врахування в управлінській діяльності різноманітності мотивів, які спонукають людей до роботи у соціальній сфері;

- принцип раціонального добору, підготовки, розміщення та використання кадрів орієнтує на забезпечення відповідності професійної компетентності, ерудиції, загальної культури, інших ділових якостей працівників вимогам мети і завдань організації, робочих місць та посад;

- принцип наступності й перспективності вимагає уважного аналізу здобутків і проблем діяльності закладу, зокрема досвіду сьогодення, та критичної оцінки своїх можливостей для розробки перспектив розвитку установи соціальної роботи;

- принцип економічності й ефективності передбачає орієнтацію всіх стратегічних цілей на можливості їхнього науково-методичного, матеріально-технічного фінансування;
- принцип зворотного зв'язку дає змогу відстежувати хід виконання управлінських рішень, отримувати інформацію про якість і умови їхнього здійснення та мати конкретні кількісні показники. Ця інформація має охоплювати основні складові керованої системи⁵⁹.

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

3.2. Методи, форми і функції менеджменту соціальної роботи

Методи менеджменту в теоретичному аспекті є способами та прийомами впливу керівної системи на керовану на різних рівнях і ланках управління, а в прикладному аспекті – сукупністю способів та прийомів впливу на колектив працівників і окремих виконавців для досягнення місії організації та її цілей. Змістом методів менеджменту є специфіка прийомів і способів впливу.

Якщо як критерій класифікації взяти функцію, яка є способом адміністративного впливу в реальному управлінні, то можна виділити три великі *групи методів*: регламентуючі, розпорядчі та дисциплінарні⁶⁰.

⁵⁹ Коляда Н. М., Левченко Н. В. Менеджмент соціальної роботи: теоретичний аспект. Цілі стал. розвитку: глоб. та нац. виміри : матеріали. 2017. С. 117–120.

⁶⁰ Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. Ринков. економіка: суч. теорія і практика управ. 2016. Т. 15, № 2 (33). С. 105–122. URL : http://nbuv.gov.ua/URN/rectpu_2016_15_2_9.

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

До цієї групи належать:

1) регламентування, яке передбачає розробку і застосування положень, посадових інструкцій та інших документів, що регулюють діяльність членів колективу.

Метод регламенту містить такі положення:

а) організаційна структура, склад органів управління колективу і його підрозділів;

б) конкретне розмежування прав та обов'язків, повноважень органів управління (самоуправління);

в) порядок вирішення суперечностей, які виникають між окремими органами управління (самоуправління) у процесі професійної діяльності;

г) перелік форм і методів управління (самоуправління) в колективі, організації, використаних для вирішення тих чи інших питань; форми – загальні збори, конференція, комісія й ін.; методи – колективне обговорення проблем, вивчення суспільної думки, суспільна експертиза тощо;

д) конкретні процедури прийняття рішень за окремими соціальними, професійними та іншими питаннями;

е) порядок вибірковості відповідальних керівників на всіх рівнях;

є) порядок, форми і строки інформування (звітування) керівників (органів управління) про стан справ в організації;

ж) система стимулювання;

з) порядок зміни та доповнення регламенту управління колективом.

При складанні регламентів необхідно дотримуватись таких технологічних вимог:

а) норми необхідно поєднувати зі стимулюванням (матеріальним і моральним) та ефективними санкціями за порушення норм (правил);

б) норми (правила) мають відображати останні дані науки і прогресивного досвіду;

в) норми (правила) не мають бути занадто жорсткими або занадто вільними;

г) регламенти не мають бути занадто детальними, що сковує ініціативу виконавців;

д) нормативи (регламенти) необхідно розробляти адресно, щоб вони сприяли закріпленню особистої відповідальності.

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

2) орієнтування – це метод, за допомогою якого впорядковуються положення та переміщення працівника на підприємстві, в закладі, встановлюються місце і значення того чи іншого об'єкта, предмета, події на підприємстві;

3) організаційні методи. Застосовуються за необхідності утворення тієї чи іншої соціальної системи, при проектуванні організаційної структури підприємства, закладу;

4) інструктування – настановний процес в усній та письмовій формах. Використовується як метод, за допомогою якого керівник визначає мету, завдання, обов'язки і права працівників⁶¹.

2. *Розпорядчі (адміністративні) методи.* Вони використовуються для корекції системи й оперативного уточнення завдань управління, для вдосконалення організації та спрямовані на вирішення конкретних завдань. Виділяють дві форми застосування цих методів: письмово-документальну й усну.

⁶¹ Песоцька О. П., Дедов Є. Г. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. для студ. спец. «Соціальна робота», «Соціальна педагогіка». Луганськ : Альма-матер, 2012. 110 с.

Такі форми розпорядчого впливу, як директиви, постанови, впроваджуються тільки у письмово-документальній формі, а накази, розпорядження і вказівки – в обох.

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

3. *Дисциплінарні методи.* У сфері соціальної роботи, де необхідно вирішувати численні проблеми, реальний вплив на життя людей стає можливим лише за наявності відповідного порядку і дотримання правил дисципліни. Тут мається на увазі не лише суворе виконання трудової дисципліни, а й встановлення особистої та професійної відповідальності перед клієнтами, колективами і групами. Комплексне поєднання різних аспектів відповідальності сприяє підвищенню ефективності та ефективності організаційних методів управління. Деякі методи управління можуть у деяких умовах виконуватись як функції управління, тоді як останні – як методи управління.

Окрім цього, виокремлюють *специфічні методи управління в менеджменті соціальної роботи*:

- група методів супервізії;
- 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, запровадження моральних тренувань, підвищення престижу й іміджу соціальної роботи).

Розробка і формулювання різних варіантів управлінських рішень для вирішення проблеми реалізуються за допомогою таких методів:

–метод номінальної групової техніки (робота в управлінській групі, де кожен учасник може запропонувати свій варіант вирішення проблеми);

–метод Дельфи (використовується у разі, якщо для прийняття рішення неможливо зібрати управлінську групу, тоді збираються та структуруються пропозиції від кожного з групи, здійснюється ознайомлення усіх із запропонованими варіантами, що дає можливість змінювати варіанти вирішення проблеми); метод «мозкової атаки» (кожному учаснику управлінської групи надається можливість висловлювати ідеї вирішення проблеми, потім всі пропозиції структуруються за критеріями, аналізуються й обираються кращі з них, які стають основою для прийняття остаточного управлінського рішення).

Залежно від взаємодії соціального працівника та отримувача соціальних послуг доцільним є застосування таких методів:

–метод індивідуальної соціальної роботи. Цей метод доцільно використовувати у разі, якщо отримувач соціальних послуг не може самостійно вирішення проблему, має труднощі з адаптацією і потребу в поетапному вирішенні проблеми шляхом професійного втручання⁶²;

–кейс-менеджмент – менеджерський підхід, що передбачає розробку плану втручання, який має бути реалізований. За ним здійснюються планування, координація та моніторинг процесу надання соціальних послуг у довгостроковій перспективі вузькокваліфікованими фахівцями відповідно до потреб отримувача соціальних послуг⁶³. Тоді кейс-менеджер стає зв'язковим і супервізором у процесі надання послуг відповідно до розробленого плану втручання;

⁶² Слосанська Г. І. Організація громади як метод соціальної роботи у громаді. Вісн. Черкаськ. університету. Серія : Пед. науки. 2016. № 16. С. 127–133.

⁶³ Brennan J. P., Kaplan C. Setting new standards for social work case management. *Psychiatric Services*. 1993. № 44(3). 219–222.

– метод групової соціальної роботи. Застосовується соціальним працівником у сфері громадського здоров'я, соціального захисту дітей, у сімейному консультуванні, у роботі з особами з різними видами залежностей, людьми похилого віку тощо.

У дослідженні особливостей соціальної роботи в територіальній громаді науковець Г. Слозанська зазначає, що групи можуть бути спеціально створені для вирішення внутрішньогрупових проблем їхніх членів або досягнення конкретної зовнішньої соціальної мети щодо груп⁶⁴. Під час групової соціальної роботи увага соціального працівника фокусується на проблемах, пов'язаних із соціальним функціонуванням членів групи та групи загалом. Такими групами можуть бути: соціальні, освітні, соціально-терапевтичні й групи підтримки, самопомоги, ініціативні групи, організації громад і самокеровані групи;

– метод роботи в громаді. У межах соціальної роботи в громаді виділяють такі методи: ведення випадку, екстреного втручання, робота у групі, соціальної дії, соціальних досліджень, дослідження соціального забезпечення, управління соціального захисту населення, організації громад, розвитку громад⁶⁵;

– метод проектування соціальної послуги. У контексті науково-практичних засад соціального проектування слід розглядати як процес розробки соціального проекту, його ресурсного обґрунтування та технології реалізації з метою вирішення соціальних проблем і уникнення соціальних ризиків^{66,67}.

⁶⁴ Слозанська Г. І. Соціальна робота в територіальній громаді: теорії, моделі та методи : моногр.; за наук. ред. В. А. Поліщук. 2018. 382 с.

⁶⁵ Слозанська Г. І. Організація громади як метод соціальної роботи у громаді. Вісн. Черкаськ. університету. Серія : Пед. науки. 2016. № 16. С. 127–133.

⁶⁶ Мішина С. В., Мішин О. Ю. Науково-практичні засади соціального проєктування. Ефектив. Економіка. 2020. № 1. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7620> (дата звернення: 22.07.2022).

⁶⁷ Николаєва В. І. Сучасні концепції та теорії державного управління системою соціальної роботи. Вчені зап. Таврійськ. Нац. університету ім. В. І. Вернадського. Серія : Держ. управління. 2019. Т. 30 (69). 1. С. 91–96.

Форма соціального управління є способом організації взаємодії суб'єкта й об'єкта, відносин між людьми, їхньої спільної діяльності в управлінському процесі.

Якщо метод управління – це послідовність необхідних дій людей у ході вирішення управлінської проблеми, то форма управління – це структура відносин, зв'язків між людьми при виконанні таких.

Існують індивідуальні та колективні форми управлінської діяльності.

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

Функції менеджменту соціальної роботи – це види діяльності керівних осіб соціальної служби, управління соціальними службами, з допомогою яких вони впливають на об'єкт менеджменту соціальної роботи. Якщо максимально враховувати механізми функціонування соціальної служби, то можна запропонувати таку класифікацію функцій менеджменту соціальної роботи.

Водночас функції є видами діяльності, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на об'єкт управління. Проте суб'єктам соціального управління і спеціалістам соціальної роботи властиві такі загальні функції, які вони виконують:

1) планова функція – це вид організаційно-управлінської діяльності, пов'язаної з розробкою планів організації її складових частин:

- установа цілей та завдань;
- розробка стратегій, програм і планів для досягнення цілей;
- визначення необхідних ресурсів та їхній розподіл за цілями і завданнями;
- доведення планів до усіх, хто їх має виконувати та несе відповідальність за їхню реалізацію;

2) *організаційна функція* – це така функція організації процесу управління завданнями, формуванням якої є структура організації, а також забезпечення всім необхідним для її нормальної роботи – персоналом, матеріалом, устаткуванням тощо. Організовувати означає поділити на частини і делегувати виконання загального організаційно-управлінського завдання шляхом розподілу відповідальності та повноважень, а також установлення взаємозв'язків між різними видами робіт;

3) *мотиваційна функція* – це організаційно-управлінська діяльність, що має за свою мету активізувати людей, які працюють в організації, і спонукати їх до ефективної праці для задоволення потреб людей, що працюють в організації:

- встановлення оцінки незадоволених потреб;
- формування цілей, спрямованих на задоволення потреб;
- визначення дій, необхідних для задоволення потреб людей, які працюють в організації;

4) *контрольна функція* – це організаційно-управлінська діяльність, головним завданням якої є кількісна та якісна оцінка й облік результатів роботи соціальної служби:

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

5) *координаційна функція* – це функція організації процесу управління, що забезпечує його безперебійність і безперервність (рис. 3.1).

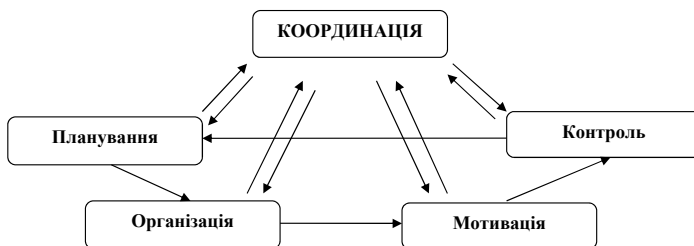


Рис. 3.1. Функції менеджменту соціальної роботи

3.3. Інструменти менеджменту соціальної роботи

Інструментальний підхід щодо прийняття та реалізації управлінського рішення в соціальній службі дає змогу виділити дві складові:

1. Перелік інструментів менеджменту соціальної роботи, що застосовуються у період становлення соціальної служби або використовуються як одиниці аналізу і демонстрації здатності прийняти чи виконати рішення, серед яких виділять такі: мета соціальної роботи, критерії оцінки ефективності соціальної роботи, соціальна технологія, соціальна послуга, соціальна модель, соціальна програма, соціальна інновація, етичні правила соціальної роботи.

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

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

– аналіз проблеми: збір інформації щодо певної проблеми можливий разом з її визначенням. Не варто боятися, що фактів замало, їх ніколи не буває достатньо, тому потрібно аналізувати ту інформацію, яка є, та вміти приймати на її основі рішення. Дуже важко уникнути суб'єктивізму при сприйнятті інформації, вияву симпатій чи антипатій, роздратованості чи емоційного піднесення при прийнятті рішення;

– визначення альтернативних рішень: будь-яка проблема завжди має кілька шляхів розвитку і вирішення. Чим більшу кількість альтернативних рішень знайде керівник,

тим більша вірогідність, що серед них він вибере найбільш оптимальне. Альтернативи будуть неоднозначні за цінністю, але їх потрібно уважно проаналізувати з метою пошуку оптимальних елементів вирішення проблеми;

– оцінка альтернатив та вибір найкращої: мета прийняття рішення – серед численних альтернатив знайти ту, яка приведе до найбільш оптимального результату і матиме найменше негативних наслідків;

– виконання рішення та оцінка результату: важливо домагатися виконання прийнятого рішення.

Якщо здобуті результати відповідають очікуваням, то на цьому можна завершити процес. Якщо ж виникає якась незгодженість на шляху отримання очікуваного результату, то керівник соціальної служби повинен розглянути цю ситуацію як нову проблему і знову пройти всі етапи прийняття рішення⁶⁸.

3.4. Соціальна організація та її види

Соціальна організація – один з найбільш розвинутих та складних видів соціальних систем. Самостворюючими якостями таких систем є мета, ієрархія й управління. Організації – це відкриті системи, тобто такі, що можуть існувати за умов взаємодії із зовнішнім середовищем, при якій відбувається обмін енергією, інформацією і матеріалами.

Щодо соціальних об'єктів *термін «організація»* вживається у чотирьох значеннях:

– організацією може називатися штучне об'єднання інституціонального характеру, що займає певне місце у суспільстві та призначене для виконання в більшій чи меншій мірі означеної функції. У цьому розумінні вона виступає як соціальний інститут з певним статусом і розглядається як автономний об'єкт;

⁶⁸ Соціальна робота в Україні : навч. посіб. / Зверева І. Д., Безпалько О. В., Марченко С. Я. та ін. / за заг. ред. І. Д. Зверевої, Г. М. Лактіонової. Київ : ДЦССМ, 2004. 256 с.

– термін «організація» може означати певну організаційну діяльність або діяльність організації, яка передбачає розподіл функцій, налагодження стійких взаємозв'язків, координацію тощо. Тут організація виступає як процес, пов'язаний із цілеспрямованим впливом на об'єкт та, відповідно, з присутністю особи організатора і контингенту організовуваних;

– організацію можна розуміти як характеристику ступеня впорядкованості якогось об'єкта. Тоді цим терміном позначають певну структуру, будову й тип зв'язків, що виступають як спосіб поєднання частин у ціле, специфічний для кожного класу об'єктів (наприклад, цей термін вживається тоді, коли йдеться про організовані та неорганізовані системи, політичну організацію чи формальні й неформальні організації);

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

Соціальні властивості організацій:

• організація утворюється як інструмент вирішення суспільних завдань, засіб досягнення цілей, тому на чільному місці при її вивченні стоять такі проблеми, як виявлення її цілей і функцій, ефективності результатів, мотивації та стимулювання персоналу;

• організація складається як людська спільність, специфічна соціальність, тобто сукупність соціальних груп, статусів, норм, відносин, лідерства, згуртованості й конфліктності;

• організація об'єктивується як безособова структура зв'язків і норм, детермінована адміністративними та культурними факторами.

Організаційні форми соціальних організацій:

– ділові організації – фірми чи установи, які або виникають самі для комерційних цілей або створюються ширшими організаційними системами для вирішення окремих завдань;

– громадські спілки або масові організації, цілі, які виробляються «зсередини» і є узагальненням індивідуальних цілей учасників. Регулювання забезпечується спільно прийнятим статусом, принципом соборності, тобто залежністю керівництва від керованих. Членство в них задовольняє політичні, економічні, соціальні потреби тощо;

– проміжні форми організацій, які поєднують у собі основні ознаки спілок, але виконують підприємницькі функції (сільськогосподарські об'єднання, житлокооперативи тощо);

– асоціативні організації – сім'я, наукова школа, неформальна група. В них помітні деяка автономія від середовища, відносна стабільність складу, ієрархія, прийняття спільних рішень;

– поселення.

Типологія ділових організацій:

• підприємства (зайняті у виробництві й розподілі матеріальних цінностей та послуг;

• установи – зайняті у сфері розумової праці.

З погляду проблеми «особистість-суспільство» ділові організації поділяють на:

– зайняті задоволенням людських потреб (працюють на кожного) – організації, що забезпечують свій прибуток виробництвом матеріальних предметів споживання, умовами для відпочинку і лікування, поставляють предмети духовних потреб;

– зайняті у сфері суспільної інтеграції (працюють на ціле) – організації, що здійснюють соціальний контроль та соціальне управління.

Соціальна організація, що здійснює соціальну роботу, за цією типологією належить до проміжної групи організацій, зайнятих соціалізацією.

Соціальні властивості організацій соціальної сфери залежать від: отримання ресурсів від зовнішнього середовища (наприклад, громади міста) й оптимального використання ресурсів власне соціальної роботи; виробництва соціальної

послуги або надання соціальної допомоги; збільшення ресурсів клієнта й ресурсів громади.

На сьогодні виокремлюють декілька компонентів соціальної служби як організації (рис. 3.2).

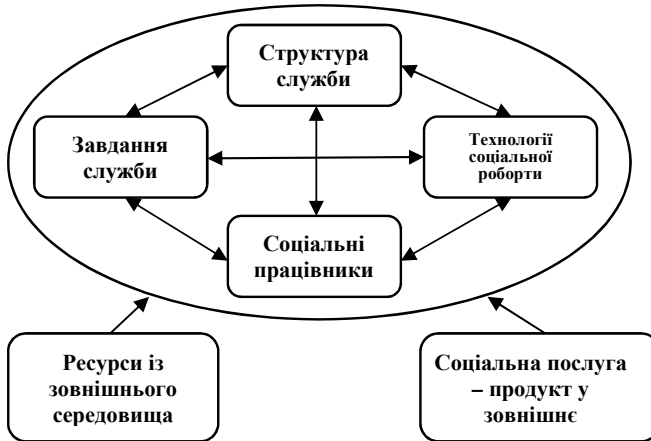


Рис.3.2. Основні складові організації та закономірності їхнього взаємозв'язку

Компоненти соціальної служби, які виступають в межах організації пов'язаними попарно, також функціонують як єдине ціле.

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

Вплив зовнішнього середовища на кожний із компонентів є непрямим, тоді як на організацію загалом цей вплив є безпосереднім (прямим).

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

Передумови визначення мети:

- визначення ознак, реєстрація індикаторів проблеми: отримання інформації, яка свідчить про необхідність певних змін;
- аналіз ситуації: проведення аналізу сильних і слабких сторін організації, зовнішніх можливостей та загроз, їхніх взаємозв'язків;
- опис (формування) проблеми: що, де, як, чому, з якої причини виникло, чому це погано, до чого може призвести, якщо не вирішити проблему?
- проектування соціальної послуги (планування роботи);
- структура служби.

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

Діяльність організації залежить від різноманітних факторів.

Фактори впливу на організацію – це рушійні сили, які впливають на діяльність організації та 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) і фактори зовнішнього середовища організації (пов'язані з розглядом організації як відкритої системи).

Внутрішнє середовище організації визначається комплексом факторів, які впливають на її функціонування, розвиток та результативність. Основні елементи внутрішнього середовища відображено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Елементи внутрішнього середовища

Елемент	Характеристика
Структура організації	Визначає, як розподілені функції, влада та відповідальність у середині організації. Це може бути функціональна, матрична, проектна тощо.
Кадровий склад	Якість і кількість персоналу, їхні навички, досвід та мотивація відіграють важливу роль у внутрішньому середовищі.
Корпоративна культура	Система спільних цінностей, вірувань і норм, які визначають, як працівники взаємодіють в організації, а також їхні відносини з керівництвом і клієнтами.
Системи управління	Інформаційні системи, процедури прийняття рішень, контрольні механізми та системи звітності впливають на ефективність організації.
Ресурси	Доступність фінансів, технічних ресурсів, сировини та інших матеріальних активів може суттєво впливати на діяльність організації.
Технології	Рівень технологічного розвитку і використання сучасних технологій може визначити конкурентоспроможність організації.
Фізичне середовище	Розташування офісів, виробничих приміщень, їхні умови та зручність можуть впливати на працівників і виробничі процеси.
Фінансовий стан	Спроможність організації фінансово функціонувати, її прибутковість та фінансова стійкість відіграють важливу роль у внутрішньому середовищі.

Взаємодія цих елементів формує внутрішнє середовище, яке визначає можливості й обмеження організації у досягненні своїх цілей. Успішні організації звичайно вміло управляють своїм внутрішнім середовищем, адаптуючись до змін і вдосконалюючи свою стратегію та структуру.

Фактори зовнішнього середовища поділяють на дві групи: прямої дії (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності); непрямой дії (впливають не безпосередньо, а через певні механізми і взаємовідносини). Фактори непрямой дії мають властивість впливати через фактори прямої дії.

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

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

Ефективність соціальної сфери представляє собою достатньо складний соціально-управлінський феномен, який залежить від багатьох факторів, що містить цілий ряд компонентів, який може бути оцінений лише шляхом введення необхідних критеріїв та показників.

Соціальна служба – такий тип ділової організації у соціальній сфері, на яку покладено реалізацію соціальної політики на цій території загалом або якогось конкретного політичного напрямку, що реалізується шляхом здійснення безпосереднього управління соціальною роботою з клієнтами і соціальними працівниками, які здійснюють.

Головними інституціональними ознаками соціальних служб є:

- правовий статус або правове закріплення діяльності у відповідних положеннях та регламентах;
- організаційна побудова установ, в якій відображена специфіка діяльності й умов;

– практичне здійснення конкретних функцій соціальної служби за допомогою захисту і підтримки, обумовлене правовим статусом та організаційною побудовою.

Для організації соціальної сфери (соціальних служб) послідовні процеси життєдіяльності мають такі визначення:

- отримання ресурсів від зовнішнього середовища й оптимальне їхнє використання для потреб соціальної роботи;
- виробництво соціальної послуги або надання соціальної допомоги;
- збільшення ресурсів клієнта і ресурсів громади.

Чотири підходи до аналізу характерних рис соціальних служб:

– від сприйняття соціальної служби як цільної системи, первинної одиниці аналізу соціальної роботи з відповідним рівнем та спрямуванням. Тоді в центрі аналізу і прогнозування діяльності соціальної служби перебувають взаємовідносини з оточенням;

– від зосередження уваги на системі компонентів соціальної служби, що найбільше підлягають змінам. У центрі «колізії» виступають взаємовідношення між компонентами організації;

– будується на гуманістичній позиції, коли основу аналізу та дослідження визначають соціально-психологічні погляди – відповідальність мети діяльності соціальної служби цілям кожного конкретного спеціаліста із соціальної роботи тощо;

– формалізований або структурно-функціональний. Дослідника соціальної служби турбують, наскільки нормативно визначені права, функціональні обов'язки, етичні правила тощо.

Атрибути організації соціальної сфери:

• цінності (публічне обґрунтування корисності, етичні правила, права клієнтів тощо);

• взірці (приклади, моделі, досвід), якими представляється і визначається соціальна служба;

- соціально-філософські узагальнення – як сприймається людина та її права, яка роль командних зв'язків соціальних працівників тощо;
- символічні узагальнення (емблема служби, плакати тощо).

Основні поняття

Складові, закони, закономірності, принципи, методи менеджменту соціальної роботи, соціальний менеджмент, модель соціального менеджменту, соціальна організація, ділова організація, соціальна служба

Запитання і завдання для самоконтролю

Які ви знаєте складові процесу менеджменту соціальної роботи? На які з них, на вашу думку, варто першочергово звертати увагу сучасному менеджеру? Відповідь обґрунтуйте.

На основі аналізу основних законів, закономірностей та принципів сформулюйте власне уявлення про те, які з них є пріоритетними у менеджменті соціальної роботи. Поясніть. Дайте визначення поняття «організація». Які соціальні властивості організації ви знаєте?

Назвіть організаційні форми соціальних організацій. Яку роль вони відіграють у суспільстві? Відповідь обґрунтуйте.

До якого типу ділових організацій належать установи і заклади соціальної роботи? Які компоненти утворюють її структуру?

За якими ознаками та рисами можна класифікувати соціальні служби?

Використані та рекомендовані літературні джерела

1. Бех В. П. Соціальна політика як стратегія менеджменту соціальної роботи. *Наук. часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова*. Серія 11. Соціологія. Соц. робота. Соц. педагогіка. Управління. С. 1–18.

2. Дедов Є. Г. Мета як сутнісна й змістовна категорія менеджменту соціальної роботи. *Вісн. Луган. нац. пед. університету ім. Тараса Шевченка*, 2007. № 6 (123). С. 67–71.
3. Іванова О. Л. Менеджмент в соціальній роботі : метод. рекомендації до навч. курсу для магістеріуму. Ужгород, 2000. 42 с.
4. Козуб О. О. Менеджмент соціальної роботи як сучасний напрямок управлінської діяльності. *Грані. Соціологія*. 2012. № 3 (83). С. 70–73.
5. Коляда Н. М., Левченко Н. В. Менеджмент соціальної роботи: теоретичний аспект. Цілі стал. розвитку: глоб. та нац. виміри : матеріали. 2017. С. 117–120.
6. Лехолетова М. Методи менеджменту соціальної роботи у діяльності соціального працівника. *Соц. робота та соц. освіта*. 2021. Вип. 2 (7). С. 51 – 60.
7. Лєскова Л. Ф. Менеджер соціальної сфери – нова професія нашого часу. *Молод. вчений*. 2014. № 12 (15). С. 279–281.
8. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2021. 334 с.
9. Менеджмент соц. роботи : навч. посіб. / ред. В. П. Андрущенко Київ : ДЦССМ, 2003. 277 с.
10. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Науково-практичні засади соціального проектування. *Ефектив. економіка* : 2020. № 1. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7620>.
11. Надвинична Т. Менеджмент соціальної роботи : консп. лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. URL : <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/8734>.
12. Надвинична Т. Л. Соціальний менеджмент: перспектива технологізації. *Психологія і суспільство*. 2011. № 1. С. 114 – 122.

13. Николаєва В. І. Сучасні концепції та теорії державного управління системою соціальної роботи. *Вчені зап. Таврійськ. нац. університету ім. В. І. Вернадського*. Серія : Держ. управління. 2019. Т. 30 (69), № 1. С. 91–96.
14. Песоцька О. П., Дєдов Є. Г. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. для студ. спец. «Соціальна робота», «Соціальна педагогіка». Луганськ : Альма-матер, 2012. 110 с.
15. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринков. економіка: суч. теорія і практика управ.* 2016. Т. 15, № 2 (33). С. 105–122. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/gestpu_2016_15_2_9. (дата звернення: 22.07.2021).
16. Слозанська Г. І. Організація громадянського методу соціальної роботи у громаді. *Вісн. Черкаськ. університету*. Серія : Пед. науки. 2016. № 16. С. 127–133.
17. Слозанська Г. І. Соціальна робота в територіальній громаді: теорії, моделі та методи: моногр. / за наук. ред. В. А. Поліщук. 2018. 382 с.
18. Зверева І. Д., Безпалько О. В., Марченко С. Я. та ін. Соціальна робота в Україні : навч. посіб. за заг. ред. І. Д. Зверевої, Г. М. Лактіонової. Київ : ДЦССМ, 2004. 256 с.
19. Соціальна робота. *Кн. 7. Менеджмент соц. роботи* : навч. посіб. / ред. В. П. Андрущенко. Київ : ДЦССМ, 2003. 277 с.
20. Соціальна робота : навч. посіб. *Кн. II. Соц. робота*. Київ : ДЦССМ, 2002.
21. Л. Т. Тюптя, І. Б. Іванова. Соціальна робота: Теорія і практика. Київ : ВМУРОЛ «Україна», 2004. 408 с.
22. Brennan J. P., Kaplan C. Setting new standards for social work case management. *Psychiatric Services*. 1993. № 44(3). P. 219–222.

23. Esping-Andersen G. The three worlds of welfare capitalism. Cambridge, 1990».
24. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris : Dunod et Pinat, 1917. 174 p.
25. Oliver M., Sapey B., Thomas P. Social work with disabled people. Palgrave Macmillan, 2012. 189 p.
26. Robert R. G., Colleen G., Harriet L. C., Nancy G. Social work with the AGED and their FAMILIES 4th ed. New York, 2016. URL : <https://doi.org/10.4324/9781315129860> (accessed: 15 June 2021).

Тест «Чи вмієте ви викладати свої думки?»

Пропонується 16 запитань, які описують різні ситуації та стилі поведінки при спілкуванні з підлеглими. Виберіть з п'яти варіантів оцінок ту, котра властива Вам: «а» – так, це характерно для мене; «б» – скоріше так, ніж ні; «в» – іноді так, іноді ні; «г» – скоріше ні, ніж так; «д» – ні, це зовсім не характерно для мене.

1. Чи піклуєтеся Ви про те, щоб бути зрозумілим?
2. Чи підбираєте Ви слова, що відповідають віку, освіті, інтелекту і загальній культурі Вашого підлеглого?
3. Чи обмірковуєте Ви форму викладу думки, перш ніж висловитися?
4. Чи ваші розпорядження дуже короткі?
5. Якщо підлеглий не ставить Вам запитань після того, як Ви висловилися, чи вважаєте Ви, що він Вас зрозумів?
6. Чи точно та ясно Ви висловлюєтеся?
7. Чи стежите Ви за логічністю Ваших думок і висловлень?
8. Чи з'ясовуєте Ви, що було не зрозумілим у Ваших висловленнях? Чи спонукаєте підлеглих ставити запитання?
9. Чи ставите Ви запитання підлеглим, щоб зрозуміти їхні думки?
10. Чи відрізняєте Ви факти від думок?

11. Чи намагаєтеся Ви спростувати думки підлеглого?
 12. Чи прагнете Ви, щоб підлеглі завжди погоджувалися з Вами?
 13. Чи використовуєте Ви професійні терміни, зрозумілі далеко не всім підлеглим?
 14. Чи говорите Ви з підлеглими чемно та дружелюбно?
 15. Чи стежите Ви за враженням, що роблять Ваші слова на підлеглого?
 16. Чи робите Ви паузи для обмірковування своїх висловлень?

Ключ до тесту: за таблицю визначте кількість балів за відповідні варіанти відповідей на запитання тесту, потім – загальну суму балів.

Таблиця

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Варіанти відповідей і бали, що нарахо- вуються	а	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5
	б	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4
	в	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	г	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2
	д	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1

Оцінка результатів:

– менше, ніж 20 балів – оцінка «незадовільно»: Ви недостатньо чітко і ясно ставите завдання підлеглим, не враховуєте особливості їхньої особистості, не цікавитесь їхньою думкою, не спонукаєте до активного обговорення проблем організації, не завжди ввічливі та дружелюбні;

– 20–40 балів – оцінка «задовільно»: загалом у Вас непогане взаєморозуміння з підлеглими, ділові й взаємоповажні відносини, але будувати відносини з кожним конкретним виконавцем треба гнучкіше, з урахуванням його індивідуальності;

– 41–60 балів – оцінка «добре»: Ви вміло вибудовуєте систему службових відносин в очолюваному Вами підрозділі, але ще є резерви для їхнього вдосконалення;

– 61–80 балів – оцінка «відмінно»: Ви маєте здібності, навички й уміння ефективно взаємодіяти з підлеглими.

Тест «Рішучість-обережність»

Дайте відповідь «так» чи «ні» на наведені нижче запитання.

1. Чи зможете Ви легко пристосуватися на новому місці роботи до нових правил і нового стилю, що істотно відрізняються від звичних?

2. Чи швидко Ви адаптуєтесь в новому колективі?

3. Чи Ви здатні висловити свою думку привселюдно, навіть якщо знаєте, що вона суперечить точці зору вищого начальства?

4. Якщо Вам запропонують посаду з більш високим окладом в іншій організації, то чи Ви погодитеся без коливань перейти на нову роботу?

5. Чи схильні Ви заперечувати свою провину в допущеній помилці й відшукувати придатну для цього випадку відмовку?

6. Чи пояснюєте Ви причину своєї відмови від чогось щирими мотивами, не прикриваючись різними «пом'якшуючими» і камуфлюючими причинами та обставинами?

7. Чи зможете Ви змінити свій колишній погляд з того чи іншого питання в результаті серйозної дискусії?

8. Ви читаете чийсь роботу. Думка її правильна, але стиль викладу Вам не подобається – Ви б написали інакше. Чи станете Ви правити текст і наполегливо пропонувати змінити його?

9. Чи купите Ви річ, що сподобалася Вам, навіть якщо вона не так уже й необхідна?

10. Чи можете Ви змінити своє рішення під впливом привабливої людини?

11. Чи плануєте Ви заздальгідь свою відпустку?

12. Чи завжди Ви виконуєте дані Вами обіцянки?

Таблиця

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Варіанти відповідей і бали, що нараховуються	«так»	3	3	5	4	3	3	0	4	1	2	0	3
	«ні»	1	1	0	0	1	0	3	1	0	0	5	0

Оцінка результатів:

– 0–9 балів – Ви дуже нерішучі, постійно та з будь-якого приводу довго зважуєте всі «за» і «проти», часто приймаєте половинчасті рішення, а якщо вдається перекласти ухвалення рішення на іншого, то зітхаєте з полегшенням, на зборах та нарадах відмовчуєтеся, з Вами важко жити і працювати, навіть якщо Ви маєте досвід, знання й ерудицію;

– 10–18 балів – Ви приймаєте рішення обережно, не уникаєте серйозних проблем. Коли потрібно прийняти рішення негайно – Ви його приймаєте, але коли часу на ухвалення рішення досить – Ви вагаєтеся, намагаєтеся консультуватися з керівництвом;

– 19–28 балів – Ви доволі рішучі, досвід, логіка та послідовність допомагають Вам вирішувати питання швидко і загалом правильно, прийняті рішення відстоюєте до кінця, але якщо виявляється їхня помилковість, то визнаєте це;

– більше, ніж 29 балів – нерішучість Вам невідома, Ви вважаєте себе компетентним у всіх питаннях, не цікавитесь думками колег та підлеглих, критика Вас дратує, і Ви не намагаєтеся цього приховати, помилки переживаєте болісно, щиро вірячи, що в них винні інші, придушуючи таким чином ініціативу підлеглих, їхнє прагнення до самостійних дій.

РОЗДІЛ 2 СТРУКТУРНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Тема 4. Менеджмент соціальної роботи як механізм реалізації соціальної політики

4.1. Взаємозв'язок соціальної політики і менеджменту соціальної роботи.

4.2. Принципи та функції соціальної політики.

4.3. Поняття про принципи організації соціальної держави.

4.4. Стратегічне, тактичне й соціальне управління соціальною роботою.

4.1. Взаємозв'язок соціальної політики і менеджменту соціальної роботи

Установити взаємозв'язок соціальної роботи із соціальною політикою держави, з одного боку, нескладно, оскільки в сучасній літературі доволі багато публікацій з цього приводу, а з іншого – навпаки, дуже складно, бо в науку вводиться нове поняття менеджменту соціальної роботи¹.

¹Бех В. П. Соціальна політика як стратегія менеджменту соціальної роботи. Наук. часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Серія 11. Соціологія. Соц. робота. Соц. педагогіка. Управління. С. 1–18.

Це цілком закономірно, оскільки поняття соціальної політики належить до числа таких визначень, які доволі часто використовують у практиці державного будівництва та прямо пов'язують із соціальною роботою. Одночасно воно є предметом широких наукових дискусій як в Україні, так і за кордоном. При цьому його обсяг та зміст у різних дослідників значно відрізняються.

Відображення цієї проблеми в сучасній науковій літературі свідчить про те, що на практиці співвідношення понять «соціальна політика» і «соціальна робота» повторює колізії іншої пари категорій, а саме співвідношення між політикою та економікою.

Політика – це:

- відношення між соціальними групами, класами, державами з приводу завоювання, збереження зміцнення влади;
- система дійсності у різних сферах суспільного життя;
- участь у владних відносинах громадян, політичних діячів, громадських організацій;
- мистецтво співпраці з людьми, вміння враховувати та відстоювати їхні інтереси, можливості².

Центральним суб'єктом політики є держава.

Будь-яка суспільна проблема набуває політичного значення, якщо її рішення торкається великих груп і пов'язане з використанням сили державної влади.

Сьогодні розроблено два підходи до визначення взаємозв'язку між соціальною політикою держави та менеджментом соціальної роботи³. Один з них вважається традиційним, сутність якого полягає в тому, що соціальна політика визначає зміст соціальної роботи і відповідно зумовлює параметри менеджменту соціальної роботи. Його можна ще назвати функціональним визначенням, у межах

²Короткий енциклопедичний словник. Київ : ДЦССМ, 2002. 536 с.

³Скуратівський В. А., Палій О. М., Лібанова Е. М. Соціальна політика. Київ: Вид-во УАДУ, 1997. 360 с.

якого соціальна робота розглядається як механізм реалізації соціальної політики. У такому разі менеджмент соціальної роботи слід трактувати як механізм управління та один зі структурних елементів соціальної політики.

Другий підхід є інноваційним, оскільки він, на відміну від традиційного, містить деяку новизну поглядів на взаємозв'язок менеджменту соціальної роботи і соціальної політики держави, бо стверджує: соціальна політика – це вищий рівень менеджменту соціальної роботи, тобто є його невід'ємною складовою. Цей підхід можна назвати генетичним, оскільки соціальна політика як продукт функціонування системи державного управління обумовлюється процесом саморозгортання громадянського суспільства, яке детермінує, з одного боку, появу держави, а з іншого – є кінцевим продуктом соціальної роботи в будь-якому суспільстві, тобто не залежить від політичної форми правління.

Порівняльний аналіз основних аспектів соціальної політики та соціальної роботи (табл. 4.1) дає змогу подати менеджмент соціальної роботи як політичний процес, у ході якого встановлюється, коли, як, скільки і кому надавати соціальних послуг відповідною соціальною службою.

Таблиця 4.1

Порівняльний аналіз основних аспектів соціальної політики та соціальної роботи⁴

Соціальна політика	Соціальна робота
1	2
Історичні витоки поняття «соціальна політика» беруть свій початок за часів грецьких міст-полісів, де зародилося уявлення про громадянство, пов'язане з принципом прямої дії демократії.	Головне завдання соціальної роботи полягає в тому, щоб повернути «клієнту» (дитині, молодій особі, їхнім батькам, сім'ї, групі, громаді) здатність діяти самостійно у певних соціальних умовах

⁴Главацька О. Л. Менеджмент соціальної роботи. Тернопіль : ТДПУ, 2009. 65 с.

Продовження табл. 4.1

1	2
Об'єктами соціальної політики є не стільки індивіди, як певні групи населення.	Суттєвим аспектом соціальної роботи є такий спосіб допомоги людям, який не принижує їхньої гідності. Тому велика увага приділяється характеру стосунків з клієнтами.
Тому соціальна політика цікавиться результатами, залишаючи поза увагою ті процеси, за допомогою яких ці результати досягаються.	Часом соціальних працівників звинувачують у тому, що вони більше уваги приділяють процесу допомоги, ніж результатам.
Соціальна політика уникає «спілкування» із «заплямованими» – соціальними низами – та прагне утверджувати свій імідж як захисниці інтересів більшості.	Соціальна робота має справу переважно з малозабезпеченими, маргіналізованими прошарками населення.

4.2. Принципи та функції соціальної політики

З огляду на положення про те, що соціальна політика – це сукупність принципів, рішень, дій суспільних суб'єктів, що знаходять втілення в соціальних програмах і соціальній практиці з метою задоволення соціальних потреб та інтересів людини, соціальних спільностей і суспільства загалом, у науковій літературі виокремлюють декілька груп принципів, які лежать в основі її реалізації загалом та визначають засадничі положення соціальної роботи зокрема.

*Системні принципи соціальної політики*⁵:

- гуманізм і соціальна справедливість;
- системність, безперервність та успадкування;
- збалансованість цілей і можливостей реалізації соціальної політики;

⁵Бех В. П. Соціальна політика як стратегія менеджменту соціальної роботи. Наук. часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Серія 11. Соціологія. Соц. робота. Соц. педагогіка. Управління. С. 1–18.

– відкритість (вільне висловлювання точок зору всіма групами та верствами населення з питань соціальної політики, наявність зворотного зв'язку органів управління державної влади з народом);

– демократизм розробки і реалізації соціальної політики (відкрите обговорення великих соціально-політичних рішень);

– дієвий контроль суспільства над реалізацією соціальної політики;

– адресність заходів соціального захисту населення, посилення допомоги соціально незахищеним та мало-забезпеченим.

Додаткові принципи реалізації соціальної політики⁶:

– принцип єдності об'єктивного і суб'єктивного, який передбачає врахування в соціальній політиці всієї різноманітності об'єктивних та суб'єктивних чинників, які обумовлюють розвиток соціального буття;

– принцип взаємозв'язку об'єктивної соціальної саморегуляції й цілеспрямованої діяльності у здійсненні соціальної політики, що «означає, що реалізація багатогранних завдань соціальної політики має ґрунтуватись на діалектичній єдності процесів конструктивної саморегуляції соціального розвитку і цілеспрямованій регулятивній діяльності по здійсненню, реалізації основних засад соціальної політики»;

– принцип комплексності соціальної політики, яка «полягає у взаємопов'язаності різноспрямованої, багатогранної діяльності всіх її суб'єктів, структур та рівнів, спрямована на розвиток соціального буття, процес його відтворення»;

– принцип пріоритету соціальних інтересів людини, особистості, який «передбачає підпорядкування всієї багатоманітності цілеспрямованої діяльності по освоєнню

⁶Скуратівський В. А., Палій О. М., Лібанова Е. М. Соціальна політика. Київ : Вид-во УАДУ, 1997. 360 с.

соціального простору, реалізації соціальних програм соціальним інтересам людини, створенню адекватних умов для самореалізації її соціального потенціалу, захисту соціальної суб'єктивності особистості, соціальної безпеки»;

– принцип єдності організаційних і самоорганізаційних засад у реалізації соціальної політики означає «єдність організації та самоорганізації у здійсненні завдань соціальної політики, пошук ефективних організаційних структур, які були б гнучкими, динамічними, різноманітними, адекватними механізмові процесу соціального буття», які є одночасно «важливою умовою оптимальних форм реалізації такої політики»;

– принцип підтримання активного характеру соціальної політики, який «передбачає насамперед цілеспрямовану діяльність її суб'єктів, направлену на створення умов для найповнішої реалізації соціального потенціалу людини і суспільства, сутнісних сил людини, її соціальності у сфері соціального буття»;

– принцип єдності централізованих та децентралізованих засад у реалізації соціальної політики, що передбачає перерозподіл повноважень в її здійсненні між центром і регіонами на користь останніх з метою забезпечення ефективного й оптимального функціонування такої політики як основного способу та інструменту регулювання процесів розвитку соціального буття.

До того ж ці дослідники спеціально виокремлюють зміст соціальної політики, її цілі й завдання, що розкриваються ними у певній системі функцій – відносно самостійних, але тісно пов'язаних з видами політичної діяльності. Фактично тут йдеться про механізм дії самої соціальної політики. Це дуже суттєво для пояснення співвідношення соціальної політики і менеджменту соціальної роботи.

Функції соціальної політики визначаються її роллю в суспільстві та метою вирішення соціальних проблем.

Основні значення функцій соціальної політики передбачають: соціальний захист, соціальну справедливість, соціальну інтеграцію, економічну стабільність та розвиток, соціальну регуляцію. Це визначає роль соціальної політики в суспільстві й вказує на її важливість для забезпечення благополуччя і розвитку всіх його членів.

*Функції соціальної політики*⁷:

– оптимальне вирішення суспільних суперечностей у соціальній сфері, здійснення діалогу між громадянами та державою;

– інтеграція різних прошарків населення, гармонізація інтересів, підтримка цілісності соціальної системи, стабільності й порядку;

– прогностична;

– соціальний захист населення;

– управління соціальними процесами.

За допомогою вищезазваних функцій забезпечується вирішення головного завдання соціальної політики: гармонізуються суспільні відносини, здійснюється управління розвитком суспільства.

4.3. Поняття про принципи організації соціальної держави

В Україні інтерес до соціальної політики зумовлюється тим, що у ст. 1 Конституції України⁸ наша країна проголосила побудову соціальної держави. Це означає, що Україна повинна побудувати таку державу, політика якої спрямована на створення умов, що забезпечують гідне життя та вільний розвиток людини. У сучасній літературі виділяється три типи соціальної держави⁹:

⁷Соціальна робота : навч. посіб. Кн. II. Соц. робота. Київ : ДЦССМ, 2002. С. 293.

⁸Конституція України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws>.

⁹Esping-Andersen G. The three worlds of welfare capitalism. Cambridge, 1990.

1. *Ліберальна (англосаксонська)*. Ця модель набула широкого розвитку в Австралії, США, Канаді, Великобританії й Японії та ґрунтується на таких принципах:

– мінімальне втручання держави в ринкові відносини й обмежене застосування заходів державного регулювання;

– домінуючу роль у соціальній сфері відіграють не державні органи, а приватні добродійні організації, створені за різними ознаками – етнічними, релігійними чи іншими;

– державні обов’язки із соціального захисту лише для найбільш вразливих груп населення. Інші громадяни повинні забезпечувати себе самостійно. Інакше кажучи, в питаннях соціальних, зокрема у забезпеченні свого добробуту, перевага надається не державі, а особистим зусиллям кожного окремого громадянина;

– соціальна підтримка громадян здійснюється за рахунок розвинених систем страхування і при мінімальному втручанні держави, а проблеми, що виникають між підприємцями й найманими робітниками з приводу соціального захисту, вирішуються переважно через профспілки;

– пріоритет адресної соціальної допомоги найбільш вразливим верствам при посиленні страхового принципу фінансування соціальних програм, що надається лише за наявності необхідних та перевірених підстав;

– у сфері виробничих відносин мають бути створені максимальні умови для розвитку підприємницької активності. Власники підприємств нічим не обмежуються у прийнятті самостійних рішень щодо розвитку і реструктуризації виробництва, включаючи звільнення працівників.

Таким чином, сутність ліберальної політики полягає у зниженні ролі держави у вирішенні соціальних проблем громадян та наданні їм якомога більшої свободи для самостійного їхнього вирішення.

Ліберальна модель цілком відповідає своєму основному призначенню в умовах економічної стабільності або підйому.

Однак вона виявляється недостатньо ефективною в умовах кризи, спаду чи примушеному скороченні виробництва, що супроводжується неминучим урізуванням соціальних програм, що призводить до значного погіршення становища багатьох соціальних груп, передусім жінок, молоді, людей похилого віку.

2. Консервативна (континентальноєвропейська).

Ця модель успішно впроваджена в країнах із соціально орієнтованою ринковою економікою, зокрема у Німеччині, Австрії, Італії, Франції, Голландії тощо. Для неї характерна опора на правове регулювання системи соціального забезпечення.

Засадами положеннями її реалізації є такі¹⁰:

– об'єднання зусиль у вирішенні соціальних проблем, коли відповідальність окремого підприємця замінена системою їхньої обов'язкової колективної відповідальності під контролем держави. Модель припускає наявність корпоративної системи соціального захисту в межах підприємств. Уряд використовує соціальне партнерство як механізм узгодження інтересів найманих робітників і роботодавців, інструмент регулювання класової боротьби з метою підвищення рівня соціальної захищеності зайнятого населення;

– обов'язковою попередньою умовою є висока та добре організоване суспільство, що буде підсумком політичної прихильності суспільства принципам добробуту. Корпоративний тип поєднує у собі різні риси: яскраво виражена стратифікація як за рівнем доходу, так і за соціальним статусом.

– позиції держави тут значно сильніші; бюджетні відрахування на соціальні заходи приблизно дорівнюють страховим внескам працівників та роботодавців; основні

¹⁰Скурагівський В., Палій О. Основи соціальної політики. Київ, 2002.

канали перерозподілу перебувають або в руках держави, або під її контролем. При цьому держава прагне надавати перевагу системі страхового захисту. Завдяки цьому розмір соціальної допомоги перебуває у пропорційній залежності від трудових доходів і розмірів відрахувань на страхові платежі.

Відмінною рисою є «самоврядність» страхових кас, що перебувають у спільному веденні власників підприємств та впливових профспілок, які представляють інтереси найманих робітників. Розмір гарантованих виплат у разі безробіття залежить від виробничого стажу, а строки – від тривалості сплати страхових внесків, їхньої величини і віку працівника.

3. Соціал-демократична (скандинавська)¹¹. Ця модель знайшла практичне втілення у країнах Північної Європи – у Швеції, Норвегії, Фінляндії, Данії, а також у Нідерландах та Швейцарії.

Основними положеннями її реалізації є такі:

– провідну роль у соціальному захисті населення вони відводять державі і надає базове забезпечення всім громадянам країни з державного й місцевого бюджетів, сформованих за рахунок податків;

– на відміну від ліберальної моделі, де кожен сам піклується про свій добробут і забезпечення, ця модель соціальної політики заснована на концепції «солідарності», в якій соціальний захист розглядається як справа всього суспільства, а не окремо взятих індивідів, а отже, всі люди мають однакову цінність, незалежно від віку й продуктивності суспільство не може відмовитися від «слабких» елементів та має створювати їм умови і надавати можливості для задоволення своїх потреб;

– соціальні послуги й сервіс надаються на добровільних засадах. У разі браку добровільності державою можуть

¹¹Ільчук Л. І. Світовий досвід моделей соціальної політики та їх можливість використання в Україні. URL : <http://ipzn.org.ua/svitovyyj-dosvid-modelej-sotsialnoyi-poli>.

вживатися примусові методи; соціальний захист має бути безперервним, всебічним та охоплювати всі сфери життя людини; соціальний захист має бути гнучким, доступним і здатним вирівнювати соціальні умови для всіх груп населення;

– пріоритетними завданнями державної соціальної політики вважаються загальна зайнятість та вирівнювання доходів населення і пом'якшення розшарування суспільства за рівнем доходу. Розвинутий державний сектор економіки служить основою фінансування соціальної сфери, зміцненню якої сприяє високий рівень оподаткування. Наприклад, частка державних витрат у ВВП становить у Швеції 66%, у Данії – 61%, у Фінляндії – 56%. Основна їхня частина йде на задоволення соціальних потреб населення. Доволі значну частку становлять також трансферні платежі, завдяки яким відбувається перерозподіл національного продукту на користь найменш забезпечених верств населення;

– головною особливістю цієї моделі є універсалізація соціального захисту населення як гарантованого права всіх громадян, забезпеченого державою;

– її економічна основа це – ефективне виробництво, повна зайнятість, сильні об'єднання роботодавців та профспілок, договірні відносини між ними, які контролюються державою, високий рівень перерозподілу суспільного продукту;

– соціальна політика фінансується державою з бюджетних коштів (через систему оподаткування). Держава забезпечує реалізацію гарантованих прав і дій соціального захисту та відповідає за активне функціонування різних недержавних соціальних служб. Це можливо за наявності сильного й децентралізованого управління.

Ця модель допомагає перебороти розрив у соціальних можливостях як «слабких» груп, так і всього суспільства. Зокрема, всі повинні мати рівну можливість для одержання

освіти, кваліфікації та оплачуваної роботи, тобто стати нормальними самозабезпечуваними членами суспільства. При цьому держава зобов'язується турбуватися про своїх громадян, гарантує їм безпеку, надійність і захист у загрозованих ситуаціях. Громадяни є незалежними від родичів або добродійності, а тим більше від ринку. Держава піклується про людину впродовж усього її життя.

Розробка та впровадження такої моделі соціальної політики є можливою у тій політичній системі, де на уряд значною мірою впливають робітничий клас та партії соціал-демократичного спрямування. Така модель значно знижує рівень політичного протистояння у суспільстві і створює підґрунтя для миру й спокою в державі.

Отже, як бачимо, незважаючи на різні підходи та способи організації соціальної допомоги населенню, існують деякі спільні механізми, які забезпечують успішність реалізації цих моделей.

Основними параметрами соціальної держави є¹²:

- розвинута система страхових відрахувань і високий рівень податку;
- розвинута система послуг та соціальних служб для всіх груп населення;
- розвинута правова система;
- рух до досягнення у суспільстві соціальної справедливості;
- послаблення соціальної нерівності;
- надання кожній людині роботи або іншого джерела засобів існування;
- формування сприятливого для людини життєвого середовища.

¹²Бех В. П. Соціальна політика як стратегія менеджменту соціальної роботи. Наук. часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова Серія 11. Соціологія. Соц. робота. Соц. педагогіка. Управління. С. 1–18.

Щодо України, то дослідники сходяться на тому, що наявна на сьогодні вітчизняна модель соціальної політики в чистому вигляді не належить до жодної з моделей світової практики¹³. При цьому вона має низку особливостей, зумовлених як історичними передумовами її становлення, так і політичними вподобаннями правлячих кіл (рис. 4.1)¹⁴.



Рис. 4.1. Особливості вітчизняної моделі соціальної політики

Аналізуючи ці особливості, українські дослідники Л. О. Чорна та С. В. Кудлаєнко зауважують, що протягом всього періоду існування України як незалежної держави формування соціальної політики здійснювалося без базування на якійсь визначеній методології, уривчасто і непослідовно. При цьому вона дуже часто ставала заручницею виборчих компаній, через що окремі нововведення приймалися для здобуття підтримки електорату перед черговими виборами. Наслідком такого підходу до формування соціальної політики стала ситуація, коли прийнята величезна кількість нормативних документів

¹³Балгачєєва Н. Напрями системної трансформації соціальної політики в Україні. Економіст. 2012. № 8. С. 29 – 32.

¹⁴Чорна Л. О., Кудлаєнко С. В. Соціальна політика України: особливості та напрями розвитку. Агросвіт. 2018. № 18, С. 16–20.

з регулювання соціальної сфери надзвичайно бюрократизує процеси соціального забезпечення населення та при цьому практично не існує механізмів реального контролю за дотриманням чинного законодавства. Як результат, значна частина норм і положень просто не виконується через недостатність необхідних ресурсів, халатність відповідних працівників, необізнаність індивідів про їхні права тощо. Так, вітчизняне законодавство декларує орієнтацію соціальної політики на захист соціальних прав та свобод індивідів, гарантуючи достатній рівень життя, можливості й умови для досягнення добробуту. Однак на практиці функціонує лише система «утримання», яка зовсім не дозволяє отримувачам різних видів соціальних виплат ані забезпечити собі достатній рівень життя, ані досягти добробуту. Окрім цього, така система практично повністю позбавлена стимулюючого характеру: отримувачі соціальних виплат практично жодним чином не мотивуються до активізації діяльності з розбудови власного добробуту.

Таким чином, автори констатують, що сучасний стан вітчизняного соціального розвитку є яскравим свідченням необхідності кардинальних змін у соціальній політиці. І тут постає запитання: яким чином обрати найефективнішу модель соціальної політики саме для існуючого етапу соціально-економічного розвитку? На це запитання вітчизняні дослідники соціальної політики дають різні відповіді, але всі вони мають спільні аспекти та наголошують на необхідності:

- скорочення бідності;
- зміцнення позицій і ролі середнього класу;
- зміцнення конкурентоспроможності національної економіки на засадах інноваційної моделі розвитку;
- реалізації ефективної державної антикорупційної політики;

- випереджального зростання рівня доходів громадян порівняно з рівнем інфляції;
- модернізації системи освіти;
- скорочення кількості пілґ;
- підвищення рівня зайнятості населення;
- запобігання міграції за кордон кваліфікованих кадрів;
- забезпечення основних соціальних стандартів та соціальної захищеності вразливих верств населення;

поширення волонтерського руху тощо.

Отже, вже з цього переліку характеристик можна зробити висновок про надзвичайну складність їхнього одночасного досягнення, бо вони передбачають одночасне покращення становища і населення, і економіки. Проте на практиці цього досягти дуже складно, особливо у короткостроковому періоді та з урахуванням того стану соціально-економічного розвитку, яким характеризується Україна. Адже скорочення бідності веде за собою зростання державних видатків на соціальну сферу, а розвиток економіки передбачає, навпаки, скорочення обсягів державних видатків.

Таким чином, нова вітчизняна соціальна політика, базуючись на концепції всебічного розвитку особистості, має спрямовуватися на створення індивідам всіх необхідних умов і надання можливостей для індивідуального розвитку.

Головні концепти такої моделі Л. О. Чорна та С. В. Кудлаєнко поділяють на три основні групи¹⁵:

- соціального спрямування;
- економічного спрямування;
- загального спрямування.

Звичайно, цей поділ є дещо умовним, оскільки всі рішення в контексті соціальної політики завжди мають подвійний ефект: і економічний, і соціальний. Однак у такому

¹⁵Чорна Л. О., Кудлаєнко С. В. Соціальна політика України: особливості та напрями розвитку. Агросвіт. 2018. № 18. С. 16–20.

разі мається на увазі, що до базових характеристик моделі соціальної політики економічного спрямування належать всі ті характеристики, які визначаються в межах економічної політики держави. Водночас до характеристик соціального спрямування входять ті з них, які передусім, визначають основи соціального обслуговування та соціальних відносин.

Що стосується групи характеристик пропонованої моделі соціальної політики загального спрямування, то сюди, на думку авторів, мають належати всі ті основні засади, на яких базуються процеси формування і реалізації соціальної політики:

- деінституціоналізація соціального обслуговування;
- доступність, гнучкість, диференційованість та стимулюючий характер соціального обслуговування;
- суттєве скорочення переліку пільг, допомог, соціальних виплат тощо;
- розвиток активності й особистої відповідальності індивідів.

Що стосується характеристик пропонованої моделі державної соціальної політики, які мають економічне спрямування, то до них вчені вважають за необхідне зарахувати:

- боротьбу з бідністю за допомогою економічних методів;
- оптимізацію державних видатків;
- ефективну протидію корупції;
- створення і розвиток ринку соціальних послуг.

Група характеристик загального спрямування має бути орієнтована на те, щоб забезпечити максимальну контрольованість, прозорість та ефективність процесів формування і реалізації державної соціальної політики.

Саме тому в цьому напрямі *основними концептами нової соціальної політики України мають стати такі:*

- базування на інформаційних та інноваційних технологіях;

- забезпечення відповідальності розпорядників бюджетних коштів;
- функціонування системи всебічного контролю;
- базування на засадах ефективності.

Загалом же якщо порівнювати засади пропонованої моделі соціальної політики з найбільш поширеними її типами, які застосовуються різними державами, то можемо сказати, що вона втілює окремі положення ліберальної й соціально-демократичної моделей.

Зокрема, від ліберальної моделі можна перейняти підхід щодо значного обмеження чисельності пільгових категорій населення і різних видів соціальних допомог та виплат, а від соціально-демократичної – залишити в силі наявність рівних можливостей в індивідів щодо отримання освіти, кваліфікації, роботи тощо.

4.4. Стратегічне, тактичне та оперативне управління соціальною роботою

Як зазначалося при розгляді попереднього питання, нині існує два підходи до дослідження соціальної політики і менеджменту соціальної роботи: *традиційний, коли перша визначає сутність, зміст та форму другого, й інноваційний, який передбачає, що соціальна політика є стратегічним рівнем менеджменту соціальної роботи*, коли потреби останньої формують зміст соціальної політики держави, а на етапі виконання прийнятих тут рішень політика держави спрямовує заходи менеджерського корпусу в галузі творення і відтворення сутнісних сил особистості та розбудови громадянського суспільства¹⁶.

¹⁶Бех В. П. Соціальна політика як стратегія менеджменту соціальної роботи. Наук. часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Серія 11. Соціологія. Соц. робота. Соц. педагогіка. Управління. С. 1–18.

Оскільки в сучасній науковій літературі з управління термін «стратегія» (від грецьк. *strategos*) подається як «мистецтво генерала»¹⁷, то у цьому разі соціальна політика держави є продуктом управлінської праці державних діячів вищого рангу, які «вписують» соціальну роботу в контекст економічного, політичного й ідеологічного розвитку країни з метою забезпечити стабільність внутрішніх відносин або гомеостаз соціального організму України. У стратегічному управлінні соціальним розвитком країни стратегія розглядається як довгостроковий, якісно визначений напрям соціального розвитку України і торкається сфери, засобів та форм діяльності, системи формування механізму взаємовідносин як всередині країни, так і її позиції на міжнародній арені.

Як стверджує В. П. Бех, *відсутність стратегічного управління в системі соціальної роботи спостерігається там, де:*

– організації планують свою діяльність з урахуванням того, що навколишнє середовище або зовсім не змінюється, або в ньому не буде відбуватися якісних змін;

– при нестратегічному управлінні розробка програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей та ресурсів організації (при цьому дуже часто організація не може досягнути своїх цілей, бо їхнє досягнення принципово залежить від можливостей, бажань і потреб клієнтів, а також від поведінки конкурентів);

– стратегічне управління або соціальна політика визначає не тільки мету соціального розвитку країни, а й зумовлює шляхи та засоби її реалізації, одночасно залишаючи за собою право переглянути ці параметри залежно від обставин, що складаються, як усередині країни, так і у зовнішньому середовищі.

¹⁷Короткий енциклопедичний словник. Київ : ДЦССМ, 2002. 536 с.

Отже, *стратегічне управління соціальною роботою* – це таке управління мережею соціальних закладів, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на попит споживачів, оперативно реагує й своєчасно здійснює зміни в організації соціальної роботи, що відповідає виклику з боку соціального середовища та дає змогу досягати максимального ефекту у використанні можливостей мережі соціальної допомоги громадян країни.

Формування стратегічного плану дій є складним етапом підготовки системи організації до майбутнього. Розробка стратегічного плану соціальної роботи – це систематизована робота з удосконалення системи соціальної роботи до функціонування у майбутньому.

Для реалізації місії соціальної роботи в суспільстві система управління має розробляти цілі трьох рівнів, а саме: довгострокові, середньострокові й короткострокові (рис. 4.2).

Стратегічне управління формує економічну політику підприємств, яка зумовлюється дедалі більшою непередбачуваністю майбутніх подій і наслідків реалізованих планових заходів. Нові умови господарювання зумовили підвищений інтерес у системі менеджменту сільськогосподарських підприємств до стратегічного управління. Перед підприємствами постають такі завдання: забезпечення конкурентоспроможності за допомогою виважених стратегій та досягнення конкурентних переваг, вміння управляти власними фінансами та ефективно використання вкладених інвестицій, ефективного застосування інновацій управлінського, технологічного і соціального спрямування¹⁸.

Разом з тим, для реалізації стратегії функціонування установи необхідно здійснювати тактичне управління –

¹⁸Максименко Д. В. Стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Глоб. та нац. проблеми екон. 22. 2018. Вип. С. 451–454.

конкретні дії щодо реалізації визначених цілей, тобто короткострокове управління, за якого на базі наявної інформації відбувається постійне порівняння показників стратегічного плану з досягнутими за певний період результатами¹⁹.

Оперативне управління, своєю чергою, призначене вирішувати поточні або такі виробничі проблеми, що з'являються у результаті виникнення небажаних відхилень. При цьому ставляться конкретні, кількісно вимірювані орієнтири та використовується ситуаційний підхід, за якого обирається прийнятний варіант дій з урахуванням сформованих умов.

Такий підхід дає змогу вести мову про необхідність застосування т. з. технологічного підходу до організації соціальної роботи²⁰.

Технологія організації соціальних процесів та явищ – це чітко впорядкована система засобів продуктивної практичної діяльності відповідно до мети, специфіки і навіть логіки процесу перетворення та трансформації матеріалу в певний об'єкт. Створення і використання технологій дають визначену гарантію оптимізації, раціоналізації, передбачуваності й змодельованості процесу діяльності, гарантію одержання заданих властивостей та якостей кінцевого продукту, заради якого вона у цьому разі застосовується. Соціальні технології – це специфічне виробництво соціогуманітарних інновацій, цілісне продукування соціальної творчості, уможливлення і самоорганізація різних видів циклічно завершених соціальних діяльності та взаємодії, у тому числі прогнозування і діагностики параметрів перебігу соціальних процесів.

¹⁹Гавриленко В. О. Облікова інформація в системі антикризового управління. Глоб. та нац. проблеми екон. 20. 2017. С. 946–949.

²⁰Надвичина Т. Л. Соціальний менеджмент: перспектива технологізації. Психологія і суспільство. 2011. № 1. С. 114 – 122.

Таблиця 4.2

Порівняння стратегічного, оперативного та тактичного управління у сфері соціальної роботи (за В. П. Бехом)²¹

Характеристика	Тактичне управління	Оперативне управління	Стратегічне управління
1	2	3	4
Місія, призна-чення	Вирішення кризових ситуацій, надання послуг з метою стабілізації стану клієнтів	Організація мережі соціальних закладів з метою забезпечення процесів творення людини як єдиного джерела суспільного прогресу і головної виробничої сили суспільного виробництва	Створення розвиненого громадянського суспільства, виживання системи соціальної роботи в довгостроковій перспективі завдяки встановленню динамічного балансу із соціальним середовищем
Яка ланка управління є провідною	Нижня	Середня	Вища
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Конкретна особа або ситуація, яка потребує негайного вирішення	Погляд у внутрішнє середовище мережі соціальних закладів або конкретної організації, пошук шляхів ефективного використання ресурсів	Погляд у зовнішнє середовище мережі соціальних закладів, пошук нових можливостей організації, моніторинг та адаптація до змін у навколишньому середовищі
Враховання фактора часу	Орієнтація на короткострокову перспективу	Орієнтація на середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу

²¹Бех В. П. Соціальна політика як стратегія менеджменту соціальної роботи. Наук. часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Серія 11. Соціологія. Соц. робота. Соц. педагогіка. Управління. С. 1–18.

Продовження табл. 4.2

1	2	3	4
Основа побудови системи управління	Вплив на конкретну людину або ситуацію	Організаційні структури, функції, процедури, техніка та технології	Люди, системи інформаційного забезпечення, загальносвітові тенденції
Провідні методи управління	Особистий вплив соціального працівника на окрему людину або соціальну групу	Колективні пошуки, щорічне планування, аналіз ситуації з допомогою імітаційних моделей	Інноваційні прориви, що забезпечують вище керівництво, стратегічне планування і прогнозування
Підхід до управління персоналом	Погляд на працівників як на окремих виконавців окремих робіт та функцій	Погляд на працівника як ресурс організації, носія ідей і розробника специфічних технологій	Погляд на працівника як основу організації, її головну цінність та джерело інноваційних підходів
Критерій ефективності управління	Збереження життя окремої особи або ліквідація кризового характеру ситуацій, що склалась в організації, регіоні чи країні	Раціональність використання виробничого потенціалу системи соціальної роботи	Своечасність і точність реакції системи соціальної роботи на нові вимоги суспільного розвитку країни та світу

При створенні умов, за яких можливий процес технологізації, потрібно враховувати збіг (або близькість) інтересів та потреб особистості й клієнтів у досягненні кінцевого результату, рівень потенційних можливостей особистості (освіта, професійні знання, психологічні дані, моральні якості та ін.). Значення технології полягає насамперед у тому, що вона надає професійній практиці

раціональнішого характеру, задіюючи до неї тільки ті процеси й операції, які справді потрібні для досягнення визначеної мети.

Тому постає нагальна потреба таким чином організувати роботу соціального працівника, щоб його профдіяльність перетворилася на добре спланований, системний, контрольований та найголовніше – результативний процес.

Новим підходом у сучасних наукових дослідженнях до організації соціальної роботи і системи надання соціальних послуг є так звані соціальні технології та технології соціальної роботи, що досі ще недостатньо термінологічно й змістовно обґрунтовані і викликають у науковців певні труднощі при їхньому використанні. Нагадаємо, що термін «технологія» походить від двох давньогрецьких слів: «техно» – мистецтво, майстерність та «логос» – наука, знання, закон. У словниках і енциклопедіях *технологія* визначається як: 1) сукупність знань про способи обробки матеріалів та виробів і методи здійснення будь-яких дій; 2) сукупність операцій, що здійснюються певним чином та у визначеній послідовності, з яких складається процес обробки матеріалу чи виробу²².

Виокремлюють такі *ознаки технологізації*: 1) розмежування, розподіл, розчленування процесу на внутрішні взаємопов'язані етапи, фази, операції (точне визначення меж іманентних вимог до суб'єкта, який діє за цією технологією, в забезпеченні оптимальної (або близької до неї) динаміки розвитку процесу); 2) координованість і поетапність дій із досягнення бажаного результату (послідовність та порядок їхнього виконання мають базуватися на внутрішній логіці функціонування і розвитку цього процесу); 3) однозначність виконання включених до неї процедур та операцій (є вирішальною умовою досягнення результатів, адекватних визначеній меті), і чим значніші відхилення від продиктованих

²²Академічний тлумачний словник. URL : <http://sum.in.ua>.

технологією параметрів, тим реальніша небезпека деформувати весь процес й одержати результат, що не відповідає очікуваному. До того ж деформація однієї процедури або операції відображається на всьому технологічному ланцюжку та наперед визначає виникнення негативних наслідків²³.

Менеджмент соціальної роботи – один із видів соціального менеджменту, що характеризується специфічністю й у взаємодії з останнім технологізує управлінський цикл (рис. 4.2).

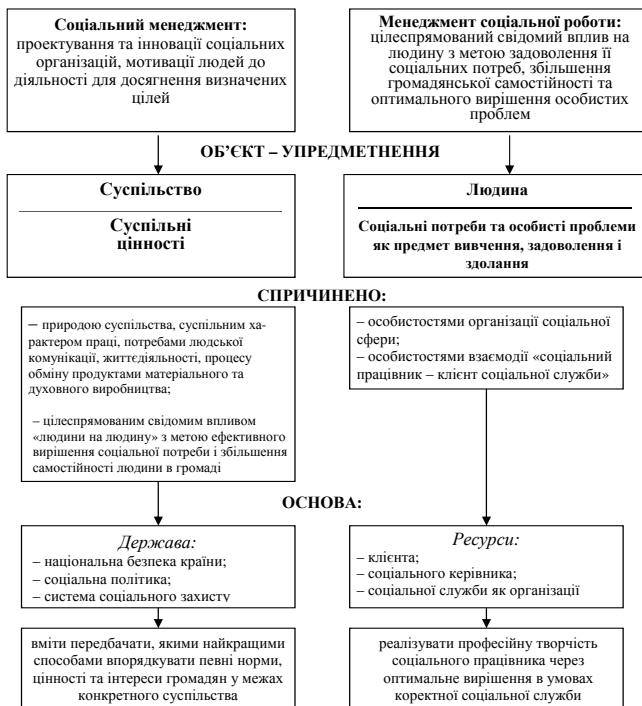


Рис. 4.2. Взаємозалежність соціального менеджменту та менеджменту соціальної роботи в контексті розвиткового функціонування суспільства

²³Головатий М. Ф., Лукашевич М. П. Управлінські аспекти соціальної роботи : курс лекцій. Київ : МАУП, 2004. 368 с.

Оскільки фахівці у цій сфері професійної діяльності мають справу не зі сталими технічними об'єктами, а з людьми як окремими одиницями соціальних потреб зокрема та суспільством загалом як носієм певних соціальних цінностей, то некоректно використовувати термін «технологія» у його традиційному трактуванні, бо він – продукт ізольованого технічного мислення. Не дотримуючись усіх технологічних етапів, у такому разі, неможливо якимось іншим шляхом отримати шуканий результат з такою ж ефективністю.

Технологічне завдання соціальної роботи полягає у виявленні соціальної проблеми з використанням наявного у розпорядженні соцслужб інструментарію і засобів, своєчасної корекції дій працівника та стану об'єкта такої роботи для надання йому соціальної допомоги. Характер соціальної проблеми є найважливішим чинником, від якого залежить визначення змісту, інструментарію, форм і методів продуктивної соціальної роботи з конкретним клієнтом.

Замкнений цикл технологічного процесу традиційно охоплює такі етапи²⁴:

1. Попередній етап – здійснюються операції виявлення, оцінювання та ранжування соціальних проблем, з'ясування сукупності чинників, що зумовили їхнє виникнення. У психологічному аспекті організатор соціальної роботи налаштовується на її вирішення, мобілізуючи свій інтелектуальний, морально-психологічний і професійний потенціал. Одночасно уточнюються критерії дієвості й ефективності діяльності соціальних служб при вирішенні означеної проблеми.

2. Визначення мети – реалізується первинне формулювання цільової настанови діяльності фахівців та організаторів соціальної роботи; мета зумовлює вибір

²⁴Тюптя Л. Т., Іванова І. Б. Соціальна робота: Теорія і практика. Київ : ВМУРОЛ «Україна», 2004. 408 с.

можливих засобів і способів її досягнення та визначає напрям пошуку інформації про умови і соціальне оточення клієнтів.

3. Обробка інформації – пошук додаткових джерел інформації, її збір та систематизація, аналіз й узагальнення; висновки, що випливають із результатів аналітичної роботи, становлять змістову базу для уточнення мети і завдань, вироблення програми дій та визначення змісту, організаційних форм і методів соціальної роботи.

4. Етап процедурно-організаційних вчинкових дій – здійснюється послідовна реалізація намічених програмою заходів соціального впливу конкретними виконавцями у визначений час та терміни, зіставлення і порівняння результатів із критеріями успішності соціальної роботи.

5. Контрольно-аналітичний – завершальний етап технологічного циклу, на якому організатори соціальної роботи аналізують підсумки діяльності фахівців, виявляють фактори, що сприяли позитивному вирішенню соціальних проблем, з'ясовують причини, які заважали успішному вирішенню завдань соціальної роботи, й окреслюють шляхи усунення цих причин надалі.

Для того, щоб технологічний процес професійної діяльності соціального працівника набув свого доведеного вигляду, доцільно ввести ще один етап – рефлексивний, на якому би відбувався самозвіт фахівця про ефективність власних дій у вирішенні визначених цілей. Отже, є підстави стверджувати, що ефективність соціального менеджменту залежить не стільки від його змістового наповнення, скільки від уміння соціального працівника керувати саме вказаною рефлексивною діяльністю.

Таким чином, соціальна робота як особлива сфера практичної діяльності зі створення сприятливих умов життя громадян характеризується різнобічністю соціальних впливів. З одного боку, це фінансування, допомога і підтримка найбільш

соціально уразливих прошарків населення, з іншого – соціально-психологічна, соціально-педагогічна допомога, рекреаційна діяльність тощо. Крім зазначених, з'являються комплексні підходи, що базуються на подоланні зовнішнього соціального та внутрішнього психологічного тиску на особистість, створення системи само- і взаємодопомоги. Про це свідчить сфера призначення та застосування соціальної роботи на різних рівнях життя суспільства, діяльність його основних соціальних інститутів (освіта, культура й ін.).

Основні поняття

Політика, соціальна політика, держава, принципи, функції соціальної політики, соціальна держава, оперативне, тактичне і стратегічне управління, технологізація.

Запитання і завдання для самоконтролю

1. Як соціальна політика держави впливає на соціальну роботу? У чому різниця між традиційним та інноваційним підходами у визначенні взаємозв'язку між соціальною політикою держави й особливостями організації менеджменту соціальної роботи? Поясніть.

2. Назвіть основні характеристики соціальної держави. Охарактеризуйте її різновиди і визначте, який з них (або їхнє поєднання), на вашу думку, є найбільш прийнятним для реалізації у нашій країні. Обґрунтуйте.

3. Чому система соціальної роботи має забезпечуватися стратегічним управлінням?

4. Що таке тактичне та оперативне управління на рівні соціальної роботи? Яка роль кожного з них?

5. У чому полягає зміст технологічного підходу? Яка його роль у соціальній роботі?

Використані та рекомендовані літературні джерела

1. Академічний тлумачний словник. URL : <http://sum.in.ua>.
2. Балтачєєва Н. Напрями системної трансформації соціальної політики в Україні. Економіст. 2012. № 8. С. 29 – 32.
3. Бех В. П. Соціальна політика як стратегія менеджменту соціальної роботи. Наук. часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Серія 11. Соціологія. Соц. робота. Соц. педагогіка. Управління. С. 1–18.
4. Вегера С. Європейські соціальні стратегії і Україна. Україна: аспекти праці. 2001. № 7.
5. Гавриленко В. О. Облікова інформація в системі антикризового управління. Глоб. та нац. проблеми екон. 20. 2017. Вип. С. 946–949.
6. Головатий М. Ф., Лукашевич М. П. Управлінські аспекти соціальної роботи : курс лекцій. Київ : МАУП, 2004. 368 с.
7. Льчук Л. І. Світовий досвід моделей соціальної політики та їх можливість використання в Україні. UR : <http://ipzn.org.ua/svitovuj-dosvid-modelej-sotsialnoyi-poli>.
8. Конституція України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws>.
9. Короткий енциклопедичний словник. Київ : ДЦССМ, 2002. 536 с.
10. Максименко Д. В. Стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Глоб. та нац. проблеми екон. 22. 2018. Вип. С. 451–454.
11. Михненко А., Щур А. Світові моделі соціальної політики: уроки для України. Віс. Нац. академії держ. управл. Соц. і гуманіст. політика. 2011. № 2 (31). С. 219–227.

12. Мякушко Н. Соціальна політика в умовах глобалізації: регіональний та національний досвід. URL : http://www.vmurol.com.ua/upload/publikatsii/nauka/Socpolitika_v_umovah_globalizaciyi.pdf.
13. Надвинична Т. Л. Соціальний менеджмент: перспектива технологізації. Психологія і суспільство. 2011. № 1. С. 114 – 122.
14. Скуратівський В. А., Палій О. М., Лібанова Е. М. Соціальна політика. Київ : Вид-во УАДУ, 1997. 360 с.
15. Соціальна робота : навч. посіб. Соц. робота. Кн. II. Київ : ДЦССМ, 2002. С. 293.
16. Тюптя Л. Т., Іванова І. Б. Соціальна робота: Теорія і практика. Київ : ВМУРОЛ «Україна», 2004. 408 с.
17. Стратегія «Європа-2020». Євробюл. 2010. № 4. С. 16.
18. Чорна Л. О., Кудлаєнко С. В. Соціальна політика України: особливості та напрями розвитку. Агросвіт. 2018. № 18. С. 16–20.
19. Esping-Andersen G. The three worlds of welfare capitalism. Cambridge, 1990.

Тест «Чи готові Ви до публічного виступу?»

На кожне з 10 запитань потрібно дати відповідь «так» чи «ні».

1. Чи можете Ви однією фразою з 8–10 слів сформулювати головну думку свого виступу?
2. Чи відомий Вам переважний віковий склад аудиторії, перед якою Ви будете виступати?
3. Чи відомий Вам професійний і освітній рівень аудиторії, перед якою Ви будете виступати?
4. Чи знаєте Ви фразу, з якої почнете виступ?

5. Чи визначені Вами місця в тексті виступу, в яких варто змінювати інтонацію чи вимовляти слова підвищеним голосом?

6. Чи заготовлені у Вас жарти та прислів'я, які будуть використані у ході виступу?

7. Чи відрепетирувані Вами перед дзеркалом жести, які Ви маєте намір використовувати у ході виступу?

8. Чи уважно Ви раніше слухали виступи інших ораторів у цій аудиторії?

У разі, якщо два заступники директора без попередження не з'явилися на нараду, вона після закінчення п'яти хвилин має бути перенесена на інший день.

10. Голова наради у вступному слові нагадує порядок денний і регламент, навіть якщо вони відомі всім.

11. Коли в нараді беруть участь керівники різних рангів, під час обговорення спірних питань слово спочатку має надаватися підлеглим, а потім – їхнім безпосереднім начальникам.

Ключ до тесту: кожна відповідь «так» становить 10% готовності до публічного виступу.

Оцінка результатів: якщо ступінь готовності до виступу нижче, ніж 40%, то виступ перед аудиторією не принесе запланованого результату.

Тема 5. Організаційно-функціональні можливості менеджменту соціальної роботи

5.1. Структура управління соціальною роботою в Україні.

5.2. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи: рівні, форми, функції розподілу управлінської діяльності.

5.3. Основні характеристики сучасного менеджера соціальної роботи.

5.1. Структура управління соціальною роботою в Україні

Управління соціальною роботою здійснюється на трьох рівнях соціальної організації українського суспільства: 1) держава (країна); 2) регіон (область, місто, район); 3) конкретна установа соціальної роботи.

Перший рівень – це спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади в галузі соціальної роботи – Міністерство соціальної політики України²⁵.

Другий рівень – здійснюється спеціально уповноваженим органом виконавчої влади в галузі соціальної роботи, відповідними органами управління обласних, Київської міської, районних, міських державних адміністрацій, а також органів місцевого самоврядування (в т. ч. територіальні громади).

Третій рівень – це безпосередньо заклади соціальної роботи.

Різні дослідники висувають своє бачення щодо управління соціальною роботою²⁶.

Представники однієї групи вважають, що управління закладом соціальної роботи може здійснюватися на засадах загальної теорії управління без урахування специфіки останньої, яка начебто надумана соціальними працівниками – нефахівцями в управлінні²⁷.

Дослідники іншої групи стверджують, що управління закладом соціальної роботи настільки специфічне у зв'язку з неповторністю соціальної роботи, що не має нічого спільного

²⁵«Про затвердження Положення про Міністерство соціальної політики України»: Постанова від 17 черв. 2015 № 423. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/423-2015-p#Text>.

²⁶Лукашевич М. П. Теория и практика самоменеджмента : уч. пособ. 2-е изд., исправл. Киев : МАУП, 2002. 360 с.

²⁷Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А. Політично-правові засади соціального менеджменту в Україні : курс лекцій. Управлін. аспекти соц. роботи. Київ : МАУП, 2002. 376 с.

із загальними теоріями управління, а є невід'ємною частиною соціальної роботи²⁸.

Специфіка управління закладом соціальної роботи визначається рядом особливостей, які відрізняють цю галузь від інших сфер управління. Деякі з найважливіших аспектів цієї специфіки охоплюють:

– гуманітарний характер діяльності (управління закладом соціальної роботи передбачає роботу з людьми, які перебувають у складних життєвих ситуаціях і потребують підтримки та допомоги. Це вимагає від керівництва спеціального підходу, спрямованого на захист прав і забезпечення гідної життєвої якості клієнтів);

– специфіка клієнтів (управління у сфері соціальної роботи передбачає роботу з різними категоріями клієнтів, такими як діти, молодь, молоді сім'ї, літні люди, люди з інвалідністю, бездомні, інваліди та ін. Кожна категорія має свої особливості й потреби, які потрібно враховувати при управлінні закладом);

– мультидисциплінарність (робота у сфері соціальної роботи передбачає співпрацю з різними фахівцями, такими як психологи, соціальні працівники, юристи, педагоги та ін. Управління таким закладом вимагає координації дій і співпраці з різними спеціалістами);

– постійність змін (соціальна сфера постійно змінюється під впливом нових соціальних викликів, змін у законодавстві, змін у потребах та очікуваннях громади. Управління закладом соціальної роботи має бути готовим до адаптації до цих змін і швидкого реагування на нові виклики);

– етичні аспекти (робота у сфері соціальної роботи часто пов'язана з конфіденційністю, етичними питаннями та захистом прав і гідності клієнтів. Управління закладом

²⁸Соціальна робота. Кн. 7. Менеджмент соц. Роботи : навч. посіб. / ред. В. П Андрущенко. Київ : ДЦССМ, 2003. 277 с.

соціальної роботи потребує дотримання високих стандартів етики та професійної моралі).

Водночас, як показує аналіз, одна з найважливіших тенденцій сучасного менеджменту загалом і менеджменту соціальної роботи зокрема (як типу управління установою соціальної роботи в умовах ринкових відносин) – це його диверсифікованість, яка переважно є поєднанням різноманітних форм, підходів, цілей, об'єктів управління, функцій тощо.

Ці тенденції зумовлені насамперед потребами реальної соціальної практики, головною із яких є диверсифікованість суспільного виробництва товарів та послуг. Однак внутрішні потреби самого менеджменту також змушують його диверсифікуватись. Це потреби раціонального використання управлінського потенціалу і його організаційних форм, що мають відповідати на сучасному етапі стратегії та динаміці суспільного розвитку, а також орієнтувати на якість і ефективність управлінської діяльності.

Сучасний менеджмент у сфері соціальної роботи виявляється у важливих тенденціях, які відображають потреби суспільства та розвиток підходів до вирішення соціальних проблем.

Зокрема, слід звернути особливу увагу на клієнтоцентричність. Ця тенденція робить акцент на індивідуальних потребах і побажаннях клієнтів, а не на стандартизованих підходах. Соціальні працівники стають більш чутливими до контексту й унікальних обставин кожного клієнта.

Наступною сучасною тенденцією є застосування технологій, а саме, використання інформаційних технологій для покращення доступності послуг, збільшення ефективності роботи та спрощення адміністративних процесів.

Важливу роль відіграють співпраця і партнерство, зокрема заохочення співпраці між різними організаціями та

секторами (громадським, приватним, громадянським), щоб забезпечити клієнтам комплексну підтримку.

Зростання вимог до соціальних працівників щодо надання різноманітних послуг і підтримки клієнтів у всіх аспектах їхнього життя спонукає до розширення спектра послуг.

Менеджмент у соціальній роботі стає дедалі більш прозорим та ефективним з використанням стратегій управління фінансами, людськими ресурсами та іншими ресурсами, тому, необхідне ефективне управління такими ресурсами.

Збільшення уваги до адвокації прав і захисту інтересів клієнтів, у тому числі через розвиток політичних стратегій та участь у громадських ініціативах.

Розвиток навичок і стратегій, спрямованих на розуміння та врахування культурних і етнічних різниць між клієнтами, формує культурну компетентність.

Ці тенденції відображають зміни в соціальній роботі та спрямовані на забезпечення якісних і ефективних соціальних послуг у сучасному суспільстві.

5.2. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи: рівні, форми, функції розподілу управлінської діяльності

Управлінська праця – це особливий вид людської діяльності, в якій відображається реальна взаємодія об'єктивних та суб'єктивних факторів суспільної діяльності людей.

Управлінська праця є специфічним видом діяльності, який виділився в результаті поділу, спеціалізації й кооперації виробничої праці. Отже, вона є працею виробничою. Предметом управлінської праці є як людина, так і її діяльність.

Управлінська праця безпосередньо не створює певних споживчих вартостей, а здійснює регульований вплив на

процес виробництва та цим забезпечує необхідні умови для його розвитку.

Продуктом діяльності управлінської праці є рішення, і управлінських працівників правомірно зарахувати до найбільш активної частини трудового колективу, що бере участь у створенні матеріального продукту за рахунок впливу на матеріальні елементи виробництва та через інші колективи. Тому ефективність цієї праці може визначатися виробничими результатами. Проте потрібно враховувати те, що, на відміну від фізичної, цілі управлінської праці, засоби їхнього досягнення і результати є менш визначеними. Управлінська праця здійснюється в широкому діапазоні умов та не має прямих вимірників, що ускладнює оцінку її ефективності. При оцінці її якості не можна залишати поза увагою ту обставину, що результати цієї праці великою мірою опосередковуються її колективною діяльністю.

Сфера впливу на виробництво управлінської праці значно ширша, ніж праця робітників, безпосередньо зайнятих у сфері виробництва. Тому не випадково недоліки й упущення в діяльності менеджерів більше позначаються на результатах виробництва, ніж недоліки в роботі безпосередніх виконавців (машиністів, операторів та ін.). При недоліках у роботі апарату управління знижується індивідуальна продуктивність праці не тільки робітників, а й усього колективу. Тому раціональна організація праці у сфері менеджменту є важливою частиною проблеми планомірного підвищення продуктивності всієї суспільної праці.

Істотна особливість управлінської праці полягає в тому, що вона пов'язана з перетворенням інформації як специфічного предмета праці, тоді як діяльність працівників виробничих спеціальностей спрямована на численні предмети праці (сировина, пальне, запасні частини) і пов'язана з перетворенням предметів праці на продукти споживання.

Управлінська праця характеризується іншими специфічними особливостями, зокрема складністю порівняння її затрат з результатами, визначення розміру корисного ефекту, а також переважанням у більшості трудових процесів елементів розумової діяльності, перенесенням центру ваги на психічні процеси сприйняття, запам'ятовування та мислення.

Організацію управлінської праці розуміють як порядок, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних і перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до чинних посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи.

Організація праці в апараті управління ґрунтується на розробці комплексу регламентів, які визначають місце та роль кожного структурного підрозділу і кожного працівника в цій системі: порядок взаємозв'язків між ними; норми взаємовідносин усередині апарату управління; форми впливу на діяльність об'єкта управління; способи контактів з навколишнім середовищем тощо.

Порівняно з іншими видами діяльності в організації, управлінська діяльність має свої особливості, що проявляються в її характері, меті, предметі, результатах та засобах, які використовуються.

Істотною особливістю менеджменту соціальної роботи є характер його взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Необхідність такого взаємозв'язку визначається відкритим, динамічним характером системи закладу соціальної роботи. Суспільний характер управлінської діяльності менеджера визначають такі компоненти²⁹:

Мета управлінської праці:

– створення умов для досягнення мети організації;

²⁹Менеджмент соціальної роботи : навч.-метод. комплекс. URL : https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u188/tp_4k_msr.pdf.

- координація й узгодження спільної діяльності.
- Предмет управлінської праці:
 - люди та їхня трудова діяльність;
 - інформація, яку вони використовують.
- Засоби управлінської праці:
 - засоби організаційної техніки;
 - інформація як засіб зв'язку.
- Характеристика управлінської праці:
 - розумова праця, що поєднує творчі, логічні й технічні операції;
 - опосередковано виробнича праця;
 - робота з людьми;
 - інформаційна характеристика;
 - різноманітність завдань, що вирішуються;
 - творчий характер.
- Продукт управлінської праці:
 - управлінський вплив;
 - управлінське рішення.
- Визначимо зміст понять «управлінський персонал» і «менеджер».

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

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

У сучасному розумінні менеджер – це керівник, управляючий, який займає постійну посаду в організації

і наділений повноваженнями щодо прийняття рішень у конкретних видах діяльності.

Менеджер є посадовою особою організації, в якій працює та входить до її керівного складу. Разом із тим, цей термін є доволі поширеним і вживається в загальному вигляді стосовно:

- керівника організації загалом чи її підрозділів;
- керівника стосовно підлеглих;
- організатора конкретних видів праці у межах окремих підрозділів;
- адміністратора будь-якого рівня управління, який організує роботу на основі сучасних методів.

Відповідно до цього виділяють такі *рівні розподілу управлінської діяльності*.

Технічний – керівники найнижчої ланки (lower-менеджери) здійснюють безпосереднє управління робітниками та працівниками (не управлінцями), проводять контроль за виконанням виробничих завдань і забезпечують надходження оперативної інформації для керівників вищих ланок, відповідають за використання ресурсів, обладнання тощо.

Адміністративний – керівники управлінь та середніх відділів (middle-менеджери) займаються управлінням і координацією всередині організації, узгоджують різні форми діяльності та зусилля різних підрозділів організації. Керівники середньої ланки контролюють роботу молодших начальників. Вони визначають проблему, починають обговорювати, розробляють творчі пропозиції, готують інформацію для рішень, що приймаються керівниками вищих ланок, і передають ці рішення в технологічно зручній формі як конкретні завдання низовим керівникам.

Інституційний – вища керівна ланка (top-менеджери) займається виробленням довгострокових, перспективних планів, формулюванням завдань, адаптацією організації до різних змін, управлінням відносинами між організацією

та зовнішнім середовищем, а також суспільством, в якому функціонує ця організація.

Форми розподілу управлінської діяльності:

- горизонтальна – розміщення конкретних керівників по окремих підрозділах (фінансовий, виробничий, служба маркетингу);

- вертикальна – розподіл праці підлеглих керівництвом створює в результаті рівні управління. Кожна організація має свою певну визначену, властиву саме їй кількість рівнів управління.

Отже, *менеджер* – це керівник, управляючий, який займає постійну посаду в організації і наділений повноваженнями з прийняття рішень щодо конкретних видів її діяльності:

- керівник організації загалом чи її підрозділів;
- керівник стосовно підлеглих;
- організатор конкретних видів праці у межах окремих підрозділів або програмно-цілевих груп;
- адміністратор будь-якого рівня управління, що організує роботу на основі сучасних методів.

У теорії та практиці управління розрізняють лінійних і функціональних менеджерів. *Долінійних менеджерів* зараховують осіб, які діють на основі єдиноначальності, відповідальні за стан та розпорядок організації загалом чи її підрозділів. У соціальних службах це директори, начальники відділів, окремих підрозділів.

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

*Види поділу праці менеджерів*³⁰:

- 1) функціональний – ґрунтується на формуванні груп із працівників управління, які виконують однакові функції менеджменту: планування, організація, контроль тощо;

³⁰Менеджмент соціальної роботи : навч.-метод. комплекс. URL : https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u188/tp_4k_msr.pdf.

2) структурний – будується з урахуванням характеру об'єкта управління (організаційна структура служби, масштаби і сфера її діяльності, галузева чи територіальна специфіка);

3) вертикальний – побудований на виділенні трьох рівнів управління: вищого (адміністрація соціальної служби – керівник та його заступники); середнього (менеджери штабних функціональних служб апарату управління соціальною службою, її філій і відділень, а також керівники допоміжних обслуговуючих виробництв, цільових програм та проектів – завідувач відділу, директор філії); низового (менеджери, які здійснюють оперативне управління певними підрозділами і зайняті переважно щоденними операціями та діями, необхідними для забезпечення ефективної соціальної роботи з надання соціальних послуг);

4) горизонтальний – визначає їхню спеціалізацію у ключових сферах діяльності організації, що утворює її відносно відособлені підсистеми;

5) технологічний – основне завдання менеджерів цього рівня зводиться до прийняття рішень і організації їхньої практичної реалізації (керівники, фахівці, службовці).

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

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

Фахівці, своєю чергою, здійснюють проектування та розробку варіантів рішень. *Службовці* займаються переважно інформаційним забезпеченням усього процесу управління.

Базові операції (функції), які виконує менеджер:

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

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

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

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

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

Функції менеджера-керівника:

1. Функції-процеси:

а) функції попереднього управління: цілепокладання, прогнозування,

планування;

б) функції оперативного управління: організація процесу виробництва,

організація процесу праці, стимулювання та мотивація праці;

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

2. Функції-завдання:

а) представницька;

б) кадрова;

в) соціальна;

г) юридична;

д) інформаційна;

е) координаційна.

Управлінські ролі менеджера:

- міжособистісні:
 - номінальний глава – представлення організації за її межами (присутність на нарадах, конференціях тощо);
 - лідер – згуртування команди для досягнення визначених цілей;
 - зв’язковий – забезпечення контактів з іншою групою підприємств, їхньою частиною, усім зовнішнім середовищем;
- інформаційні:
 - 1) аналітик (співвіднесення досягнутого із запланованим);
 - 2) речник – передача інформації співробітникам, роз’яснення політики фірми тощо;
 - 3) представник (організації);
- вирішальні:
 - 1) підприємець (творчий підхід до справи);
 - 2) охоронець порядку;
 - 3) розподільник ресурсів;
 - 4) посередник.

5.3. Основні характеристики сучасного менеджера соціальної роботи

На сьогоднішній день не існує загальноприйнятого поняття, що визначає систему якостей особистості менеджера соціальної роботи. Більшість науковців використовує класичну модель вимог до сучасного менеджера:

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

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

Відповідно до неї розроблена загальна модель *вимог до професійної компетенції менеджерів соціальної роботи*:

- 1) знання та розуміння природи управлінської праці і процесів менеджменту;

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

- 3) уміння використовувати сучасну інформаційну технологію та засоби комунікації, необхідні в управлінському процесі;

- 4) володіння мистецтвом управління людьми;

- 5) володіння мистецтвом налагодження зовнішніх зв'язків;

- 6) здатність до самооцінки, уміння робити правильні висновки і безперервно підвищувати кваліфікацію (тобто свої знання й уміння);

- 7) уміння та знання виконувати професійну роботу в сфері менеджменту;

- 8) уміння і здатність працювати з людьми та керувати самим собою.

З урахуванням особливостей професійної діяльності менеджера соціальної роботи й соціального працівника, з одного боку, і вимог, запропонованих до управлінської підготовки, – з іншого, виділяють не менше *трьох груп основних якостей особистості фахівця*, які найбільше впливають на ефективність управлінської діяльності.

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

До другої групи належать якості, що виявляються при здійсненні професійної діяльності та виражаються у ставленні фахівця до неї: відповідальність, креативність, підприємливість, справедливість, розсудливість, турботливість, соціальна активність.

До третьої групи зараховують якості, що характеризують особистість фахівця як суб'єкта специфічної діяльності: авторитетність, цілеспрямованість, компетентність, винахідливість, впевненість³¹.

Отже, сучасний соціальний менеджер виступає як:

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

Складність та багатофункціональність управлінської діяльності враховуються, як правило, у певних вимогах з боку суспільства, яким мають відповідати менеджери при зайнятті певних посад (табл. 5.1).

³¹Дєдов Є. Г. Професійна підготовка майбутніх соціальних працівників до менеджменту в соціальній роботі : дис. ... канд. пед. наук. Луганськ, 2009.

Таблиця 5.1

Вимоги до професійної компетенції менеджерів із соціальної роботи

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

Американський дослідник Р. Катц вважає, що успіх в управлінні вимагає від менеджерів як мінімум трьох основних умінь³². Перше – практичне (чи технічне) уміння, що передбачає, володіння практичними предметами (інструментами, устаткуванням), а також спеціальними виробничими знаннями, технологією тощо. Друге – менеджери повинні мати здатність мислити концептуально чи мати концептуальні уміння, що містять у собі три компоненти: перспективне чи стратегічне планування; формування відносин усередині організації; побудову корпоративних правил поведінки організації в суспільстві. Третє найважливіше уміння – людинознавство, тобто здатність працювати з людьми і серед людей, об'єктивно оцінювати людей та їхні спонукальні мотиви, ефективно керувати (табл. 5. 2).

Таблиця 5.2

Основні уміння менеджерів

I. Менеджери вищого рівня	Концептуальні вміння
II. Менеджери середнього рівня	Людинознавчі вміння
III. Менеджери нижчого рівня	Технічні (практичні) вміння

Отже, менеджери – це люди, відповідальні за отримання результатів від конкретних зусиль інших людей, які працюють як індивідуально, так і об'єднані у групи чи організації.

³²Katz R. L. Skills of an effective administrator. Harvard Business Review. 1974. № 52(5): P. 90–102.

У кінці 1960-х рр. Г. Мінцберг запропонував новий погляд на обов'язки менеджера. Він ретельно дослідив роботу п'яти провідних службовців. Дослідник виявив, що опитані ним менеджери виконують переважно нетривалі, нешаблонні та випадкові обов'язки. Часу на глибоке осмислення не було, оскільки в їхню роботу постійно втручалися. Це йшло всупереч тогочасним уявленням про них як про мислителів і аналітиків, які перед прийняттям рішення ретельно та систематично опрацьовують інформацію³³.

На основі отриманої інформації Г. Мінцберг визначив десять управлінських ролей, які виконують менеджери (роль – набір визначених правил поведінки, що відповідають конкретній установі чи певній посаді. При цьому окрема особистість може вплинути на характер виконання ролі, але не на її зміст).

1. Міжособистісні ролі:

- а) головний керівник;
- б) лідер;
- в) зв'язкова ланка.

2 Інформаційні ролі:

- а) отримувач інформації;
- б) розповсюджувач інформації;
- в) представник.

3. Ролі, пов'язані з прийняттям рішень:

- а) підприємець;
- б) ліквідатор порушень;
- в) розподілювач ресурсів;
- г) перемовник.

Ці десять ролей керівники виконують у різні періоди і залежно від рангу. Вони класифікуються в мажах трьох категорій: міжособистісні, інформаційні та ролі, пов'язані з прийняттям рішень. Всі вони взаємозалежні й взаємодіють для створення єдиного цілого.

³³Mintzberg H. The nature of managerial work. New York : Harper and Row, 1973. 288 p.

Міжособистісні ролі впливають з повноважень і статусу керівника в організації та охоплюють сферу його взаємовідносин з людьми. Міжособистісні ролі можуть зробити керівника об'єктом нагромадження інформації, що дає можливість і одночасно змушує його грати інформаційні ролі й діяти як центр обробки інформації. Беручи на себе міжособистісні та інформаційні ролі, керівник здатний грати ролі, пов'язані з прийняттям рішень: розподіл ресурсів, погодження конфліктів, пошук можливостей для організації, ведення переговорів від імені організації.

Основні поняття

Управлінська праця, управлінський персонал, менеджер, lower-менеджер, middle-менеджер, top-менеджер, лінійний менеджер, функціональний менеджер, керівник, фахівець, службовець.

Запитання і завдання для самоконтролю

1. Які рівні соціальної організації існують в українському суспільстві?

2. Серед науковців існує два протилежних підходи щодо управління соціальною роботою. Одні стверджують, що воно може здійснюватися на засадах загальної теорії управління без урахування специфіки соціальної роботи, інші ж переконані, що управління закладом соціальної роботи настільки специфічне у зв'язку з неповторністю соціальної роботи, що потребує застосування спеціальних підходів. Прихильником якого з підходів є ви? Обґрунтуйте.

3. Дайте визначення поняття «управлінська праця». Що є її продуктом, яка її мета і засоби?

4. Які рівні, форми та види розподілу управлінської діяльності ви знаєте?

5. Охарактеризуйте категорії працівників. Які функції вони виконують і які завдання перед ними стоять? Поясніть.

6. Складіть «портрет» сучасного менеджера соціальної роботи. Якими провідними особистісними якостями та компетентностями, з огляду на нові виклики сьогодення він має володіти? Відповідь обґрунтуйте.

Використані та рекомендовані літературні джерела

1. Дедов Є. Г. Професійна підготовка майбутніх соціальних працівників до менеджменту в соціальній роботі : Дис. ... канд. пед. наук. Луганськ, 2009.
2. Лукашевич М. П. Теория и практика самоменеджмента : уч. пособ. 2-е изд., исправл. Киев : МАУП, 2002. 360 с.
3. Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А. Політично-правові засади соціального менеджменту в Україні : курс лекцій *Управлін. аспекти соц. роботи*. Київ : МАУП, 2002. 376 с.
4. Менеджмент соціальної роботи : навч.-метод. комплекс. URL : https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u188/gr_4k_msr.pdf.
5. Надвинична Т. Менеджмент соціальної роботи : консп. лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. URL : <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/8734>.
6. Про затвердження Положення про Міністерство соціальної політики України Постанова від 17 черв. 2015 № 423. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/423-2015-п#Text>.
7. Соціальна робота. *Кн. 7. Менеджмент соц. роботи*: навч. посіб. / ред. В. П. Андрущенко. Київ : ДЦССМ, 2003. 277 с.
8. Katz R. L. Skills of an effective administrator. Harvard Business Review. 1974. № 52(5). P. 90–102.
9. Mintzberg H. The nature of managerial work. New York : Harper and Row, 1973. 288 p.

Тест «Чи вмієте Ви слухати?»

Пропонується 20 запитань, що описують різні ситуації при спілкуванні.

Виберіть з п'яти пропонованих нижче варіантів відповідей: «майже завжди» (у 80–100% випадків), «у більшості випадків» (60–80%), «у половині випадків» (40–60%), «іноді» (20–40%), «майже ніколи» (до 20%) – той, який відповідає Вашій лінії поведінки в описуваній ситуації.

1. Чи даєте Ви співрозмовнику можливість висловитися?
2. Чи намагаєтеся Ви закінчити бесіду, якщо тема чи співрозмовник нецікаві Вам?
3. Чи звертаєте Ви увагу на підтекст висловлення співрозмовника?
4. Чи можуть Вас дратувати манери співрозмовника?
5. Чи намагаєтеся Ви запам'ятати те, що почули в ході бесіди?
6. Чи може невдале слово чи вираз співрозмовника спровокувати Вас на різкість і грубість?
7. Чи звертаєте Ви увагу на найбільш істотне, головне у повідомленні?
8. Чи уникаєте Ви вступати в бесіду з невідомою чи малознайомою людиною, навіть коли вона прагне до цього?
9. Слухаючи, чи Ви намагаєтеся зберегти в пам'яті основні цифри і факти?
10. Чи маєте Ви звичку перебивати співрозмовника?
11. Чи звертаєте Ви увагу співрозмовника на висновки, які Ви зробили з його повідомлення?
12. Чи робите Ви вигляд, що уважно слухаєте, а самі думаєте зовсім про інше?
13. Чи придушуете Ви своє бажання поставити співрозмовнику неприємне запитання?
14. Чи міняються Ваш голос, тон, вираз обличчя та лексикон залежно від того, з ким Ви розмовляєте?

15. Чи стримуєте Ви своє роздратування, коли чуєте протилежну точку зору?

16. Чи змінюєте Ви тему розмови, якщо співрозмовник торкнувся делікатної для Вас теми?

17. Чи намагаєтеся Ви втримувати увагу на словах співрозмовника?

18. Чи поправляєте Ви співрозмовника, якщо в його мові трапляються неправильно вимовлені слова, назви, терміни чи вульгаризми?

19. Чи охоче розмовляють з Вами інші люди?

20. Чи можете Ви у спілкуванні застосовувати поблажливий, менторський тон з відтінком іронії чи зневаги?

Ключ до тесту:

1. За кожну відповідь на запитання № 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17 і 19 нарахуйте собі:

- 1 бал – за відповідь «майже ніколи»;
- 2 бали – за відповідь «іноді»;
- 3 бали – за відповідь «у половині випадків»;
- 4 бали – за відповідь «у більшості випадків»;
- 5 балів – за відповідь «майже завжди».

2. За кожну відповідь на запитання № 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18 та 20 нарахуйте собі:

- 5 балів – за відповідь «майже ніколи»;
- 4 бали – за відповідь «іноді»;
- 3 бали – за відповідь «у половині випадків»;
- 2 бали – за відповідь «у більшості випадків»;
- 1 бал – за відповідь «майже завжди».

Оцінка результатів:

- менше, ніж 30 балів – оцінка «незадовільно»;
- 30–60 балів – оцінка «задовільно»;
- 61–80 балів – оцінка «добре»;
- більше, ніж 80 балів – оцінка «відмінно».

РОЗДІЛ 3 ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Тема 6. Управління персоналом у системі менеджменту соціальної роботи

6.1. Основні категорії кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи.

6.2. Принципи, положення, напрями та рівні кадрової політики.

6.3. Сучасні методи оцінювання кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи.

6.4. Атестація працівників соціальної сфери.

6.1. Основні категорії кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи

Поняття «кадровий потенціал», поряд з іншими термінами, до яких належать: людський фактор, людські ресурси, робоча сила, трудові ресурси, трудовий потенціал, сукупний працівник, соціальні працівники, персонал, кадри та деякі інші, доволі часто використовується в сучасній кадровій політиці для визначення об'єкта управління.

Визначення місця цього поняття в системі інших термінів, що обслуговують соціальну роботу, дає змогу не

тільки уточнити систему управління людьми в соціальній галузі, а й розробляти та здійснювати цілеспрямовану кадрову політику, розраховану на перспективу.

Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи:

– частина керівників, яка організовує професійну діяльність персоналу соціальних служб;

– сукупність різних якостей людини, що визначають її працездатність до виробництва, матеріальних та духовних благ і є узагальнюючим показником людського фактору – розвитку суспільного виробництва.

Кадрова політика займається менеджерами соціальної роботи, які управляють персоналом, що є їхньою окремою функцією.

Предмет кадрового менеджменту – підтримка менеджерів у продуктивному стані.

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.

Робоча сила безпосередньо пов'язана із засобами надання соціальної допомоги, органічно поєднана з особистістю соціального працівника.

Носіями робочої сили є усі працездатні члени суспільства, фактичні або потенційні працівники соціальної сфери.

Загальна працездатність передбачає здатність людини до праці, що не потребує спеціальної підготовки (волонтерський рух).

Професійна працездатність – це здатність людини до конкретної праці у конкретній підгалузі соціальної роботи, професійної діяльності, що вимагає спеціальної фахової підготовки.

Кадрова складова сукупно з професійними, кваліфікаційними та організаційними компонентами становлять трудовий потенціал соціального захисту.

Кадрова політика формується з:

- професійних знань, умінь та навичок, що визначають професійну компетентність (кваліфікаційний потенціал);
- пізнавальних здібностей – освітній потенціал (самоосвіта).

Професія – певний вид суспільнокорисної трудової діяльності.

Спеціальність – це вид занять у рамках однієї професії, сукупність конкретних знань, умінь та навичок.

Професіоналізм соціального працівника – це поєднання його загальної освіти з уміннями та навичками, що набуті у процесі соціальної роботи у конкретному соціальному закладі.

Кваліфікація – це рівень підготовленості, ступінь придатності до якого-небудь виду праці.

Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб місцевого самоврядування введено у дію за наказом Національного агентства України з питань державної служби № 203-19 від 07 листопада 2019 р.

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

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

Соціальні працівники займаються плануванням, оцінюванням, застосуванням, аналізом та модифікацією соціальної політики та послуг для специфічних груп і територіальних громад.

Сукупний соціальний працівник – це поєднання індивідуальних робочих сил у єдиному процесі праці,

що завершується яким-небудь конкретним результатом і здійснюється у рамках первинної кооперації людей.

Кадровий потенціал соціального закладу інтегрує потенціали окремих менеджерів соціальної роботи і охоплює:

1) психофізіологічний потенціал – здібності та схильності менеджера соціальної роботи, стан його здоров'я, працездатність, витривалість, тип ЦНС;

2) кваліфікаційний потенціал – обсяг, глибина та різнобічність загальних та спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, що визначають здібності менеджера до управлінської праці;

3) особистий потенціал – рівень громадської свідомості та соціальної зрілості менеджера соціальної роботи (інтереси, потреби і запити у сфері управлінської праці).

6.2. Принципи, положення, напрями та рівні кадрової політики

Кадрова політика соціального закладу – це цілісна стратегія роботи з персоналом, яка поєднує різні елементи та форми кадрової роботи і має на меті створення високопродуктивного, згуртованого і відповідального колективу, здатного оперативно реагувати на зміни зовнішнього й внутрішнього середовищ.

Етапи формування кадрової політики:

1) формування загальних принципів та цілей роботи з кадрами, менеджерів соціальної роботи відповідно до мети та цінностей соціального закладу або галузі;

2) розробка системи процедур та заходів (кадрових технологій);

3) моніторинг персоналу, розробка конкретних заходів з питань розвитку та використання знань, умінь і навичок персоналу, оцінювання ефективності цих заходів.

Формування кадрової політики в галузі соціальної роботи:

- науковість, тобто використання всіх сучасних розробок, які забезпечуватимуть економічний та соціальний ефект;
- комплексність, завдяки чому мають бути охоплені всі сфери кадрової діяльності;
- системність – врахування всіх взаємозалежностей і взаємозв’язків з окремими складовими цієї роботи;
- необхідність врахування і економічного, і соціального ефекту як позитивного, так і негативного спрямування *того чи іншого заходу на кінцевий результат*;
- ефективність – повернення будь-яких витрат на заходи в цій галузі через результат господарської діяльності.

Напрямки кадрової політики:

- організація відносин і зв’язків з ринком праці та із внутрішньо-фірмовими трудовими ресурсами;
- політика використання персоналу соціальних закладів;
- вибір та реалізація стилю управління кадрами;
- організація горизонтальної кооперації;
- організація робочого місця та умов праці;
- вибір системи оплати праці;
- політика визнання особистих досягнень в соціальній роботі;
- політика просування менеджера соціальної роботи по службі;
- політика підготовки кадрів та підвищення їхньої кваліфікації;
- комунікативна політика.

Невід’ємною складовою кадрової політики є процес планування персоналу, який передбачає:

- оцінювання наявних ресурсів підприємства;
- визначення можливих потреб у трудових ресурсах;
- вивчення ринку праці та розробку програми залучення персоналу для задоволення потреб підприємства.

Ефективне планування персоналу ґрунтується на володінні такою інформацією:

– скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть потрібними;

– яким чином можна залучити потрібний і скоротити чи оптимізувати надлишковий персонал;

– як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей, досвіду і внутрішньої мотивації;

– яким чином забезпечити умови для розвитку персоналу;

– яких витрат потребують такі кадрові заходи.

Якість трудових ресурсів підприємства тим вища, чим більша частка працівників, що забезпечують високу продуктивність праці, тобто персоналу високої кваліфікації. В сучасних умовах відповідно значно зростає значущість та рівень вимог до підбору персоналу.

Підбір персоналу – це низка дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, що визначені підприємством. Підбір персоналу починається з маркетингу персоналу, який проводять як в організації, так і на ринку праці. Орієнтуючись на зовнішні джерела підбору персоналу, в установі створюється власна база даних потенційних кандидатів для зайняття вакантних посад або подається замовлення організаціям, які займаються професійно рекрутингом. Це, зокрема, кадрові агентства, які володіють базами даних та сучасними методиками підбору персоналу. Проте більшість вітчизняних підприємств, підбираючи працівників, застосовують власні сили. Однак нині щораз частіше можна простежити тенденцію до співпраці між двома зацікавленими сторонами – підприємствами та кадровими агентствами. Послуги з підбору персоналу надають також бюро з працевлаштування, які підпорядковані переважно місцевим органам влади і сприяють працевлаштуванню

тимчасово безробітних спеціалістів. Як правило, вони надають послуги з підбору малокваліфікованої робочої сили. Багато менеджерів з персоналу користуються послугами кадрових агентств, щоб заощадити час і уникнути труднощів у пошуках нових працівників. Агентство, що належно працює, пропонує декількох кандидатів, щоб працедавець зробив свій вибір щодо посади, фаху, особистісних якостей запропонованих працівників¹.

Досвід провідних підприємств дає змогу *виокремити низку заходів, що традиційно застосовують при підборі персоналу:*

– створення системи підбору, що охоплює співбесіди з працівниками управлінь з роботи з персоналом, керівниками підрозділів, психологічні тести, ділові ігри, випробувальний термін на робочому місці;

– використання «портрета компетенцій» як основного інструменту визначення фахової придатності кандидата;

– перенесення акценту у відборі працівників із формальних моментів у біографії кандидата (освіта, фах, стаж роботи) на аналіз його компетенцій і життєвих цінностей;

– залучення фахових експертів для підбору персоналу.

6.3. Сучасні методи оцінювання кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи

Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у заданий час обіймає.

Оцінювання персоналу охоплює:

– оцінювання потенціалу працівника (здійснюється при заміщенні ним вакантного робочого місця. Воно дає змогу

¹Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підруч. / за ред. О. А. Кириченка. Київ. : Знання, 2005. 493 с.

визначити ступінь підготовки працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він буде займатись, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінювання перспектив зростання. Ця процедура вміщає оцінювання професійних знань, умінь, виробничого досвіду, ділових й особистісних якостей, ціннісних орієнтацій, працездатності та загального рівня культури працівника, що претендує на зайняття вакантної посади чи робочого місця);

– оцінювання індивідуального внеску (оцінювання праці) дає змогу встановити якість, складність і результативність праці кожного конкретного працівника та його відповідність займаній посаді (робочому місцю);

– атестацію кадрів (комплексне оцінювання, що враховує потенціал та індивідуальний внесок кожного працівника в кінцевий результат).

Вихідними даними для оцінювання персоналу є:

– філософія підприємства та стратегічний план його розвитку;

– моделі робочих місць працівників;

– методики рейтингового оцінювання кадрів;

– положення про атестацію кадрів;

– правила внутрішнього розпорядку підприємства;

– штатний розклад;

– особові справи працівників;

– кадрові накази;

– соціологічні анкети;

– психологічні тести.

Оцінювання персоналу на підприємствах відбувається шляхом залучення до оцінювання співробітника колег, підлеглих і навіть зовнішніх клієнтів.

Процедура оцінювання персоналу дозволяє виявляти ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Загалом оцінювання персоналу слугує багатьом цілям, а найпоширенішою є класифікація цілей оцінювання, розроблена провідним дослідником у галузі розвитку людських ресурсів Д. МакГрегором²:

–інформативна мета, що полягає у забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих;

–мотиваційна мета, що передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди та 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 договору³.

А. Колот М. стверджує, що в теорії і на практиці розрізняють два види оцінювання персоналу: самооцінювання й зовнішнє оцінювання. Щодо самооцінювання зазначимо, що в підсвідомості кожної людини існує ціла низка уявлень, еталонів, образів: ідеальний (найбільш узагальнений, важко досяжний) образ «Я»; нормативний образ «Я», тобто уявлення про те, якою має бути людина, щоб інші її сприймали й поважали; і реальний образ «Я», тобто відносно об'єктивна оцінка самого себе. Разом з тим, кожна людина має настійну потребу в позитивній оцінці своєї діяльності з боку колективу, керівників, безпосередніх споживачів продуктів праці. Причому зовнішнє оцінювання тільки в тому разі виконує свої завдання, коли вона виходить від усіх трьох названих суб'єктів. Недостатність одного з видів оцінювання може сприяти розвиткові навіть негативних явищ⁴.

²McGregor D. The human side of enterprise. McGraw-Hill, 1960.

³McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York, McGraw-Hill, 1960.

⁴Колот А. М. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : моногр. Київ : КНЕУ, 2017. 500 с.

З метою підвищення ефективності роботи кадрового потенціалу соціальної сфери менеджери вирішують такі завдання:

- моніторинг і виявлення потреб у професійній підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів;
- оцінювання потенційних здібностей працівників і можливостей їхнього професійного зростання;
- аналіз та оцінювання трудової діяльності працівників;
- розробка стратегії щодо покращення трудових показників;
- формування цілей і завдань діяльності працівників на перспективу;
- удосконалення системи оплати праці та підбір методів її стимулювання.

Сучасні підходи щодо оцінювання персоналу передбачають використання кількісних методів оцінювання, які класифікують за певними ознаками:

- за формою вираження – описові, кількісні та комбіновані методи;
- за інструментами оцінювання – прогностичний метод, інформаційною базою якого є результат обстеження, співбесіди; практичний метод, що базується на оцінюванні результатів практичної діяльності працівника; імітаційний метод, коли працівника оцінюють за його поведінкою в конкретній ситуації.

Система методів оцінювання персоналу охоплює:

1) *описовий метод оцінювання.* Оцінювач має виявити й описати позитивні і негативні риси поведінки працівника, який атестується. Цей метод не передбачає чіткої фіксації результатів і тому часто використовується як доповнення до інших методів;

2) *метод класифікації.* Заснований на ранжуванні працівників, які атестуються, за певним критерієм (від

кращого до гіршого) з присвоєнням їм певного порядкового номера;

3) *метод оцінювання за нормативом роботи*, тобто оцінювання працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості та часі;

4) *метод моделювання ситуації* – створення штучних, але близьких до реальних умов роботи й управлінських ситуацій (підбір ділових паперів, розробка проектів документів, інтерв'ю). Критерієм оцінювання є здатність організувати і планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів;

5) *метод анкет*. Містить набір питань чи описів поведінки працівника. Оцінювач проставляє позначку навпроти опису тієї риси характеру, яка, на його думку, властива працівникові, в іншому разі залишає місце порожнім. Сума позначок визначає загальний рейтинг анкети цього працівника. Використовується для оцінювання керівництвом, колегами та підлеглими;

6) *тестування*. Для оцінювання працівника можуть бути застосовані різні тести. За змістом вони поділяються на три групи: кваліфікаційні, що дозволяють визначити ступінь кваліфікації працівника; психологічні, що дають можливість оцінити особистісні якості фахівця; фізіологічні, виявляють фізіологічні особливості людини. Позитивні сторони тестового оцінювання в тому, що це дозволяє отримати кількісну характеристику за більшістю критеріїв і можлива комп'ютерна обробка результатів. Однак, оцінюючи потенційні можливості працівника, тести не враховують, як ці здібності виявляються на практиці;

7) *метод порівняння*. При використанні цього методу керівник порівнює роботу одного працівника свого підрозділу з результатами інших. При ранжуванні керівник «виставляє» співробітників в умовний ланцюжок – від кращого до гіршого за результатами праці в атестаційний період. При розподіленні

усі співробітники класифікуються за групами (наприклад, 10% кращих, 10% гірших тощо). Метод порівняння є дуже простим способом оцінювання співробітників. Його легко застосовувати та розуміти. Однак цей метод дуже однобічний та приблизний для того, щоб зроблені з їх допомогою оцінки застосовувались для цілей розвитку персоналу, професійного навчання тощо;

8) *метод алфавітно-числової шкали*. За його допомогою оцінюється вплив важливих факторів на трудову діяльність персоналу. Ступінь вияву кожного фактора визначається у числовому і мовному вимірах. Найчастіше за цим методом вимірюються такі фактори, як цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, уміння працювати в колективі. Основою алфавітно-числового оцінювання персоналу є шкала. Відповідно до неї зіставляються трудові досягнення й особисті якості працівника. Нині застосовують системи з досить доцільною шкалою оцінок з різними рівнями і підрівнями. Метод алфавітно-числової шкали дозволяє проаналізувати трудову діяльність, проте має деякі недоліки: суб'єктивізм в оцінюванні особистісних якостей працівників, невизначеність змісту та числових значень критеріїв;

9) *інтерв'ю* є найбільш простим і поширеним методом оцінювання при прийомі на роботу. Його основне завдання – отримати інформацію про такі компоненти і характеристики особистості: інтелектуальна сфера; мотиваційна сфера; темперамент, характер; професійний і життєвий досвід; здоров'я; ставлення до професійної діяльності, життєвий шлях, професійне навчання; ставлення до роботи; захоплення; самооцінка можливостей, сімейний стан, стосунки в сім'ї; форми проведення дозвілля тощо. При цьому інтерв'ю має певні недоліки: по-перше, на всіх бесідах кандидату доводиться відповідати практично на одні й ті самі питання, проте чіткого розуміння базових характеристик

кандидата досягти не вдається; по-друге, на проведення інтерв'ю витрачається дорогоцінний робочий час багатьох співробітників; по-третє, результативність цього методу багато в чому залежить від практичного досвіду інтерв'юера. Так, наприклад, за даними дослідників, які порівнювали ефективність різних методів оцінювання, «точність» неструктурованого інтерв'ю дорівнює приблизно 15%;

10) *структуроване поведінкове інтерв'ю* є одним з інструментів, що використовується для аналізу компетенцій (комплексу поведінкових характеристик, необхідних працівникові для успішного виконання тієї чи іншої роботи або будь-яких функцій). За даними досліджень, прогностична цінність інтерв'ю за компетенціями значно вища – приблизно 63%; і таке інтерв'ю може проводитися не тільки для відбору зовнішніх кандидатів, а й при оцінюванні співробітників-претендентів на вакансії, при формуванні кадрового резерву та підбитті підсумків проведення програми розвитку та навчання. Структура поведінкового інтерв'ю має власну специфіку, зокрема питання більшою мірою стосуються минулого релевантного досвіду людини і будуються за принципом «воронки»: від загальних питань про професійну ситуацію до конкретних прикладів дій, які дозволили досягти заявленого результату. Такий тип інтерв'ю дуже ефективний, але його проведення вимагає навчання і практики. Ще однією перевагою такого інтерв'ювання є можливість кількісного оцінювання розвитку тієї чи іншої компетенції;

11) *метод комітетів*. Оцінювання проводиться групою експертів і спрямовано на з'ясування здібностей кандидата, що дають йому право претендувати на інші посади, зокрема на підвищення. Оцінювання в узагальненому вигляді передбачає такі чотири дії: вибір оцінюваних якостей, показників діяльності працівника; використання різних методів збору інформації; оцінна інформація має формувати комплексне

уявлення про людину; порівняння реальних якостей співробітника з необхідними. Досліджувані набори якостей розробляються з урахуванням завдань, які виконуються за посадою. Здебільшого таких якостей набирається від 5 до 20.

12) *метод ділових ігор*. Оцінювання персоналу здійснюється в рамках спеціально розроблених імітаційних і розвиваючих ділових ігор. До оцінювання залучаються як його учасники, так і експерти-спостерігачі. Атестаційні ділові ігри проводяться, як правило, на результат, що дає змогу оцінити готовність персоналу до вирішення поточних і майбутніх завдань, а також індивідуальний внесок кожного учасника гри. Цей метод оцінювання може також використовуватися для визначення ефективності командної роботи персоналу.

13) *метод управління за цілями (МВО)*. Він доволі простий і полягає в постановці специфічних вимірюваних цілей для кожного з працівників та періодичне обговорення прогресу в досягненні цих цілей. Можна зайняти в програмі МВО підлеглих, ставлячи для них окремі цілі та періодично забезпечуючи зворотний зв'язок. Однак МВО майже завжди передбачає всеосяжну програму оцінювання та постановки цілей, яка складається з шести найважливіших кроків: визначення цілей організації, розробка плану на наступний рік; визначення цілей відділу його начальником; обговорення цілей відділу його начальником та всіма працівниками, визначення працівниками власних індивідуальних цілей; визначення очікуваних результатів; начальник відділу та працівники встановлюють короткострокові цілі виконання обов'язків; перевірка начальником відділу фактичного виконання обов'язків кожним працівником, вимірювання результатів; забезпечення зворотного зв'язку: начальник відділу періодично проводить збори з працівниками, під час яких обговорюється виконання обов'язків і оцінюється прогрес у досягненні очікуваних результатів;

14) *метод стандартних оцінок*. Здійснюється керівником, який заповнює спеціальну форму стандартних оцінок, оцінюючи окремі аспекти роботи працівника протягом атестаційного періоду за стандартною шкалою. Однак метод стандартних оцінок має певні недоліки. По-перше, атестацію проводить одна людина – керівник, що передбачає високий ступінь суб'єктивності та односторонності оцінки. Хоча керівник має брати до уваги тільки професійні якості працівників, при оцінюванні можуть відобразитись особистісні взаємовідносини з підлеглими. По-друге, стандартна шкала не враховує особливостей професійної діяльності кожного окремого працівника, що може вплинути на якість оцінювання;

15) *метод шкали спостереження за поведінкою*. Аналогічний до попереднього, але замість визначення поведінки працівника у вирішальній ситуації поточного часу оцінювач фіксує на шкалі кількість випадків, коли він поведився тим чи іншим специфічним чином. Метод трудомісткий і вимагає істотних матеріальних витрат;

16) *метод заданого розподілу*. Відомо, що при оцінюванні ефективності працівників керівники часто зазнають труднощів, зумовлених дією помилок оцінювання. Заданий розподіл використовують для того, щоб усувати такі помилки оцінювання, як помилка центральної тенденції й помилка поблажливості. Заданий розподіл є формою порівняльного оцінювання, при якому керівник зараховує підлеглих до певної категорії відповідно до визначених (заданих наперед) правил. При цьому базуються на тому, що вияв оцінюваних робочих характеристик підпорядковується закону нормального розподілу⁵.

⁵Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. Ефективна економіка. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>.

Критерії оцінювання персоналу

Хоча сьогодні є багато методів оцінювання персоналу, але всі вони мають певні загальні характеристики, проте слід виокремити основні, які підтверджують, що зроблено все правильно.

1. Чіткі цілі: цілі оцінювання мають бути озвучені всім учасникам, щоб співробітники розуміли, навіщо це робиться.

2. Підтримка з боку керівництва і співробітників: оцінювання має позитивно сприйматися всіма членами компанії, а можливі витрати (такі як оцінні форми, час працівників, навчання тощо) мають бути схвалені керівництвом.

3. Передбачуваність: працівник заздалегідь має знати, коли і як буде проводитися оцінювання персоналу.

4. Отримання зворотного зв'язку: обговорення результатів оцінювання – один з найважливіших етапів, який не має бути втрачений.

5. Адаптація методів оцінювання: способи оцінювання мають регулярно переглядатися, щоб розуміти, що вони підходять саме цьому бізнесу.

При оцінюванні діяльності персоналу керівник соціальної служби має виконувати такі функції:

- здійснення аналізу соціальних проблем, їхніх причин, 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.

В узагальненому вигляді система оцінювання персоналу містить чотири блоки (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Система оцінювання персоналу

Разом з тим, оцінювання діяльності персоналу соціальних організацій здійснюється за відповідними параметрами (рис. 6.2).

У сучасних умовах будь-які навички і знання швидко застарівають, тому основну роль в управлінні персоналом відіграють фахове навчання і розвиток. На провідних підприємствах навчання і розвиток персоналу є комплексним неперервним процесом.

Важливість неперервного навчання підтверджують такі факти:

– впровадження нової техніки, технологій, виробництво сучасних товарів, збільшення комунікаційних можливостей створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт, у зв'язку з чим потрібна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою;

– світ перетворюється на ринок без меж з високим рівнем конкуренції між країнами та підприємствами;

– країни і підприємства, що мають сучасні технології та програми неперервної освіти, лідирують в умовах цієї конкуренції. Вони мають можливість у найкоротші терміни відповісти на будь-який «виклик» підвищенням продуктивності праці;

– для підприємства більш ефективним і економічним є збільшення віддачі від уже працюючих співробітників на основі їхнього неперервного навчання, ніж від залучення нових працівників.

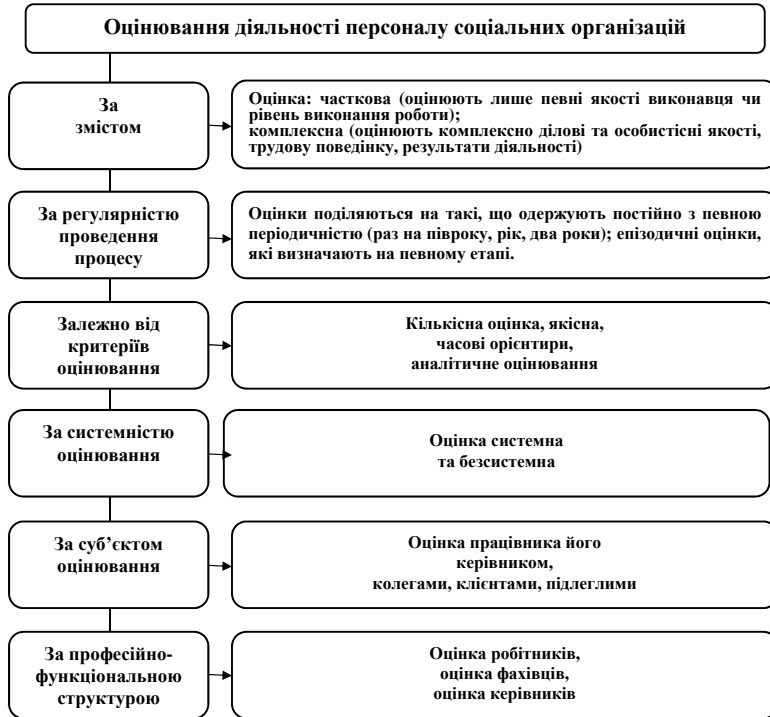


Рис. 6.2. Оцінювання діяльності персоналу соціальних організацій

Навчання і розвиток персоналу охоплює:

- навчання, що у формі отримання загальної та фахової освіти забезпечує необхідні знання, навички і досвід;
- підвищення кваліфікації, завдання якого – поліпшення фахових знань і навичок;

– навчання в школі управління і керівництва, що забезпечує отримання потрібних знань і підготовку при вступі на керівну посаду та формує рівень керівника;

– перекваліфікація, що дає другу освіту.

Отже, для неперервного розвитку персоналу потрібно:

– підтримувати здібних до навчання працівників;

– поширювати знання і передовий досвід;

– навчати молодих кваліфікованих працівників;

– забезпечити усвідомлення управлінським персоналом важливості розвитку співробітників;

– знижувати плинність працівників.

Фахове і посадове зростання – найважливіший мотив у діяльності більшості працівників. Відсутність можливості зростання часто призводить до зниження трудової активності працівників і погіршення діяльності організації.

6.4. Атестація працівників соціальної сфери

Однією з форм оцінювання персоналу соціальних служб є атестація. Її особливістю є те, що вона проводиться спеціально створеною комісією, до якої входять: представники керівництва, керівники структурних підрозділів, представники кадрової служби.

Атестація є періодичною оцінкою персоналу і проводиться, як правило, щорічно. За змістом це складна система оцінювання, яка узагальнює уявлення про якості працівника, його трудову поведінку, результати діяльності. Вона виконує дві функції – структуруючу та мотивуючу.

Процес атестації працівників відбувається у три етапи:

- 1) підготовка до атестації;
- 2) власне її проведення;
- 3) підбиття підсумків атестації.

Атестація – один із найбільш ефективних інструментів управління персоналом, що дає змогу проводити діагностику працівників, визначити їхню цінність; ефективно приймати управлінські рішення, особливо пов'язані зі стратегічними завдання організації.

Атестація персоналу – кадрові заходи, які потрібні для оцінювання відповідності рівня праці, якості та потенціалу особистості вимогам виконуваної діяльності. Головне призначення атестації – не контроль виконання (хоча це теж дуже важливо), а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівника⁶.

Атестація персоналу – формалізоване оцінювання кадрів, що проводиться в певний час та у встановленій формі на основі спеціально розробленої процедури, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання або звільнення⁷.

А. Колот вважає, що атестація персоналу є процедурою систематичного формалізованого оцінювання діяльності певного співробітника відповідно до стандарту виконання роботи на посаді, яку він займає. На державних підприємствах його організують переважно раз на п'ять років, на окремих підприємствах – щорічно. Крім того, проводяться неформальні співбесіди і в проміжку між щорічними формальними оцінюваннями обговорюються результати праці та результати обов'язкового поточного спостереження за діяльністю підлеглих⁸.

⁶Виноградський М. Л. Організація праці менеджера : навч. посіб. для студ. екон. вузів. Київ : Кондор, 2002. 518 с.

⁷Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : уч. пособ. 2-е изд. Харків : ИНЖЭК, 2005. 304 с.

⁸Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2007. 224 с.

Порядок атестації соціальних працівників затверджений наказом № 612 від 01.10.2012 р. Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Порядку атестації соціальних працівників, інших фахівців, що надають соціальні та реабілітаційні послуги»⁹.

Порядок атестації соціальних працівників, інших фахівців, що надають соціальні та реабілітаційні послуги, визначає процедуру та умови проведення атестації працівників, які працюють на посадах, що передбачають надання соціальних та реабілітаційних послуг в установах і закладах, які надають такі послуги, та встановлює перелік відповідних категорій працівників, що підлягають атестації.

Атестація працівників соціальної сфери проводиться відповідно до Законів України «Про соціальні послуги», «Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю» з метою визначення рівня їхньої професійної підготовки, ділових якостей та відповідності посаді, стимулювання підвищення їхньої кваліфікації через оцінювання знань, досвіду, навичок, результатів діяльності та здібностей щодо виконання конкретних функцій.

Атестацію працівників, які надають соціальні та реабілітаційні послуги, проводить атестаційна комісія, що створюється при закладі (установі) соціальної сфери.

Атестаційна комісія ухвалює рішення про відповідність або невідповідність працівника обійманій посаді або виконуваній роботі.

У разі ухвалення рішення про відповідність працівника обійманій посаді або виконуваній роботі атестаційна комісія може рекомендувати його безпосередньому керівникові, зарахувати його до кадрового резерву, встановити надбавку до заробітної плати або збільшити її розмір, організувати

⁹Наказ № 612 від 01.10.2012 р. Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Порядку атестації соціальних працівників, інших фахівців, що надають соціальні та реабілітаційні послуги». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1771-12#Text>.

стажування на більш високій посаді або скерувати на підвищення кваліфікації.

У разі ухвалення рішення про невідповідність працівника обійманій посаді або виконуваній роботі атестаційна комісія може рекомендувати безпосередньому керівникові перевести його на іншу посаду чи роботу, що відповідає його професійному рівню, або направити на навчання з подальшою (не пізніше, ніж через рік) повторною атестацією.

У разі відмови працівника від запропонованих пропозицій керівник закладу (установи) за результатами атестації має право звільнити його відповідно до вимог КзпП.

Вимоги до атестації працівників та спеціалістів соціальних організацій:

– атестація здійснюється періодично, тобто один раз інтервалом від одного до п'яти років;

– відбувається в спеціально створюваних атестаційних комісіях;

– використовуються різні форми її проведення;

– атестація є важливим етапом у підсумковій оцінці персоналу.

Основною метою атестації працівників та спеціалістів соціальних організацій є:

– здійснення заохочувальних і санкціонованих заходів;

– формування кадрового резерву;

– складання плану навчання і розвитку співробітників;

– планування кар'єри працівників;

– впровадження системи гнучкої оплати праці;

– регулярна перевірка, оцінювання діяльності працівників.

Атестація може проходити одночасно за трьома напрямками:

1) оцінювання ефективності: охоплює якість виконання посадових обов'язків, плану роботи, досягнення визначених завдань;

2) кваліфікаційне оцінювання: переважно проводиться у формі письмового «екзамену», проте може бути і в усній формі. Завдання заздалегідь підготовлені та погоджені з провідними фахівцями. За результатами екзамену визначається рівень кваліфікації працівника;

3) оцінювання особистості: організація оцінює основні поведінкові характеристики людини, зіставляє її з вимогами до професії, оцінює відносини в колективі.

Нині особливо популярною стає «360-градусна атестація», коли працівник одночасно одержує оцінку від свого керівника, підлеглих і партнерів. У цьому процесі також враховуються результати роботи підрозділу й підприємства загалом. Вважається, що співробітник, наскільки ефективно би він не працював на своєму робочому місці, не може одержати високу оцінку, якщо його підрозділ не впорався зі своїми завданнями. При цьому останнім часом відбувається перегляд традиційних термінів оцінювання (рік, півроку) на користь періодів, що змінюються (завершення проекту або його стадії, перехід до нової структури тощо)¹⁰.

У кожній організації, що функціонує на основі загального положення про атестацію, що містять вимоги до працівників, розроблено положення про атестацію працівників конкретної установи.

Основні поняття

Кадровий потенціал, кадрова політика, кадрова політика соціального закладу, людський фактор, робоча сила, загальна працездатність, професійна працездатність, професія, спеціальність, планування персоналу, підбір персоналу, оцінювання персоналу, атестація персоналу.

¹⁰Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підруч. / за ред. О. А. Кириченка. Київ : Знання, 2005. 493 с.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Визначте поняття «кадровий потенціал», «кадрова політика», «людський фактор», «робоча сила», «загальна працездатність», «професійна працездатність».

2. Чим відрізняється професія від спеціальності? Чи можливо ними опанувати одночасно?

3. Яка основна мета практичної діяльності менеджера соціальної роботи? Якими потенціалами має володіти сучасний такий фахівець?

4. Яка специфіка формування кадрової політики в галузі соціальної роботи?

5. Які кроки передбачає планування персоналу? Як підвищити ефективність цього процесу?

6. Що Ви знаєте про підбір персоналу? Хто може цим займатися? Чи є специфічні особливості цього процесу у сфері соціальної роботи? Відповідь обґрунтуйте.

7. Які компоненти оцінювання персоналу Ви знаєте? Які вихідні дані визначають специфіку цього процесу? Оберіть найбільш цікаві для Вас методи оцінювання персоналу та обґрунтуйте свій вибір.

8. Уявіть себе у ролі сучасного керівника соціальної служби. Які заходи розвитку та навчання персоналу Ви б запровадили для своїх працівників? Поясніть.

9. Яка процедура атестації персоналу? Хто та на основі якої законодавчої бази може її проводити?

10. Що таке «360-градусна» атестація» і як Ви оцінюєте її ефективність? Поясніть.

Використані та рекомендовані літературні джерела

1. Виноградський М. Л. Організація праці менеджера : навч. посіб. для студ. екон. вузів. Київ : Кондор, 2002. 518 с.

2. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : уч. пособ. 2-е изд. Харків : ИНЖЭК, 2005. 304 с.
3. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. Ефективна економіка 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>.
4. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2007. 224 с.
5. Колот А. М. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : моногр. Київ : КНЕУ, 2017. 500 с.
6. Менеджмент персоналу : навч.-метод. Посіб. за заг. ред. М. М. Шкільняка, Тернопіль. 2021. 334 с.
7. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підруч. / за ред. О. А. Кириченка. Київ : Знання, 2005. 493 с.
8. Наказ № 612 від 01.10.2012 р. Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Порядку атестації соціальних працівників, інших фахівців, що надають соціальні та реабілітаційні послуги». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1771-12#Text>.
9. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York, McGraw-Hill, 1960.

Тест «Чи комунікабельні Ви?»

Варіанти відповіді на кожне запитання тесту: «так», «ні», «іноді».

1. На Вас очікує ординарна (рядова) ділова зустріч. Чи вибиває Вас із колії її очікування?

2. Чи відкладаєте Ви візит до лікаря доти, поки стане не під силу?

3. Чи викликає у Вас сум'яття чи невдоволення доручення виступити з доповіддю або повідомленням на якій-небудь нараді чи зборах?

4. Вам запропонували поїхати у відрядження до міста, де Ви ніколи не були. Чи докладете Ви максимум зусиль, щоб уникнути цього відрядження?

5. Ви не любите розповідати про свої переживання будь-кому?

6. Чи дратує Вас, коли незнайома людина на вулиці звернеться до Вас із проханням показати дорогу, назвати час, відповіді на яке-небудь запитання?

7. Чи вірите Ви, що існує проблема «батьків і дітей» і що людям різних поколінь важко зрозуміти один одного?

8. Чи посоромитеся Ви нагадати знайомому, що він забув повернути Вам 50 дол., які позичив кілька місяців тому?

9. У ресторані Вам подали явно недоброякісну страву. Чи промовчите Ви, лише розсерджено відсунувши тарілку?

10. Перебуваючи один на один з незнайомою людиною, Ви не вступите з нею у бесіду і будете почуватися ніяково, якщо першою заговорить вона. Це так?

11. Вам завдає жаху будь-яка довга черга (у магазині, бібліотеці, касі театру). Чи захочете Ви швидше відмовитися від свого наміру, ніж стати в хвіст черги і нудьгувати в очікуванні?

12. Чи уникаєте Ви участі в якій-небудь комісії з розгляду конфліктних ситуацій?

13. У Вас є власні, суто індивідуальні критерії оцінювання творів літератури, мистецтва, культури і ніяких «чужих» думок щодо цього Ви не приймаєте. Це так?

14. Почувши де-небудь висловлення явно помилкової точки зору з добре відомого Вам питання, чи зможете Ви промовчати і не вступити в суперечку?

15. Чи викликає у Вас невдоволення прохання допомогти або розібратися в тому чи іншому службовому питанні або навчальній темі?

16. Ви викладаєте свою точку зору (думку, оцінку) у письмовому вигляді охочіше, ніж в усній формі?

Ключ до тесту:

- нарахуйте собі 2 бали за кожну відповідь «так»;
- 1 бал – за відповідь «іноді»;
- 0 балів – за відповідь «ні»;
- підрахуйте загальну суму балів.

Оцінка результатів:

– 3 і менше балів – Ви балакучі, багатослівні, втручаєтеся в справи, що до Вас ніяк не стосується. Беретеся судити про проблеми, в яких зовсім некомпетентні. Ви запальні, уразливі, необ'єктивні, всупереч своєму бажанню часто буваєте причиною конфліктів у Вашому оточенні. Серйозна робота не для Вас, тим, хто оточує Вас, важко з Вами;

– 4–8 балів – товариськість б'є з Вас ключем, Ви завжди в курсі всіх справ, берете участь у всіх дискусіях, хоча серйозні теми Вас дратують. Охоче обговорюєте будь-які питання, навіть якщо маєте про них поверхове уявлення, беретеся за будь-яку справу, хоча не завжди можете довести її до кінця. З цієї причини керівники і колеги ставляться до Вас із сумнівом і навіть побоюванням;

– 9–13 балів – Ви дуже товариські, іноді надмірно зацікавлені, говоріть, любите викладати свою точку зору з різних питань, що іноді викликає роздратування начальників і колег. Охоче знайомитеся з новими людьми, любите бути в центрі уваги, нікому не відмовляєте в проханнях, навіть якщо і не можете їх виконати. Вам недостає посидючості, терпіння і мужності при зіткненні із серйозними труднощами;

– 14–18 балів – у Вас нормальна комунікабельність. Ви допитливі, охоче слухаєте цікавого співрозмовника, доволі терплячі в спілкуванні з іншими, відстоюєте свою точку зору спокійно. Зустріч з новими людьми не викликає у Вас переживань, але шумних компаній Ви не любите, різні витівки і багатослівність інших людей Вас дратують;

– 19–23 бали – Ви доволі товариські й у незнайомій обстановці почуваетесь впевнено, проблеми, що виникають, Вас не лякають. Однак з новими людьми Ви сходитеся обережно, у суперечках і диспутах берете участь неохоче;

– 24–28 балів – Ви замкнуті, неговіркі, мабуть, у вас мало друзів. Нова робота і необхідність нових контактів виводять Вас із рівноваги. Ви знаєте цю особливість свого характеру і нерідко буваєте незадоволені собою. Якщо виникне бажання, Ви зможете змінити ці особливості свого характеру;

– 29–32 бали – Ви явно некоммунікбельні і найбільш страждаєте від цього Ви. Але і близьким людям з Вами важко. На Вас не можна покластися в справі, де потрібні командні зусилля.

Тема 7. Мотивація персоналу як функція менеджменту соціальної роботи¹¹

- 7.1. Теоретичні засади мотивування персоналу в організації.
- 7.2. Основні теорії мотивації.
- 7.3. Характеристика системи мотивування та стимулювання персоналу.
- 7.4. Самомотивація та прийоми її стимулювання.

7.1. Теоретичні засади мотивування персоналу в організації

Згідно з дослідженнями Гарвардської школи бізнесу, тільки 10% людей працюють постійно добре або постійно погано. Решті 90% потрібні чітко сформульовані завдання

¹¹Окремі положення цієї теми висвітлені раніше у підручнику: Психологія професійної діяльності : підруч. / авт.-упоряд. : Біскуп В. С., Гірняк А. Н., Гірняк Г. С., Крупник З. І., Надвична Т. Л., Шандрук С. К., Яремко О. М. Тернопіль : ВПЦ «Унів. думка», 2022. 226 с.

і стимули, щоб приносити користь компанії. З цього можна зробити логічний висновок, що від продуманої системи мотивації багато у чому залежить успішність організації.

У структурі трудової діяльності важливим компонентом є мотив. У науковій літературі існує багато трактувань цього поняття.

Зокрема, В. Шапар наводить найпоширеніші визначення терміна «мотив» (фр. «motif», лат. «Motus» – «рухати(ся ; приводити в дію»):

- це внутрішня рушійна сила, що спонукає людину до дії, пов'язана з намаганням задовольнити певні потреби;
- сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що викликають активність людини і визначають її спрямованість;
- усвідомлена причина, що є основою вибору дій і вчинків особистості.

Мотив як підстава до дії, вчинку чи наміру починається з виникнення потреби особистості та закінчується виникненням конкретного наміру.

Потреби – відчуття фізичного, соціального дискомфорту, нестачі чогось, необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і розвитку людини¹².

До структури мотиву праці входять:

- потреби, що їх хоче задовольнити працівник;
- цінності, що здатні задовольнити цю потребу;
- трудові дії, необхідні для одержання благ;
- ціна – витрати матеріального і морального характеру, що пов'язані з трудовою діяльністю¹³.

Мотив праці формується, якщо суб'єкт управління володіє потрібним набором цінностей, що відповідає

¹²Шапар В. Б. Психологічний тлумачний словник. Харків: Прапор, 2004. 640 с.

¹³Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2007. 224 с.

соціально обумовленим потребам людини; для одержання цих цінностей потрібні трудові зусилля працівника; трудова діяльність дозволяє йому одержати ці цінності з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж інші види діяльності.

На визначення мотивації праці суттєво впливає оцінювання ймовірності досягнення встановлених цілей. Якщо для досягнення мети необхідно витратити мінімальні зусилля або, навпаки, вкласти надмірні зусилля, то мотивація праці практично не виникає. В обох випадках вона формується лише тоді, коли професійна діяльність стає практично єдиною або основною умовою задоволення цієї потреби. У випадку, коли розподіл службових надходжень базується на статусних відмінностях (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання, стаж роботи, віднесення до певних соціальних груп, таких як ветеран, інвалід, одинока мати), мотивація формується в напрямку службового зростання, отримання визнання у вигляді розряду, ступеня, звання або збереження робочого місця. Зазначено, що ці цілі необов'язково пов'язані з активною трудовою діяльністю, оскільки їх можна досягти іншими способами.

Будь-який вид діяльності пов'язаний із певними витратами та має свою вартість. Наприклад, трудова діяльність визначається фізичними та психологічними витратами енергії. Висока інтенсивність праці може відлякувати працівників, якщо не створені умови для відновлення їхньої працездатності. Погана організація праці та несприятливі санітарно-гігієнічні умови можуть призвести до такої стратегії робітників, де вони обирають менше працювати, незважаючи на заробітну плату, через невлаштованість «ціни» інтенсивної праці.

Люди свідомо зважують можливі варіанти поведінки, намагаючись знайти шлях до бажаного результату. Сила

мотивації визначається тим, наскільки актуальною є конкретна потреба для працівника. Чим більша потреба у певному блазі, тим сильніше бажання її задовольнити, тим активніше діє людина. Мотиви праці вирізняються тим, що вони можуть бути спрямовані як «на себе», так і «на інших».

Ринкова економіка за допомогою механізму конкуренції гармонізує мотиви «для себе» і «для інших». Чим більший розрив між внеском працівника в суспільство і тим, що він отримує взамін, тим менше значення мають такі мотиви, як обов'язок перед людьми, суспільством або бажання бути корисним. Якщо рівень оплати праці значно нижчий від вартості споживчого кошика, це може сприяти зменшенню вагомості мотивації «для інших», призводячи до депрофесіоналізації працівників. В такому випадку підвищення кваліфікації може втратити актуальність, оскільки виробництво продукції стає менше пов'язаним із задоволенням особистих потреб.

Трудова поведінка людини спонукається не одним, а багатьма мотивами, з яких одні відіграють провідну роль, а інші – підпорядковані їм. Система мотивів, що визначає конкретні форми діяльності або поведінки людини, називається мотивацією.

Мотивація – це:

– сукупність рушійних сил, що спонукують людину до виконання певних дій,

– процес свідомого вибору того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів).

В управлінні – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (активізувати їхню діяльність, спонукати працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни за заданими параметрами структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і

розвитку на цій основі трудового потенціалу. Вона має назву *мотивування*¹⁴.

Людині властива ієрархія мотивів – від найбільш загальних, що характеризують спрямованість її діяльності (концепція життя, система цінностей), до ситуативних, пов'язаних із задоволенням певних потреб у конкретній ситуації. Серед цих мотивів одні мають більше, інші – менше значення. Існують ситуації, коли можуть зіткнутися різні мотиви, тоді від людини вимагається вольове рішення, тобто вибір певного способу діяльності для досягнення мети. Система мотивів, що виконують функцію спонукування, спрямування і регулювання діяльності, утворює *мотиваційну сферу особистості*¹⁵.

Мотиваційна сфера представлена:

- актуальними мотивами, що фактично спонукають до діяльності;
- потенційними мотивами, що сформовані, але не виявляються в діяльності.

Проте мотиваційна сфера людини динамічна, і мотивація може посилюватися або послаблюватися, а ієрархія і стійкість мотивів – змінюватися теж.

Основні завдання мотивації:

- формування у кожного співробітника розуміння сутності та значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічних основ внутрішньоорганізаційного спілкування;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Для вирішення цих завдань необхідний аналіз:

- процесу мотивації в організаціях;

¹⁴Никифоренко В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

¹⁵Клочко В. І. Формування мотивації навчально-пізнавальної діяльності студентів технічних спеціальностей : моногр. Вінниця : ВНТУ, 2012. 188 с

– індивідуальної та групової мотивації;
– змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин¹⁶.

Відповідно до виявів мотивів, мотивуючі фактори поділяються на 3 класи:

– потреби як основа активності;
– причини, що зумовлюють вибір діяльності залежно від спрямованості особистості;

– суб'єктивні переживання, емоції як форми регуляції (саморегуляції) поведінки і діяльності. Саме в емоціях оцінюється сенс і результат діяльності. Якщо останній не відповідає меті діяльності, то емоції змінюють її загальну спрямованість, застосовуються допоміжні спонукання, посилюючи тим вихідні.

Мотивація на основі врахування відзначених мотивуючих факторів забезпечує спрямованість і регуляцію активності працівника. Всі мотиви діяльності є результатом відображення людиною умов свого існування та усвідомлення потреб. Мотив як усвідомлена потреба у досягненні бажаних умов і результатів діяльності набуває форми внутрішніх спонукань людини, тобто характеризує внутрішню мотивацію. Зовнішні спонукання працівника до тієї чи іншої форми трудової поведінки через використання різних стимулів характеризуються як зовнішня мотивація. Проте ефективність зовнішніх впливів може бути забезпечена лише за умови, коли вони стають мотивами, суб'єктивно значущими для працівника, відповідають його потребам та інтересам.

Отже, у сучасному управлінні розвитком організації мотивації діяльності працівників надається величезне значення. На основі пізнання справжніх спонукань робітників до високопродуктивної праці розроблені та використовуються різні теорії мотивації.

¹⁶Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. Київ : КНЕУ, 2005. 337 с.

7.2. Основні теорії мотивації

Теорії мотивації персоналу поділяють на три групи – початкові, змістовні та процесуальні.

Початкові теорії базуються на специфічних «моделях» робітника-людини. Початкові теорії складають ХУ-теорія і теорія Z. ХУ-теорія Д. Мак-Грегора містить дві протилежні теорії – Х і Y¹⁷.

Теорія Х висвітлює погляди представників технократичного менеджменту на робітників, розглядаючи їх як поганих, несумлінних, безініціативних працівників із задатками рабської психології. Цим пояснюється необхідність примушення як основного мотивуючого стимулу і матеріального заохочення – як допоміжного. Частка людей цього типу в Україні є незначною.

Відповідно до теорії Х, керівник найчастіше виражає своє ставлення до підлеглих так:

– кожній людині від природи властиве небажання працювати, тому вона прагне уникати витрат праці, де тільки можливо;

– оскільки люди не бажають працювати, їх потрібно змушувати до праці, контролювати, керувати ними або загрожувати покаранням, якщо вони не роблять достатніх зусиль для досягнення визначеної організацією мети;

– шанобство властиве небагатьом індивідам, люди прагнуть уникати прямої відповідальності та вважають за краще бути веденими;

– понад усе люди бажають особистого спокою і потребують захисту.

Відповідно до поглядів автора теорія Х – це управління і контроль за допомогою прямого застосування влади.

¹⁷McGregor D. The human side of enterprise. McGraw-Hill, 1960.

Теорія Y висвітлює погляди представників поведінкового менеджменту на робітників, описуючи передових, творчо активних людей. Стимули спонукання до праці в теорії розташовані у такому порядку: самоствердження, моральне та матеріальне заохочення, примус. Питома вага робітників, що відповідає цій теорії, становить 15–20%. Найвірогідніше вони – індивідуалісти і не можуть повністю розкрити свої таланти в соціальній групі.

Теорія Y розглядає протилежну, ідеалізовану ситуацію, при якій субординація виглядає як партнерство і становлення колективу відбувається в ідеальному середовищі. Її засадничі положення:

- витрати фізичних і духовних сил на роботі такі самі природні, як при грі чи відпочинку, і в нормальних умовах людина не відмовляється від виконання тих чи інших обов'язків;

- загроза покарання або зовнішній контроль – не єдині засоби, що стимулюють досягнення визначеної організацією мети. Люди наділені здібностями до самоврядування і самоконтролю при досягненні цілей, до яких вони прихильні;

- прихильність до цілей є функцією винагороди, тобто залучення до діяльності організації передбачає, що нагорода за працю відповідатиме тому, які визначені, поставлені перед колективом, виконані;

- винахідливість і творче начало дуже поширені серед населення, але в сучасних умовах високорозвинених технологій вони часто залишаються прихованими.

На думку автора, теорія Y заснована на принципі інтеграції або створення таких умов, в яких члени певної організації якнайкраще досягали б цілей, спрямовуючи свою енергію на успіх.

Д. Мак-Грегор працював над створенням *теорії Z*, яка б пов'язувала індивідуальні інтереси працівника з інтересами

організації, проте його життя перервалось раніше, ніж він зміг її завершити.

Незакінчену роботу продовжив його учень *В. Оучі*¹⁸. Він використав її назву, щоб дати ім'я своїй книзі. У ній він виклав уроки японського стилю менеджменту, де як основні елементи виступали довічний найм, турбота про життя співробітників (у тому числі соціальне), прийняття рішень на основі консенсусу, повільне кар'єрне зростання, добре налагоджені комунікаційні канали, вірність компанії та турбота про високу якість продукції.

Теорія Z обґрунтовує колективістські принципи мотивації, описуючи гарного робітника, що надає перевагу роботі в групі та має стабільні цілі діяльності на тривалу перспективу. Такому типові робітників відповідають майже всі працівники японських промислових компаній, вони є практично в усіх країнах на великих стабільних підприємствах. Ефективність застосування теорії визначається питомою вагою таких людей у колективі. Стимули спонукання до праці для робітників, які описуються теорією Z, ефективні в такій послідовності: матеріальне заохочення – моральне заохочення.

Змістові теорії базуються на визначенні внутрішніх стимулів (здебільшого потреб), що спонукають людей діяти певним чином.

У теорії ієрархії потреб *А. Маслоу*¹⁹ потреби людей поділено на п'ять рівнів (рис. 7. 1).

1. Фізіологічні потреби є необхідними для виживання і передбачають потреби в їжі, воді, відпочинку та ін. Для їхнього задоволення необхідний мінімальний рівень заробітної плати і відповідні умови праці.

¹⁸Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge by William G Ouchi Publication: New York Avon Books 1981. Includes bibliographical references and index xii. 244 p.

¹⁹Maslow A. H. Motivation and Personality. New York, NY : Harper & Row Publishers, 1954.

2. Потреби безпеки передбачають потреби у захисті від фізичних і психологічних загроз з боку зовнішнього середовища та впевненості у тому, що фізіологічні потреби будуть задовольнятися в майбутньому. Це може вирішуватися за допомогою заробітної плати, що перевищує мінімальний рівень. Така заробітна плата дозволяє користуватися страхуванням, накопичувати кошти на старість. Впевненість у майбутньому – це робота в надійній організації, що надає співробітникам окремі соціальні гарантії. Без задоволення потреб першого і другого рівнів неможлива нормальна життєдіяльність людини.

3. Соціальні потреби передбачають підтримку з боку оточення, визнання заслуг людини, належність до тієї чи іншої спільноти. Для їхнього задоволення необхідна участь у груповій роботі, увага до людини з боку керівництва і колег по роботі.

4. Потреби у самоствердженні передбачають визнання людини з боку оточення. Вони задовольняються шляхом визначення компетенції, завоювання авторитету, досягнення лідерства та популярності, здобуття публічного визнання. Управління цими потребами досягається за присвоєння особам титулів і звань, а також вручення нагород тощо.

5. Потреби у самовираженні передбачають потреби у реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості. Для задоволення цих потреб людині необхідна максимальна свобода творчості, вибору методів і засобів вирішення визначених перед нею завдань. Чим більш високе місце в ієрархії займають окремі потреби, тим для меншої кількості людей вони стають реальними мотивами поведінки.

Основною ідеєю А. Маслоу є принцип відносної пріоритетності мотивів, згідно з яким потреби нижчих рівнів вимагають задоволення, а, отже, позначаються на поведінці людини раніше, ніж потреби більш високих рівнів.

Незадоволені потреби, за А. Маслоу, спонукають людей до активних дій, а задоволені перестають бути мотивацією, їхнє місце займають інші незадоволені. При цьому первинні потреби вимагають першочергового задоволення, і лише після того, як вони будуть задоволені, починають діяти вторинні потреби (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Класифікація мотивів А. Маслоу

Основним недоліком теорії А. Маслоу є те, що в ній не враховуються ситуаційні фактори, які впливають на потреби. Автор наголошував на жорсткій послідовності при переході від одного рівня потреб до іншого тільки у напрямку знизу вгору. Він наполягав на тому, що задоволення вторинних потреб призводить до послаблення їхньої дії на мотивацію.

У теорії мотивації Ф. Герцберга²⁰ виділено дві групи мотивуючих факторів – гігієнічні (зовнішні) та мотиваційні (внутрішні) фактори.

Гігієнічні пов'язані із самовираженням особистості, її внутрішніми потребами, а також із навколишнім середовищем, в якому здійснюється робота. До них належать: умови праці, міжособистісні стосунки, стиль керівництва організації,

²⁰Herzberg F. Onemore time: How do you motivate people?, Harvard Business Review, Brighton, USA, 1968.

винагорода, соціально-психологічний клімат на підприємстві, ступінь безпосереднього контролю за роботою. Їхній позитивний вияв свідчить про відсутність у людей незадоволення своєю працею.

Фактори мотивації пов'язані з характером і сутністю роботи. До них належать: робота як цінність, почуття відповідальності, успіх, визнання й схвалення результату, можливість удосконалення, кар'єрного зростання. У випадку позитивного їхнього вияву відбувається задоволення роботою.

Гігієнічні фактори Ф. Герцберга відповідають потребам нижчих рівнів теорії А. Маслоу (фізіологічні, безпека, соціальні) та зовнішніми мотиваціями. Мотиваційні фактори – потребам вищих рівнів (самооцінка, самоактуалізація) є внутрішніми мотиваціями. Базові соціальні потреби є зовнішніми, враховуючи те, що вони стосуються нашої залежності від інших, тоді як психологічні потреби самореалізації (поваги та самоактуалізації) більше належать до внутрішньої сфери (рис. 7.2).

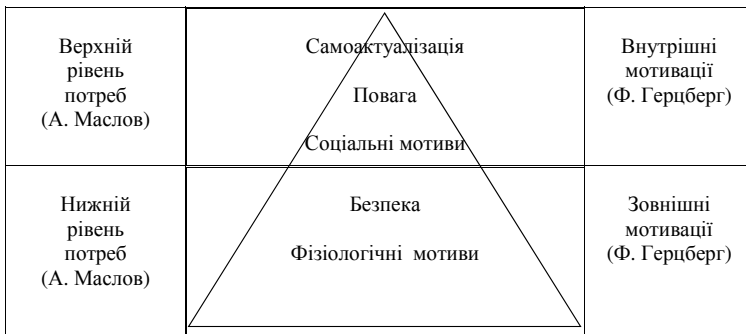


Рис. 7.2. Порівняння теорій А. Маслоу та Ф. Герцберга

При цьому А. Маслоу розглядав гігієнічні фактори як такі, що зумовлюють певну лінію поведінки. Так, якщо менеджер дає працівникові можливість задовольнити одну з таких потреб, то він

у відповідь на це працюватиме краще. Ф. Герцберг, навпаки, вважає, що робітник починає звертати увагу на гігієнічні фактори у випадку, якщо бачить їхню реалізацію неадекватною чи несправедливою.

Згідно з Ф. Герцбергом, за відсутності чи недостатнього ступеня наявності гігієнічних факторів у людини виникає почуття незадоволення роботою. Однак, якщо вони достатні, то самі собою не викликають такого задоволення і не мотивують працівника. Для застосування теорії Ф. Герцберга рекомендується скласти перелік гігієнічних й особливо мотивуючих факторів та надати співробітникам можливість самим визначити те, чому вони віддають перевагу.

Внутрішня мотивація живиться нашою вродженою потребою керувати своїм життям, навчатися та створювати нові речі. Вони є найпоширенішими рушійними силами людської поведінки, оскільки пов'язані з нашою творчою здатністю подолання викликів. Їхньою винагородою є діяльність, спроможність виконати якнайкраще, а не зовнішні аспекти роботи. Маємо закохатися у власну роботу або в ті аспекти нашої роботи, які є для нас найпривабливішими²¹.

У теорії набутих потреб Д. Мак-Клелланда²² розглядаються три види потреб більш високих рівнів.

Потреба влади – бажання впливати на інших людей, зокрема працювати на різних рівнях управління в організаціях. Люди з потребою влади найчастіше виявляють відвертість та енергійність, не бояться конфронтації й прагнуть відстоювати свої позиції. Згідно з теорією, тих, у кого найвищою є потреба влади й відсутня схильність до авантюризму та тиранії, потрібно готувати до роботи на вищих управлінських посадах.

Потреба досягнення (успіху) задовольняється не проголошенням успіху з боку колег чи інших людей, а процесом доведення

²¹Pink D. (2009). Drive The Surprising Truth About What Motivates/ New York? NY Riverhead Books.

²²McClelland D. C. (1988) Human Motivation. Cambridge : Cambridge University Press, UK.

роботи до успішного завершення, готовністю брати участь в ухваленні складних рішень і нести за них відповідальність. Перед людьми з потребою успіху варто ставити завдання з помірним ступенем ризику, делегувати їм достатні повноваження для вирішення завдань, заохочувати їх досягати результатів.

Потреба влади і потреба успіху знаходяться в межах ієрархічної структури А. Маслоу між потребою в повазі та потребою в самовираженні.

Потреба у причетності та визнанні означає зацікавленість у компанії знайомих, налагодженні дружніх відносин з широким колом людей, наданні допомоги іншим, а також бажання бути неформальним лідером, мати власну думку й уміти переконувати довколишніх в її правильності. Людей з цією розвинутою потребою приваблює робота, що надає великі можливості соціального спілкування. Їхнім керівникам потрібно відповідно зберігати атмосферу, що не обмежує міжособистісні відносини. Можна також забезпечувати задоволення цієї потреби, приділяючи працівникам більше часу та періодично збираючи таких людей у групу.

Отже, у загальному вигляді вищеозначені змістові теорії можна представити як певну модель (рис. 7.3).

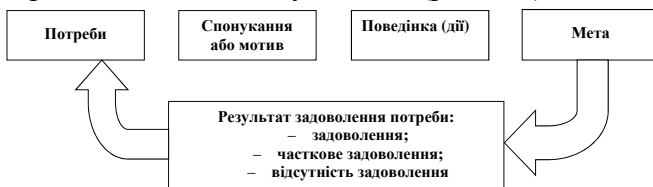


Рис. 7.3. Загальна модель мотивації через потреби

Процесуальні теорії мотивації базуються на визначенні того, як поведуться люди з урахуванням їхнього сприйняття та пізнання життя.

Згідно з *теорією очікувань В. Врума*²³, не тільки потреба є необхідною умовою мотивації людини, а й її надія на те,
²³Vroom V. H. (1964) Work and motivation. New York : Wiley, USA.

що обраний тип поведінки приведе до задоволення потреб. Очікування – оцінка особистістю ймовірності події.

У теорії наголошується на важливості трьох взаємозв'язків (і очікувань, що їм відповідають):

1) витрати праці – результати (очікування того, що зусилля дадуть бажані результати);

2) результати – винагорода (очікування того, що результати принесуть очікувану винагороду);

3) валентність (очікуваний ступінь відносного задоволення чи незадоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди, яка залежить від надання працівником переваги тому чи іншому виду винагороди).

Якщо люди відчують, що безпосередній зв'язок між зазначеними вище факторами відсутній, то мотивація трудової діяльності послабшає.

Згідно з *теорією справедливості С. Адамса*²⁴, люди суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди до витрачених зусиль системно порівняно з винагородами й умовами праці (якістю обладнання, доступом до інформації тощо) інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Оцінюючи винагороду за результати праці, вони прагнуть до соціальної рівності. Якщо порівняння показує дисбаланс і несправедливість, то в людини виникає психологічне напруження. Такого працівника слід мотивувати, зняти напруження та виправити дисбаланс. Працівники прагнуть відновити баланс зміною рівня витрачених зусиль або вимаганням зміни рівня винагороди.

Теорія очікувань і теорія справедливості доповнюють одна одну, тому доцільним є їхнє об'єднання, зроблене в *теорії мотивації Л. Портера–Е. Лоулера*²⁵ (рис. 7.4).

²⁴Adams J. S. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*. 1963.

²⁵Теорії мотивації персоналу. URL: <http://library.if.ua/book/45/3148.html>.

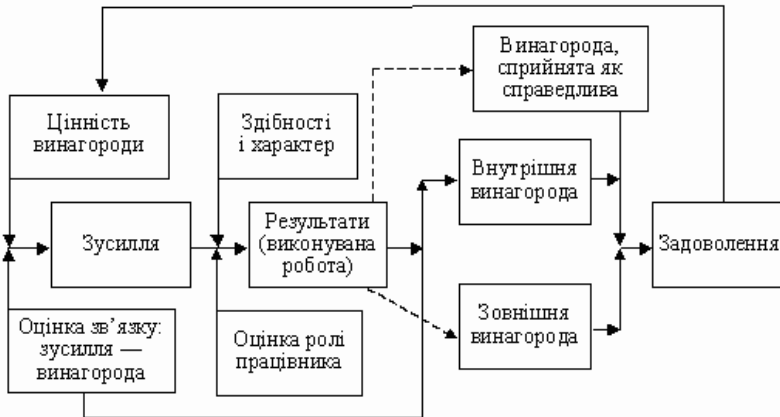


Рис. 7.4. Модель Л. Портера–Е. Лоулера

Елементи теорії очікувань виявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до витрачених зусиль і вірить у те, що винагорода буде адекватною до цих зусиль. Елементи теорії справедливості виявляються у тому, що люди мають власне судження з приводу правильності чи неправильності винагороди порівняно з іншими співробітниками й відповідний до цього ступінь задоволення. Результати, досягнуті працівником, залежать від трьох змінних: докладених співробітником зусиль, його здібностей і характерних особливостей, усвідомлення ним ролі в процесі праці. Рівень витрачених зусиль залежить від цінності винагороди та ступеня упевненості в тому, що зусилля забезпечать певний рівень винагороди. Досягнення необхідного рівня результативності може принести внутрішні (почуття задоволення від виконаної роботи, компетентності та самоповаги) та зовнішні винагороди (схвалення керівника, премію, кар'єрне просування тощо).

Пунктирна стрілка між результативністю та зовнішньою винагородою означає, що може існувати зв'язок

між результативністю та винагородами працівника. Пунктирна лінія між результативністю й винагородою, що сприймається як справедлива, ілюструє, що, відповідно до теорії справедливості, люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди за певні результати. Задоволення – результат зовнішніх або внутрішніх винагород з урахуванням їхньої справедливості. Задоволення є мірилом того, наскільки цінною є винагорода насправді. Ця оцінка впливає на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Таким чином, первинні теорії мотивації ґрунтуються на припущеннях, що людина залежно від її характеру, ставлення до праці може працювати під різним рівнем контролю та відповідальності. Змістовні теорії мотивації базуються на потребах. Вони передбачають, що в людей з різним рівнем задоволеності потреб виникають нові потреби вищого рівня, і мотиваційні чинники мають відповідати необхідності задоволення потреб відповідного рівня. Процесуальні теорії мотивації, не заперечуючи важливості задоволення потреб людини, передбачають, що мотивація працівника залежить не тільки від них, а й від поведінки окремої людини та очікувань винагороди. Генезис розвитку теорій мотивації свідчить, що кожна наступна виділяє більшу кількість мотиваційних чинників, що можуть впливати на результати праці персоналу.

7.3. Характеристика системи мотивування та стимулювання персоналу

Соціально-економічною основою поведінки та активізації зусиль персоналу підприємства чи організації, що спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності, завжди є мотивація праці.

Зміст функції мотивації полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їхнього задоволення в організації;

розробленні систем винагороди за виконану роботу; застосуванні різних форм оплати праці; використанні стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві загалом²⁶.

Система мотивації характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив загалом щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації)²⁷.

Для формування належного ставлення до праці необхідно створювати такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного та службового зростання.

Система мотивації має розвивати почуття належності до конкретної організації. Відповідне ставлення до праці та свідоме поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці й застосовуваними стимулами – зовнішніми регулюючими впливами, що спонукають до цілеспрямованої дії²⁸.

Стимулювання праці – це метод впливу на трудову поведінку працівника через мотивацію.

Основне завдання керівника – запровадити ефективну систему зовнішньої мотивації (стимулювання), яка сприятиме створенню сприятливих умов і стимулів, що спонукають співробітників працювати ефективно та виконувати свої функціональні обов'язки. Проте успішність зовнішніх впливів може бути забезпечена лише за умови, коли вони

²⁶Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень. Персонал. 2008. № 2. С. 50 – 55.

²⁷Тужилкіна О. В. Системний підхід до формування системи забезпечення ефективної мотивації праці. Сучасність. Наука. Час : Наук.-практ. конф. елект. зб. (15–17 листоп. 2014 р.). URL: <http://int-konf.org/konf112014/935-k-e-n-tuzhilkna-o-v-sistemniy-pdhd-do-formuvannya-sistemi-zabezpechennya-efektivnoyi-motivacyi-prac.html>.

²⁸Шапар В. Б. Психологічний тлумачний словник Харків : Прапор, 2004. 640 с.

стають мотивами, суб'єктивно значущими для працівника, відповідають його потребам та інтересам.

Практичне втілення системи стимулювання працівників відбувається за використання таких стимулів:

1) матеріальні (економічні):

–прямі–заробітнаплата(різні форми та системи заробітної плати); премії за продуктивну працю і раціоналізацію; участь у прибутках; заохочувальні, компенсаційні та гарантійні виплати; доплати за стаж і сумлінну працю на підприємстві;

–непрямі – пільгове харчування; нагороди цінними подарунками; кредити на житло та придбання товарів; відшкодування витрат за користування житлом, транспортом, зв'язком; оплата навчання;

2) нематеріальні:

–соціальні, пов'язані з прагненням людей брати участь в управлінні, просуватися соціально-професійними шаблями, мати престижну роботу. Інакше кажучи, це вплив на потребу працівника в самостверженні та владі;

–моральні, пов'язані з потребами людини у визнанні й повазі, моральному схваленні (усна й письмова подяки, нагородження різних видів, присвоєння почесних звань тощо). Стимулом може також бути і процес праці, передусім рівень її змістовності, творчого характеру;

–соціально-психологічні – спрямовані на задоволення потреб у спілкуванні, прихильності, дружбі (морально-психологічний клімат у трудовому колективі)²⁹.

Поряд з потребами, основні з яких розглянуто вище, підставою для класифікації стимулів є також інтереси. У цьому контексті розрізняють три групи пов'язаних між собою стимулів: суспільні, колективні та індивідуальні³⁰.

²⁹Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. Україна: аспекти праці. 2008. № 6. С. 45–51.

³⁰Діденко О. Теоретичне дослідження науково-методичних підходів до дослідження сутності поняття «економічний інтерес». Науковий вісник. 2013. Вип. 12.

Основою суспільного стимулювання є інтереси суспільства, представлені загальнодержавними інтересами, що мають заохочувати ті чи інші види трудової діяльності, найбільш відповідні політиці держави в різних сферах громадського життя.

Колективні стимули пов'язані з впливом на розмір доходів підприємства, а, отже, на добробут його працівників. Частина стимулів виступає у вигляді фондів: розвитку виробництва, науки і техніки; соціального розвитку; матеріального заохочення і фонду заробітної плати.

Структура *індивідуальних стимулів*, власне кажучи, збігається з розглянутою вище структурою матеріальних і нематеріальних стимулів. Це не випадково, оскільки інтереси працівника – це усвідомлені ним потреби. Зауважимо, що особисті стимули взаємопов'язані з колективними і суспільними, а це свідчить про взаємодію відповідних інтересів.

Окрім цього, багато дослідників цієї тематики пропонують *класифікувати стимули трудової діяльності*. Зокрема, А. В. Дорін визначає такі види:

– *жорстке стимулювання* засноване на примусі людини до витрачання зусиль. Механізмом цього процесу є орієнтація на деякий ціннісний мінімум, тобто страх неотримання, недосягнення ціннісного мінімуму, зокрема оплати праці;

– *ліберальне стимулювання* ґрунтується переважно на залученні людини до витрачання зусиль. Механізмом є орієнтація людини на певний ціннісний максимум, тобто приваблива ймовірність одержання, досягнення ціннісного максимуму, в тому числі оплати праці;

– *актуальне стимулювання* пов'язане зі значенням оплати праці як джерела повсякденного існування;

– *перспективне стимулювання* – спрямоване на задоволення більш глибоких інстинктів власності, багатства,

влади, соціального просування і стабільності. Воно може бути особливо ефективним, якщо:

- йдеться про досягнення доволі значних цінностей;
- імовірність їхнього досягнення доволі висока, наочна;
- наявність «людські передумови», тобто такі риси людей, як терпіння, віра, цілеспрямованість.

Ще одна ознака класифікації стимулів – залежність від спрямованості на позитив чи негатив.

До найбільш розповсюджених негативних стимулів належать:

- штраф за адміністративні порушення (запізнення, невиконання плану та інше);
- позбавлення премії за незадовільні результати;
- відпрацювання (штрафні робочі години).

Можуть застосовуватися також зауваження, догана, перенесення черги на житло, відпустки на зимовий час, позбавлення премій, різні форми колективного впливу.

На практиці доведено, що штрафні санкції є ефективним методом мотивації тільки у поєднанні з матеріальними заохоченнями. Головне завдання керівника в цьому разі – знайти баланс між нагородами і покараннями.

Отже, мотивування та стимулювання працівників організації – складний і динамічний процес, що потребує послідовної та системної роботи. З огляду на це науковці пропонують різні підходи до вирішення цього питання.

Зокрема, деякі з них рекомендують такі кроки щодо *розробки і впровадження ефективної мотиваційної системи працівників*³¹:

1) визначення проблем організації, що виникають через недостатність мотивації. Найчастіше це низька ефективність праці, плинність кадрів, погана атмосфера в колективі й авральний режим роботи;

³¹Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatyiy-dlya-personalu>.

2) складання переліку основних завдань відповідно до першого пункту (підвищення продуктивності, підняття командного духу, формування згуртованої команди);

3) проведення соціальної діагностики. Для цього можна використовувати опитувальники, інтерв'ю або анкети. У результаті визначаються основні фінансові та нефінансові стимули, яких потребує колектив загалом і кожен співробітник зокрема;

4) розробка системи мотивації на основі отриманих даних. Вибір конкретних методів і встановлення їхньої послідовності та періодичності;

5) розрахунок фінансових витрат на впровадження системи;

6) детальне інформування персоналу про прийдешні зміни. Якщо система багаторівнева і складна для швидкого сприйняття, то краще роздати детальні інструкції, де будуть описані параметри оцінювання та способи нарахування бонусів і штрафів;

7) запуск і тестування системи. Після закінчення пробного періоду перші узагальнення отримують шляхом зіставлення витрат і одержаного прибутку.

Якщо результати за пробний період незадовільні, то система потребує вдосконалення. Можливо, були підібрані неоптимальні методи або неправильно визначені стимули. Проводиться повторне опитування персоналу і нова постановка цілей.

Додатковим «бонусом» при побудові системи мотивації може бути обізнаність з індивідуальними та віковими особливостями працівників. Знання специфіки кожного з поколінь, типу темпераменту, різних рівнів домагань і соціальних статусів дасть змогу керівнику підвищити ефективність не лише діяльності власної команди, а й зрозуміти потреби тих, для кого він безпосередньо працює. Адже часто в колективі бажання одних не завжди збігаються із намірами інших, а інколи навіть кардинально відрізняються.

Останнім часом значної популярності набула т. зв. «теорія поколінь», запропонована американськими вченими Н. Хоуам та В. Штраусом³². У працях «Покоління» (1991 р.) та «Четверте перетворення» (1997 р.) автори стверджують, що люди певної вікової групи схильні розділяти особливий набір переконань, стосунків, цінностей і моделей поведінки, оскільки вони виростили в однакових історичних умовах. Відповідно науковці виокремлюють 13 основних поколінь, але для висвітлення питання мотивування та стимулювання працівників розглянемо лише 4 покоління, які є представниками працездатного населення.

1. «Бєбі-бумери» (народжені у період 1943–1963 рр.).

Люди, які «живуть, щоб працювати». Серед їхніх цінностей переважає ідеалізм, здоров'я, робота, сім'я. Період їхнього дорослішання припав на часи СРСР, тому їм властивий радянський патріотизм та віра у владу. Для того, щоб іншим поколінням знайти з ними порозуміння, важливо їх вислуховувати до кінця, наводити аргументи для переконання. Орієнтовані на команду, трудової, для яких визначає вкрай важливі винагорода і статус.

Працюючи з ними, необхідно пам'ятати, що представнику цього покоління важлива похвала та вдячність за виконану роботу.

2. Покоління X (народжені у період 1963 – 1983 рр.).

«Ікси» прагматичні та сподіваються тільки на себе. Для них важливі самостійність, індивідуалізм, прагматизм, говорити з нейтральною інтонацією та замість слова «ні» або «не знаю» завжди пропонувати якийсь рішення. Головні якості: постійна готовність до змін, презирство до суворого контролю і прагнення будь-якими шляхами відстояти свою свободу і незалежність. Вони працюють, щоб жити, а не живуть для того, щоб працювати.

³²Wikipedia – вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>.

Найбільшою мотивацією для них є відчуття стабільності та впевненості у завтрашньому дні.

3. Покоління Y, «мілленіали» (народжені у період 1983 – 2003 рр.).

Представники цього покоління комунікабельні та впевнені в собі, у них підвищене почуття соціальної відповідальності. Престижна робота і висока посада не є мрією. Матеріальні цінності, вплив і влада менш цікаві, ніж різноманітність емоційного досвіду. Вони дуже цілеспрямовані, креативні, позбавлені стереотипів та авторитетів, здатні приймати нестандартні рішення, але інфантильні та повсякчас прагнуть психологічного комфорту.

Їх важко мотивувати. Коли на їхньому шляху трапляються перешкоди, що вимагають зосередженості, наполегливості, то вони швидко здаються і відступають від визначеної мети. Їм потрібне забезпечення комфортних умов без нав'язувань і обмежень з фіксацією уваги на проміжних результатах.

4. Покоління Z (народжені у період з 2003 р. і донині).

«Зети» живуть у віртуальному світі, а відтак їм складно приймати умови реальності, пристосовуватися до них, знаходити спільну мову з представниками інших поколінь. Головні ознаки: нарцисизм, зверхність, підвищена тривожність, емоційність та психологічна залежність.

Для ефективної роботи у команді їм варто давати такі завдання, які пов'язані з ними, а результат виконаного може бути оцінений не лише учасниками команди і керівником, а доступний іншим.

Отже, теорія поколінь свідчить, наскільки різними можуть бути люди, народжені під впливом певних економічних, політичних і соціальних чинників.

Сьогодні поряд з теорією поколінь значної ваги набуває *концепція компетенцій, запропонована Д. Гестом у 1991 р.* Відповідно до його ідей, для успіху сучасні працівники

мають бути не лише фахівцями в одній сфері, а одночасно поєднувати декілька компетенцій. Загалом науковець пропонує розглядати декілька варіантів таких поєднань:

– *T-shape*. Бути T-shape-фахівцем – це означає поєднувати авторитет у своїй галузі з розумінням, як працюють інші галузі знань. Такі спеціалісти можуть успішно координувати та контролювати проекти, тому що мають загальне розуміння того, як працюють їхні колеги;

– *L-shape*. Це фахівці, які мають експертизу в одному напрямку, і водночас нарощують експертизу в іншому (причому нарощення експертизи в іншому відбувається в цей момент, у динаміці). Гарним прикладом є експерт, який змінює професію. Інженер, який опановує копірайтинг, або продавець, який вивчає дизайн. Коли експертиза в новому напрямку буде напрацьована – спеціаліст може продовжувати розвивати кар'єру в парадигмі T-shape;

– *M-shape*. Такі фахівці мають декілька розвинених спеціалізацій, які переважно близькі чи суміжні. M-shape-спеціалісти – це T-shape, які вирішили поглиблювати знання в ще одній із цікавих для них сфер. Наприклад, менеджер проектів, який паралельно є тренером, що грає, або дизайнером, який виготовляє чудові вироби з полімерної глини, та HR, який навчає писати книжки. M-shape-спеціалістами можуть також бути світчери (спеціалісти, що змінили професію), які знайшли поєднання обох професій у своїй новій діяльності. Наприклад, економіст, який цікавиться психологією та досліджує поведінкову економіку, або викладач англійської, який працював у HR, а тепер готує людей до співбесід англійською.

Мотивувати та утримувати таких працівників нескладно. Потрібно прислухатись до їхніх ідей, давати можливість брати новий функціонал і переходити на інші посади всередині компанії. Це дасть можливість їм максимально

розкриватися, а компанії – використовувати їхній потенціал на повну силу. Якщо вони виявляють зацікавленість у певній сфері, яка не зовсім відповідає завданням організації, – не варто хвилюватися. Адже це може розвинути новий напрямок її перспективного розвитку, який і очолить такий фахівець. Такі активні та зацікавлені люди можуть знаходити традиційні рішення.

Відомо, що на формування потреб людини впливають не тільки набуті якості, такі як виховання і спосіб життя, а й її індивідуальність. Отже, при пошуку мотиваторів для конкретного співробітника потрібно враховувати його індивідуальність, або психотип, темперамент.

Темперамент – це сукупність душевних, психічних властивостей людини, що характеризують ступінь її збудливості та ставлення до навколишньої дійсності, в поведінці. Темперамент закладений у людини спадково і ґрунтовно виявляється протягом життя.

Якщо цілеспрямовано займатися самовдосконаленням і бути гранично стриманою людиною, в стресовій ситуації природний темперамент виражатиметься. Визначають *чотири типи темпераменту людини*: 1) холерик; 2) флегматик; 3) сангвінік; 4) меланхолік. Нині відомо, що «чисті» темпераменти трапляються доволі рідко, як правило, люди мають змішані психотипи, але ведучий темперамент помітно виділяється у кожного індивіда. Важливо пам'ятати, що немає «хороших» або «поганих» темпераментів. Кожна людина – унікальна. У кожного є переваги, а також якості, що роблять її вразливою³³.

Холерик має найстрімкіший темпоритм. Його розмова швидка, об'ємна. Без зволікання відповідає, часто перебиває співрозмовника. Така людина швидко усвідомлює і

³³Самоукина Н. В. Методы влияния на руководителей и подчинённых с учётом их типа темперамента. URL: <http://delovoyour.biz/>.

запам'ятовує нову інформацію. Не любить зниження активності та необхідність залишатися деякий час у спокої. Це вразливий і емоційний співробітник, з перепадами емоцій, які змінюються протягом дня. Холерик швидко думає і миттєво приймає рішення. Рух і динаміка для нього важливі, він не захоче перевіряти і гальмувати робочий процес. Під час стресу – квапливий і метушливий. Виявляє роздратування і запальність. Холерик – відкрита, пряма і товариська людина, з активним інтересом до інших і до зовнішнього світу. Має високу працездатність і витривалість, нерідко амбітний і шанолубний, прагне до лідерства та домінування. В оцінці людей і подій переважає максималізм³⁴.

Керівники-холерики нерідко мають авторитарний стиль управління з високим контролем і критикою на адресу співробітників, які допускають помилки. Такий керівник запальний, може накричати на підлеглого. Проводячи співбесіду з потенційними співробітниками, холерик вибере людину, схожу на нього самого – холерика. Холерик – це активний і енергійний керівник, з високою самомотивацією. Він відданий своїй роботі, трудоголік, цього ж вимагає і від підлеглих. Робочий процес відбувається у високому темпі, напружено й інтенсивно. Швидко аналізує інформацію і приймає рішення. Вимагає говорити лаконічно і за суттю. Поступово більшість його підлеглих самі «прискорюються» і на роботі стають майже холериками.

Мотиватори для керівника-холерика:

- створення умов для кар'єрного зростання в компанії;
- свобода і самостійність у прийнятті рішень;
- цікаві, креативні завдання з високою самовіддачею, в яких потрібно приймати нестандартні рішення;

³⁴Самоукина Н. В. Методы влияния на руководителей и подчинённых с учётом их типа темперамента. URL: <http://delovoyour.biz/>.

- здорова конкуренція з керівниками такого самого рівня;
- досягнення амбітних цілей, ризик і успіх;
- наявність згуртованої команди однодумців³⁵.

Співробітник-холерик – активний, ініціативний і енергійний працівник. Його не потрібно підганяти, перевіряти, це амбіційний фахівець. Однак з часом такий співробітник стає конкурентом для керівника.

Мотиватори для підлеглого-холерика:

- самостійність у роботі;
- участь в інноваційних проектах;
- часті відрядження, зав'язування нових контактів, інтенсивне спілкування з різними людьми;
- робота на виставках, ярмарках, конференціях;
- публічна похвала за успіхи у присутності персоналу компанії;
- корпоративні відзнаки за успіхи;
- можливість кар'єрного зростання з супутньою владою;
- скерування на навчання³⁶.

Демотиватором для холерика є рутинна робота.

Сангвініки – це сильні, сповнені енергії, з хорошим самоконтролем люди. Як правило, вони діловиті, витривалі та працездатні. Нерідко такі люди є кар'єристами. Сангвінік любить спілкування з цікавими і, що не менш важливо, потрібними людьми. Допускає захоплення, але завжди пам'ятає про сім'ю. Сангвінік – людина-компанія, але при спілкуванні з іншими завжди пам'ятає про власну вигоду. Життєлюбний, любить бути в центрі уваги. На роботі він часто пропонує нові ідеї та робить доповіді. При виникненні проблеми на ній не заціклюється, живе легко й оптимістично. Не любить підтримки з боку, але й сам нікого не підтримує.

³⁵Теорії мотивації персоналу. URL: <http://library.if.ua/book/45/3148.html>.

³⁶Самоукина Н. В. Методы влияния на руководителей и подчинённых с учётом их типа темперамента. URL: <http://delovoyour.biz/>.

Вважає, що у кожного свої проблеми і кожен має з ними справлятися самостійно³⁷.

Сангвінік – це хороший керівник і професіонал, який реалізує об'єктивний стиль управління, а також здатний до ситуативного стилю управління. В екстремальних і конфліктних ситуаціях може бути жорстким і авторитарним, у спілкуванні з творчими людьми – дипломатичним і м'яким. Сангвінік вміє добре і технічно делегувати завдання підлеглим, при цьому зберігаючи свою управлінську позицію. Людина цього темпераменту любить щось нове, постійно чомусь вчиться. Найчастіше це пов'язано з роботою. Сангвініку подобається розвивати конкретні навички і відразу ж застосовувати їх у роботі. Сангвінік завжди пам'ятає про ієрархію, успішно виконуючи свої управлінські повноваження, легко підпорядковується вищому керівництву.

Мотиватори для керівника-сангвініка:

- заробітна плата – найвищий мотиватор для сангвініків;
- у роботі тяжіє до формально-ділового стилю;
- можливість кар'єрного зростання;
- підвищення кваліфікації, семінари, тренінги, майстер-класи за рахунок компанії;
- іміджеві атрибути: персональний секретар, службова машина, просторий кабінет, стильні офісні меблі, комп'ютер нового покоління і модний мобільний телефон тощо³⁸.

Підлеглий-сангвінік майже не відрізняється від керівника з таким самим темпераментом. Він витривалий і працездатний, діловитий і стриманий, прагне до високої компетентності у своїй справі. Не любить фамільярності з колегами, воліє підтримувати дружні відносини. Бере участь у корпоративному житті компанії, займається спортом, веде здоровий спосіб життя. Сангвінік дисциплінований, приходиться на роботу вчасно і йде додому не

³⁷Самоукина Н. В. Методы влияния на руководителей и подчинённых с учётом их типа темперамента. URL: <http://delovoyimir.biz/>.

³⁸Теорії мотивації персоналу. URL: <http://library.if.ua/book/45/3148.html>.

особливо пізно. Прагне добре організувати робочий час. Якщо на роботі не відчуває перспективи у підвищенні заробітної плати, легко переходить на нове місце. Конструктивну критику сприймає нормально, прагнучи виправити помилки і покращити свої показники. Здатний працювати також у стресових умовах, зберігаючи самовладання і контроль. Любить все нове і з задоволенням береться за нову роботу. Сангвініків необхідно контролювати. Вони часто стають неформальними лідерами, але завжди підтримують офіційного керівника, не становлячи йому конкуренцію.

Мотиватори для підлеглого-сангвініка:

- висока заробітна плата;
- перспектива кар'єрного зростання;
- престижний офіс та іміджеві атрибути в роботі;
- підвищення професійної компетентності;
- корпоративні вечори і свята;
- додаткові абонементи в престижні фітнес-центри, басейни, на майстер-класи.

Демотиватором є «застій» компанії та відсутність перспективи кар'єрного зростання.

Флегматик доволі спокійна, миролюбна і стримана людина. Він ніколи не перебиває співрозмовника, уважно вислуховує, рухається повільно і розмірено, говорить тихо. Флегматик довго засвоює нову інформацію, довго думає, коли приймає рішення. Але на противагу має хорошу пам'ять, яка його не підводить. При прийнятті рішення спершу все аналізує, зважає всі «за» і «проти», а потім видає обдумане рішення. Якщо прийняв рішення, то від нього не відступає, наполегливо захищає свою позицію, часто впертий. Відпочивати воліє пасивно, часто відновлюється на самоті. Навіть на дуже нудній і довгій нараді сидить спокійно, уважно дивиться на доповідачів, виявляє лояльність до керівництва та прагнення виконати розпорядження.

Флегматики – це вдумливі й ґрунтовні люди, надійні друзі та партнери, стабільні й стійкі. У стресовій ситуації стримані, зберігають самовладання і спокій, але в умовах позамежного стресу можуть зовсім відмовитися від спілкування, рішень і дій. Вони неконфліктні, нетовариські, небагатослівні. Флегматик не має схильності до лідерства. Може працювати і в команді, і самостійно. У роботі виявляє себе або як підлеглий, або як незалежний експерт. Однак якщо його призначають керівником, буде відданий своїм підлеглим. До нового звикає довготривало, нерідко – болісно. Добре працює в умовах рутинності та монотонності. Якщо йому що-небудь не подобається на роботі, він здатний непомітно накопичувати незадоволеність, а потім несподівано написати заяву про звільнення і зупинити його буде неможливо³⁹. Стиль керівництва у флегматиків лояльний, з низьким контролем. Приймає на роботу професіоналів і намагається не втручатися в їхню роботу. Делегує повноваження, оскільки добре знає: що, кому і коли потрібно передоручати. Якщо потрібно взяти відповідальність на себе, може стати владним. З молодією командою виявляє батьківський стиль: суворий, але справедливий.

Мотиватори для керівника-флегматика:

- стабільність і надійність компанії;
- створення корпоративних традицій;
- робота, що вимагає посидючості, уваги, ретельності та скрупульозності;
- робота на самоті, без спілкування з незнайомими людьми;
- визнання успіхів і похвала за досягнення;
- позначення на рівні заробітної плати вислуги років та стажу роботи в компанії⁴⁰.

³⁹Самоукина Н. В. Методы влияния на руководителей и подчинённых с учётом их типа темперамента. URL: <http://delovoyimir.biz/>.

⁴⁰Теорії мотивації персоналу. URL: <http://library.if.ua/book/45/3148>.

Флегматик-працівник – це хороший, обов’язковий і відповідальний, але без ініціативи підлеглий. Він багато знає і вміє, компетентний і освічений, проте орієнтований на виконавську роботу і пропонувати нові ідеї та проекти не буде. Такого співробітника краще використовувати на рутинних ділянках роботи, де потрібні уважність і ґрунтовність. При формулюванні завдання необхідно давати час для запитань, обговорення, записів – квапити не варто.

Мотиватори для підлеглого-флегматика:

- стабільність і стійкість компанії на ринку;
- важливо заробляти середні гроші, але регулярно і без затримок;
- спокійна робота, без ризиків і несподіванок;
- хороша екологія приміщення, кондиціонер, зручне робоче місце і наявність фіксованої обідньої перерви;
- зручне розташування офісу та наявність корпоративного транспорту;
- повага з боку керівника⁴¹.

Демотиваторами є постійне відволікання від роботи, часті дзвінки та виклики вищого керівника, загроза безпідставного звільнення, необхідність інтенсивного спілкування з різними людьми, особливо з незнайомими, та неможливість зосередитися у великому робочому приміщенні

Меланхолік – чутливий, уразливий, кривдний. Навіть при дрібних невдачах глибоко засмучується, любить скаржитися на долю. Вважається, що це притаманне жінкам, але багато чоловіків теж мають такий характер. Меланхолік нерідко є понад обережним, тому що багато чого боїться. Має страхи перед невдачами, несподіванками, нерозумінням з боку довколишніх, самотністю, неспроможністю тощо. Однак водночас він має розвинуту інтуїцію і здатність до передбачення. Якщо меланхолік – достатньо компетентний, він першим

⁴¹Теорії мотивації персоналу. URL: <http://library.if.ua/book/45/3148>.

помітить кризові явища в компанії, бо доволі проникливий і добре відчуває людей. Таких працівників потрібно брати на переговори. Меланхолік мовчить і спостерігає, як поведуться партнери. Працювати з максимальною самовіддачею нездатний, швидко втомлюється. Краще, якщо він буде регулярно відпочивати, ніж часто хворіти і брати лікарняні, які компанії доведеться оплачувати. У стресовій ситуації меланхолік – не працівник. Починає переживати, боятися, має схильність до самозвинувачень. В управлінській роботі керівники-меланхоліки рідкість. Але якщо така людина працює начальником, то дбайливо ставиться до своїх підлеглих: не кричить на них, не принижує і не ображає⁴².

Мотиватори для керівника-меланхоліка:

- спокійна і монотонна робота;
- можливість відмовитися від призначення на керівну посаду;
- робота в колективі, де є взаємопідтримка і взаєморозуміння;
- повага, позитивне ставлення і довіра з боку вищого керівництва;
- відсутність приниження і крику з боку вищого керівництва;
- відсутність ризиків і хронічного стресу на роботі⁴³.

Меланхолік-підлеглий завжди займає провідну позицію: там, де менше відповідальності. Він ніколи не буде критикувати свого керівника. Меланхолік – хороший емоційний «барометр» в команді. Прагне до позитивної атмосфери. Важко переживає конфлікти. Як правило, уникає напруги у відносинах з колегами будь-якими способами.

Мотиватори для підлеглого-меланхоліка:

- підтримка, увага і повага з боку керівника;

⁴²Самоукина Н. В. Методы влияния на руководителей и подчинённых с учётом их типа темперамента. URL: <http://delovoyimir.biz/>.

⁴³Теорії мотивації персоналу. URL: <http://library.if.ua/book/45/3148>.

- позитивна атмосфера в компанії та підрозділі;
- хороші, добрі відносини з колегами;
- регулярний відпочинок, нехай і кілька днів, але двічі-тричі на рік;
- хороший соціальний пакет;
- стабільна робота без ризиків.

Демотиваторами є конфліктність і неспокійна атмосфера в колективі, приниження та несправедливе покарання чи критика.

Отже, за допомогою якісної системи мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання:

- залучення й утримання в організації кращих спеціалістів;
- визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їхньої творчої активності;
- демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці кращих працівників;
- застосування різних форм визнання заслуг;
- покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

7.4. Самомотивація та прийоми її стимулювання

Більшість сучасних науковців зауважують, що якщо раніше більшість людей орієнтувалася на заробіток і престиж, то зараз – на можливість саморозкриття на роботі, що, однак, не завжди реалізується повною мірою. Відповідно сьогодні їхня основна увага зосереджується не стільки на

аналізі зовнішніх стимулів та розробці мотиваційних методів, скільки на пошуку ефективних прийомів самомотивації.

Самомотивація (здатність мотивувати самого себе) – це психічний процес, який будується на внутрішніх стимулах. Це можуть бути амбіції, визнання, саморозвиток, усвідомлення важливості того, що робиш, отримання задоволення від досягнення результату.

Доведено, що цей процес взаємопов'язаний з рівнем емоційного інтелекту (EQ), тобто чим вищий рівень останнього у людини, тим сильніша в неї самомотивація. Оскільки EQ можна розвивати, то і над самомотивацією потрібно працювати.

В. Пугачов зазначає, що самомотивація виникає за таких умов: 1) коли зовнішня мотивація слабка; 2) коли зовнішня мотивація сумнівна; 3) коли особистість, навіть визнаючи теперішню систему цінностей, шукає свій, унікальний шлях; 4) коли особистість не задоволена собою і прагне змінити себе (чи свою мотивацію), тобто наявний конфлікт із внутрішньою системою мотивації. Загалом розвиток самомотивації здійснюється через розвиток особистісних якостей у міру соціалізації особистості (особливо через розвиток спрямованості особистості та її системи цінностей)⁴⁴.

У зв'язку з цим виокремлюють декілька рівнів мотиваційної динаміки: 1) мотиваційна інертність (відсутність інтересу до праці); 2) мотиваційна ригідність (слабкий інтерес до праці); 3) мотиваційна активність; 4) мотиваційна гіперактивність; 5) деструктивна активність (ненависть до роботи або корисливі наміри, прагнення зруйнувати ділові відносини і завдати шкоди організації) та 6) деструктивна пасивність (ігнорування роботи з негативними наслідками).

Внутрішні процеси мотивації регулюються за допомогою волі та вольових зусиль.

⁴⁴Пугачов В. П. Управління персоналом. Київ, 2001. 400 с.

Воля – свідоме управління людиною своєю діяльністю та поведінкою, що виявляється у прийнятті рішення, подоланні труднощів і перешкод на шляху до досягнення мети, виконання визначених завдань.

При цьому «сила волі» – це вольова риса, що полягає в здатності долати значні перешкоди, котрі виникають на шляху до цілі. Вольове зусилля є одним з механізмів вольової регуляції.

До вольових якостей особистості належать: цілеспрямованість, рішучість, сміливість, мужність, ініціативність, наполегливість, стриманість, дисциплінованість тощо. Індивідуальні особливості волі властиві окремим людям.

Розглядаючи трудову діяльність, зауважимо, що самомотивація пов'язана із тим, чого людина прагне у роботі. У психології це називається «рівень домагань» – соціальна позиція, що займається індивідом і закріплюється через його індивідуальний вибір. Такий рівень може бути адекватний і неадекватний (занижений, підвищений). Підвищений рівень домагань працівників – вони ставлять перед собою занадто складні завдання, їхня самооцінка невиправдано завищена. Занижений рівень домагань найчастіше пов'язаний із особливостями виховання та особистою життєвою позицією індивіда. При цьому керівник може допомогти працівникові підвищити мотиваційну складову своєї діяльності:

- допомагати знайти віру в себе;
- підтримувати, підбадьорювати;
- відзначати навіть незначні успіхи;
- застосовувати різні прийоми створення перспективи для особистості (можуть бути виявлені спочатку в іншій сфері, не пов'язаній з тією, в якій виявилися невдачі, з подальшим переходом створеної в такий спосіб активності у сферу, де треба підвищити рівень домагань працівника і відновити занижену самооцінку).

Серед найбільш ефективних прийомів самомотивації можна назвати такі:

- 1) чітке планування та тайм-менеджмент;
 - 2) підвищення самоефективності:
 - зміна поведінки на підставі минулого досвіду успіху та невдач – успішний особистий досвід зумовлює високі очікування хороших результатів у майбутньому;
 - запозичення досвіду – спостереження за іншими людьми, які досягли успіху у певних сферах діяльності, сприяє посиленню самоефективності та впевненості у результатах;
 - вербальне переконання – отримання вербального підтвердження своєї самоефективності;
 - емоційне піднесення – зменшення емоційного напруження, емоційного та професійного вигорання;
 - високий рівень розуміння своєї компетентності – особистої, соціальної, професійної.
- Варто зазначити, що в процесі самомотивації працівник має враховувати індивідуальні (особистісні) відмінності. Коли йому вдається реалізувати власні життєві та професійні задуми та плани через продуктивні форми організаційної поведінки та виробничу активність, це означає, що його самомотивація досягла успіху.

Основні поняття

Мотив, мотивація, мотивування, самомотивація, стимул, стимулювання, потреба, воля, рівень домагань.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «мотив». Охарактеризуйте такі поняття, як «мотивація» та «мотивування».
2. Поміркуйте, яку роль у процесі мотивації відіграють потреби. Як Ви вважаєте, чому сьогодні в умовах ринкової

економіки у більшості людей потребова сфера змістила вектор спрямованості з напрямку «на інших» на напрямок «на себе»?

3. Які теорії мотивації Ви знаєте? Вкажіть, які переваги та недоліки має кожна з них. Яка з них Вам найбільше імпонує? Обґрунтуйте відповідь.

4. Визначте зміст понять «мотивування» та «стимулювання». Які різновиди стимулів Ви знаєте? Уявіть, що Ви керівник. Запропонуйте власну систему мотивування персоналу. Чи використовуєте Ви у ній елементи штрафних санкцій. Чому?

5. Чи погоджуєтесь Ви з авторами, які пропонують використовувати знання про вікові та індивідуально-психологічні особливості працівників у процесі налагодження трудового процесу. Обґрунтуйте відповідь.

6. Що таке самомотивація? Яку роль у цьому процесі відіграють вольові зусилля та рівень домагань? Які прийоми самомотивиції Ви знаєте та використовуєте? Наведіть конкретні приклади.

Використані та рекомендовані літературні джерела

1. Васюта В. Б. Сучасна система трудових показників на підприємстві. Ефективна економіка. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
2. Діденко О. Теоретичне дослідження науково-методичних підходів до дослідження сутності поняття «економічний інтерес». Науковий вісник. 2013. Вип. 12.
3. Дорин А. В. Экономическая социология. Минск, 1997. С. 212 – 234.
4. Ключко В. І. Формування мотивації навчально-пізнавальної діяльності студентів технічних спеціальностей : моногр. Вінниця : ВНТУ, 2012. 188 с.

5. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2007. 224 с.
6. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. Київ : КНЕУ, 2005. 337 с.
7. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень. Персонал. 2008. № 2. С. 50 – 55.
8. Никифороенко В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
9. Пугачов В. П. Управління персоналом. Київ, 2001. 400 с.
10. Психологія професійної діяльності : підруч. / авт.-упоряд. : Біскуп В. С., Гірняк А. Н., Гірняк Г. С., Крупник З. І., Надвинична Т. Л., Шандрук С. К., Яремко О. М. Тернопіль : ВПЦ «Унів. думка», 2022. 226 с.
11. Самоукина Н. В. Методы влияния на руководителей и подчинённых с учётом их типа темперамента. URL: <http://delovoymir.biz/>.
12. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. Україна: аспекти праці. 2008. № 6. С. 45–51.
13. Слинков В. Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации. Київ : КНТ, 2008. 336 с.
14. Теорії мотивації персоналу. URL: <http://library.if.ua/book/45/3148.html>.
15. Тужилкіна О. В. Системний підхід до формування системи забезпечення ефективної мотивації праці. Сучасність. Наука. Час : Наук.-практ. конф. електр. зб. (15–17 листоп. 2014 р.). URL: <http://int-konf.org/konf112014/935-k-e-n-tuzhilkna-o-v-sistemniy-pdhd-do-formuvannya-sistemi-zabezpechennya-efektivnoyi-motivacyi-prac.html>.
16. Шапар В. Б. Психологічний тлумачний словник. Харків : Прапор, 2004. 640 с.

17. Шафранська Т. Ю. Основні види мотивації працівників. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm.
18. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatyiyi-dlya-personalu>.
19. Adams J. S. (1963) Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*.
20. Herzberg F. Onemore time: How do you motivate people?, *Harvard Business Review*, Brighton, USA, 1968.
21. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. New York, NY : Harper & Row Publishers, 1954.
22. McClelland D. C. (1988) *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press, UK.
23. McGregor D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
24. Pink D. (2009). *Drive^ The Surprising Truth About What Motivates/ New York? NY^ Riverhead Books*.
25. Publication: New York Avon Books 1981. Includes bibliographical references and index xii. 244 p.
26. *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge* by William G Ouchi.
27. Vroom V. H. (1964) *Work and motivation*. New York : Wiley, USA.
28. Wikipedia – вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>.

***Вас зацікавить**

10 кращих методів нефінансової мотивації

Нематеріальна мотивація в умілого керівника може бути основним інструментом в роботі з персоналом. Для

цього потрібно володіти ораторськими й управлінськими навичками.

- *Мотиваційні наради.* Неформально їх називають «летучки» і «планерки». Крім традиційного інформування працівників та обміну ідеями, управлінець має намагатися зарядити людей на плідну роботу. Це класичний метод, що допомагає залучити персонал в організаційне життя компанії.

- *Вітання зі знаменними датами.* День народження, закінчення випробувального терміну, річниця роботи, інші знакові дати – усе це привід привітати людину і зайвий раз підвищити їй настрій. До того ж це підсилить відчуття співробітника у тому, що він важливий для компанії, а це підвищить його лояльність.

- *Можливості для професійного зростання.* Підвищення професійного рівня вигідне як для працівника, так і для компанії. Багато фірм зараз як заохочення оплачують своїм співробітникам курси, стажування та семінари.

- *Публічна похвала старанних працівників.* Простий, але водночас доволі дієвий метод. Однак безпосередньо назвати його стимулом не можна, це швидше засіб для підтримки ентузіазму співробітника, який відзначився.

- *Комфортні умови роботи.* Такі великі компанії, як «Google» і «Facebook» першими зробили висновок, що забезпечення максимально комфортних і приємних умов для працівників – це правильний шлях до підвищення продуктивності праці. Їхні офіси докорінно відрізняються від класичних і більше подібні на парк розваг, аніж на робоче місце. Але якщо врахувати такий показник, як успішність цих компаній, то зрозуміло, що такі вкладення повністю себе виправдовують. Однак не всі фірми, тим більше невеликі, можуть створити собі такі умови. Але іноді достатньо і дрібниці, наприклад, столу для пінг-понгу, затишного куточка з диваном або безкоштовної кави.

- *Заходи для підвищення і підтримки командного духу.* Це можуть бути корпоративи, туристичні поїздки, походи в кіно або на каток, спортивні змагання та інші способи спільного проведення часу. Іноді такі заходи можна проводити і з практичною користю для компанії (суботник, генеральне прибирання офісу).

- *Гнучкий графік як метод заохочення.* Деяким фахівцям не потрібно багато часу для виконання своїх завдань, і, закінчивши справи, вони чекають завершення робочого дня. У такому разі відмінним способом мотивації може бути гнучкий графік. Людина буде знати, що якщо виконає свою роботу швидко і якісно, то їй не потрібно бути присутньою в офісі.

- *Додаткові вихідні.* Один з найпростіших методів нематеріальної мотивації – оплачуваний вихідний. Коли співробітники зрозуміють, що за якісно виконану роботу можна отримати день відпочинку, продуктивність праці значно зросте.

- *Надання знижок на послуги або продукцію компанії.* Від невеликих знижок фінансове становище фірми не постраждає, а персонал, відчувши турботу, буде більш лояльним до керівництва.

- *Налагоджений зворотний зв'язок.* Співробітники мають право висловитися, поділитися своїми побажаннями і коментарями щодо організації робочого процесу. Однак слід враховувати відмінності в характерах: комусь неважко буде заявити про щось відкрито, а іншим буде простіше зробити це анонімно. У першому разі людина зможе виступити на планерці, у другому – потрібно організувати корпоративний «письмовий ящик» або стікерну дошку.

6 способів мотивації персоналу від західних експертів

Спосіб № 1. Дайте змогу своїм працівникам відчутти, що вони причетні до «курсу компанії».

На думку Б. Чейса, співзасновника «Enhance Films», ентузіазм, лідерство та позитив у компанії мають завжди переважати. Крім того, щоб персонал був мотивований, необхідно вести з ним діалог і спонукати, щоби навіть звичайні працівники висловлювали свої думки з приводу важливих рішень щодо управління компанією. Робітники почуваються більш мотивованими, коли відчувають, що вони потрібні, можуть впливати на «глобальні процеси» і їхня думка насправді має значення.

Спосіб № 2. Не мотивуйте, а робіть працівників щасливими.

Один із виконавчих директорів компанії «Zappos» Т. Шей для мотивації персоналу завжди керується думкою, що може зробити цю людину щасливою. Такий підхід є результативним, адже, крім того, що персонал при нижчій за середній рівень заробітній платні в галузі залишається високомотивованим, цей принцип є достатньо дієвим навіть стосовно клієнтів. Зокрема, щорічний дохід компанії дедалі зростає, тому що базове слово, яким керується керівництво, – це «щастя».

Спосіб № 3. Працівники мають поділяти успіх компанії.

Один з керівників відомої в США кадрової агенції С. Холлоуей на основі власного досвіду та досвіду багатьох компаній, з якими співпрацює ця агенція, впевнена у тому, що працівники є більш мотивованими, а також працюють більш ефективно, якщо компанія ділиться з ними своїми прибутками. Таким чином, якщо за поточний рік прибуток компанії збільшився на 20%, то відповідно на такий самий розмір підвищиться річний бонус чи відрахування до пенсійного фонду, чи виплата в будь-якій іншій формі.

Спосіб № 4. Автономний режим роботи також мотивує.

Деякі експерти пропонують компаніям використовувати стиль управління, в результаті якого працівник може самостійно обирати, з ким йому працювати (формуванню власну

команду), в якому напрямку, галузі й т. ін. Завдяки цьому до роботи з'являється підвищений інтерес, а відповідно рівень мотивації та ефективність зростають.

Спосіб № 5. Заохочуйте працівників до того, щоб вони висловлювали свої скарги щодо роботи.

Загалом стереотипне мислення вказує на те, що працівники, які постійно скаржаться, – це негативне явище. Однак досвід компанії «Dell», що власноруч створила сайт «антифанів» своєї продукції та змогла виправити значну кількість «прогалин» і дефектів, відповідно вийшовши в лідери за якістю товарів, підтверджує, що такий принцип можна застосувати для мотивації персоналу кожної організації й таким чином виявити проблеми та виправити їх.

Спосіб № 6. Наймайте лідерів і мотивуйте їх.

Велика кількість представників керівництва великих американських компаній одноголосні щодо того, що одним із дієвих способів мотивації є мотивація персоналу через «лідерів». Це означає, що на роботу приймають людей з вродженими лідерськими якостями, які за своєю натурою є більш мотивованими, ніж інші. Крім того, якщо створити відповідні умови праці саме для таких працівників, то завдяки власним рисам характеру вони зможуть (навіть несвідомо) заохочувати до роботи всіх інших.

Тест «Мої найважливіші потреби» (за А. Маслоу)

Тест дозволяє оцінити ступінь задоволеності основних потреб людини. Пропонується 15 тверджень, які треба оцінити, попарно порівнюючи їх між собою.

Починати варто з оцінки 1-го твердження шляхом порівняння його з 2-м, 3-м тощо, записуючи послідовно результати в 1-й рядок таблиці. Так, якщо при порівнянні

1-го твердження з 2-м кращим для себе Ви вважаєте 2-ге, то в 1-шу клітинку 1-го рядка впишіть цифру 2, якщо ж кращим виявиться 1-ше твердження, то впишіть цифру 1.

Коли проведете порівняння 1-го твердження з 2–15-м і заповните 1-й рядок, зробіть те саме з 2-м твердженням, послідовно порівнюючи його з 3-м, 4-м тощо і записуючи результати в 2-й рядок. Останнім буде порівняння 14-го і 15-го тверджень, результат якого Ви помістите в єдину клітинку останнього, 14-го рядка.

Рекомендується перед кожним твердженням вголос проговорювати фразу: «Я хочу...».

1. Домогтися визнання і поваги.
2. Мати теплі відносини з людьми.
3. Забезпечити собі майбутнє.
4. Заробляти на життя.
5. Мати гарних співрозмовників.
6. Усталити своє становище.
7. Розвивати свої сили і здібності.
8. Забезпечити собі матеріальний комфорт.
9. Підвищувати рівень майстерності та компетентності.
10. Уникати неприємностей.
11. Прагнути до нового і незвіданого.
12. Забезпечити собі становище впливу.
13. Купувати гарні речі.
14. Займатися справою, що вимагає повної віддачі.
15. Бути зрозумілим іншими.

Ключ до тесту

1. За таблицею визначте кількість балів (виборів), що випали на кожне твердження у всіх клітинках таблиці, і результати занесіть у рядок «Бали» таблиці.

Таблиця

Бали																			№ рядків
№ тверджень	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15				
																			1
																			2
																			3
																			4
																			5
																			6
																			7
																			8
																			9
																			10
																			11
																			12
																			13
																			14

2. Підрахуйте суму балів для визначення 5-ти головних людських потреб відповідно до теорії потреб А. Маслоу:

– базові (фізіологічні, матеріальні) потреби: сума виборів 4-го, 8-го і 13-го тверджень – «Ф»;

– потреби в безпеці: сума виборів 3-го, 6-го і 10-го тверджень – «Б»;

– соціальні потреби: сума виборів 2-го, 5-го і 15-го тверджень – «С»;

– потреби у визнанні (самоствердженні): сума виборів 1-го, 9-го і 12-го тверджень – «В»;

– потреби в самовираженні (самореалізації): сума виборів 7-го, 11-го і 14-го тверджень – «СВ».

Оцінка результатів:

1. Виберіть із 15 тверджень ті 5, що одержали найбільшу кількість балів. Це Ваші головні потреби.

2. Залежно від величини кожної із сум «Ф», «Б», «С», «В» і «СВ» визначте за 3-ма градаціями, наскільки задоволена у Вас кожна з 5 головних людських потреб:

- 0–14 балів – потреба задоволена повністю;
- 15–28 балів – потреба задоволена частково;
- більше 28 балів – потреба не задоволена.

Тема 8. Керівництво трудовим колективом: соціально-психологічний аспект

8.1. Трудовий колектив та його характеристики.

8.2. Команда: визначення, принципи взаємодії, рольова структура, етапи розвитку.

8.3. Керівництво та управління командами.

8.4. Теоретичні механізми лідерства, керівництва та їхній вплив на взаємовідносини в апараті управління.

8.1. Трудовий колектив та його характеристики⁴⁵

Одним із різновидів формальної малої соціальної групи є трудовий колектив – об'єднання всіх працівників, які своєю працею беруть участь у діяльності підприємства (установи, організації) на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством⁴⁶.

⁴⁵Окремі положення були висвітлені раніше у підручнику : Психологія професійної діяльності : підруч. / авт.-упоряд. : Біскуп В. С., Гірняк А. Н., Гірняк Г. С., Крупник З. І., Надвигина Т. Л., Шандрук С. К., Яремко О. М. Тернопіль : ВПЦ «Унів. думка», 2022. 226 с.

⁴⁶Кодекс Законів про працю України. Правова єдність. Всеукраїнська асоціація видавців. Київ, 2010. 83 с

Трудові колективи можна представляти також як спільноти, в яких міжособистісні стосунки опосередковані спільною діяльністю, а зміст цієї діяльності має соціально-схвальний характер і відповідає загальнолюдським цінностям. Одночасно трудовий колектив є соціально-психологічною підсистемою (персонал) будь-якого підприємства. Останнє функціонує тільки тому, що у ньому є люди, які створюють його продукт, вони формують імідж і культуру підприємства, його внутрішній клімат, від них залежить виконання запланованого та досягнення цілей підприємства.

Трудовий колектив виступає також як основний найбільш активний елемент внутрішнього середовища та всієї системи менеджменту організації, в якому люди вступають у визначені відносини для виконання окреслених цілей. Від кваліфікаційного, демографічного складу трудового колективу, його здібностей адаптуватися до змін цілей систем залежить ефективність і конкурентоспроможність будь-якого підприємства. Трудовий колектив, наприклад, акціонерного торговельного підприємства як соціально-психологічна підсистема поділяється на керівників, спеціалістів, технічних виконавців апарату управління та робітників. Склад трудового колективу як основний найбільш активний елемент внутрішнього середовища і соціально-психологічна підсистема підприємства відрізняється багатьма ознаками, такими як: стать, вік, кваліфікація, здібності, поведінка, ставлення до праці, мотивація, досвід, розуміння цінностей тощо⁴⁷.

*Трудовий колектив належить до групової спільності та має всі її характерні ознаки*⁴⁸:

– кожен трудовий колектив існує з певною метою;

⁴⁷Мошек Г. Є. Трудовий колектив як основний найактивніший. Елемент внутрішнього середовища підприємства. URL : stream/ntb/13818/1/9_52-55_Vis_720_Menegment.pdf

⁴⁸Орбан – Лембрик Л.Е. Соціальна психологія: навчальний посібник. К.: Академ видав., 2005. 448 с.

– будь-якому колективу властива певна структурна оформленість та відповідна система управління, що має формальний характер;

– у трудовому колективі є свої норми, принципи, орієнтації, обов'язкові для його членів, а отже, він самокерований;

– трудовий колектив – доволі стійка організаційна структура.

Ідеальна з управлінської точки зору ситуація характеризується довірливими партнерськими відносинами між колективом і його членами, що не відмовляються від власних позицій, але шанобливо ставляться до цілей і потреб колективу.

Перевага в трудовому колективі ознак єдності не є абсолютною. За сучасних умов у його складі працюють спільно соціально неоднорідні групи працівників і розумової, і фізичної праці, які виконують організаторські та виконавські функції. Його функція полягає в тому, щоб діяльність колективу задовольняла водночас потреби і суспільства, й окремої особистості. Займаючи стратегічне становище у відносинах особистості й суспільства, колектив ніколи не буває пасивним. Він або посилює, або послаблює вплив суспільства на особистість, створюючи при цьому специфічний соціальний мікроклімат, що має значний вплив на настрій людей, трудову і суспільну активність.

Однак трудовий колектив – не замкнуте соціальне утворення. Він не є єдиним джерелом, на основі якого особистість формує суспільні цінності, установки. Загальні зміни умов життя сучасної людини, розвиток і поширення засобів масової комунікації приводять до значного підвищення ролі та значущості зовнішнього соціального й морального середовища. Сьогодні особистість виховує не тільки той колектив, до якого вона належить безпосередньо

(трудоий, сімейний), а й інші соціальні сфери впливають на її формування.

Отже, взаємодія членів трудового колективу сприяє⁴⁹:

– передачі й отриманню знань і умінь між членами колективу;

– знаходженню рішень складних і масштабних завдань;

– наданню підтримки колег один одному в трудовому процесі;

– вияву здібностей кожного працівника;

– підвищенню почуття відповідальності не тільки за індивідуальну роботу, а й за діяльність колег;

– спільним діям при виконанні прийнятих рішень.

Можна виділити такі *основні ознаки раціонально сформованого трудового колективу:*

– відносно постійний склад;

– раціональна структура підрозділів організації;

– найбільш повне використання сукупного фонду робочого часу;

– відсутність порушень трудової дисципліни, незначна кількість конфліктних ситуацій;

– зацікавленість кожного члена трудового колективу в покращенні загальних показників діяльності.

Отже, потенційно трудовий колектив є найбільш ефективним мотиватором праці, фактором підтримки індивідуальних зусиль і насаги працівників, творчим середовищем, в якому розкриваються індивідуальні здібності та якості робітників. Люди можуть одержувати задоволення від належності до колективу, присвячувати йому себе, вважати колективні цілі пріоритетними.

⁴⁹Структура і згуртованість трудового колективу. URL: https://stud.com.ua/81562/ekonomika/struktura_zgurtovanist_trudovogo_kolektivu.

8.2. Команда: визначення, принципи взаємодії, рольова структура, етапи розвитку⁵⁰

Аналіз діяльності сучасних прогресивних організацій свідчить про те, що однією з інноваційних форм управління є управління командами (management teams), обумовлюючи доцільність виокремлення самостійного напрямку – командного менеджменту. Зокрема, наголошується, що в сучасних умовах найбільш освічені та успішні організації намагаються спрямувати акцент своєї структури й політики на команди, а не конкретно на окремих працівників. Окрім того, однією з важливих ознак інноваційного управлінського мислення є стійка орієнтація на формування управлінських команд.

Щодо причин, які обумовлюють виникнення таких змін в управлінні, слід зазначити, що сьогодні «саме життя вчить» працювати в команді. Йдеться про те, що складність завдань, визначених сучасністю перед людством, потребує об'єднання людських ресурсів, необхідності їхньої згуртованості та взаємопідтримки при вирішенні різних професійних ситуацій. Наприклад, у разі надзвичайних ситуацій і природних катаклізмів обов'язково потрібне залучення команд-рятівників; міцний «командний дух» допомагає досягти успіху в спортивних змаганнях; згуртована команда менеджерів може зробити свою компанію кращою поміж кращих, вивести її вперед. При цьому звертається увага на те, що проблема «команд» є актуальною для будь-якого віку працівників та виду діяльності підприємства і має великі організаційні ресурси як у комерційній, так і некомерційній сфері.

⁵⁰Окремі положення були висвітлені раніше у підручнику : Психологія професійної діяльності : підруч. / авт.-упоряд.: Біскуп В. С., Гірняк А. Н., Гірняк Г. С., Крупник З. І., Надвичина Т. Л., Шандрок С. К., Яремко О. М. Тернопіль : ВПЦ «Унів. думка», 2022. 226 с.

Команда – група людей (робоча група), об’єднана спільною метою та діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співпраці та взаємодопомоги.

Існують різні *типи корпоративних команд*. Їх можна класифікувати за різними критеріями:

1) організацією і формою внутрішнього управління:

– з горизонтальними структурними взаємозв’язками (горизонтальна команда) – складається з працівників того самого рівня, але з різних відділів, яким доручено виконання певного завдання. Після вирішення завдання група розпускається;

– з вертикальними структурними взаємозв’язками (вертикальна команда) – складається з менеджера і його формальних підлеглих. Здебільшого до такої команди входить відділ (служба, бюро);

– спеціалізовані команди – переважно не входять до формальної структури організації та працюють над окремими, важливими для організації проектами;

2) структурованістю та визначеністю завдань:

– команди, спрямовані на вирішення нечітко визначених, складних проблем. Члени команд мають довіряти один одному, бути надійними, інтелектуальними і прагматичними людьми;

– творчі або дослідницькі команди, спрямовані на дослідження можливостей середовища та пошук альтернатив. Члени таких команд мають бути незалежними, творчими й наполегливими у здійсненні колективних цілей;

– команди тактичної реалізації (так звані «хірургічні» команди), спрямовані на виконання конкретного плану. Вони потребують чіткої постановки завдання, однозначного розподілу ролей і формулювання конкретних критеріїв успіху⁵¹;

⁵¹Подольська Є. А., Подольська Т. В. Соціологія: 100 питань 100 відповідей Які існують моделі і типи команд? URL: http://pidruchniki.com/13500826/sotsiologiya/yaki_isnyuyut_modeli_tipi_komand#450.

3) сферою діяльності:

– бізнес-команда – орієнтована на пошук та впровадження інновацій, вигідних проєктів. Об'єднує рівних за статусом працівників з відмінними діловими та професійними якостями, керівництво здійснюється ззовні, проте існує певний ступінь свободи у прийнятті рішень;

– «офіс президента» – команда керівників корпорації, основними функціями якої є координація і прийняття колективних рішень щодо внутрішньої та зовнішньої політики;

– багатофункціональна команда складається з членів, які виконують численні та різноманітні функції (фінанси, продаж, маркетинг та ін.). Мета формування команди – покращити координацію функціонування провідних фахівців у профільних напрямках розвитку, удосконалення експертизи, упорядкування щодо використання ресурсів та оптимізація можливих змін. Як правило, така команда ефективна у налагодженні зв'язку між двома видами активності в організації: «за течією» і «проти течії»;

– особлива команда – група фахівців, уповноважених і відповідальних за виконання певної частини завдання (або за виготовлення певного продукту). Це різновид самокерованої команди, що працює автономно й самостійно приймає рішення в межах своєї компетентності. Команда розподіляє ролі й доручає членам завдання, а також визначає терміни й порядок виконання робіт;

– команда пошуку й порятунку – група фахівців з особливими знаннями й навичками, націлена на вирішення специфічних проблем, пов'язаних з надзвичайними ситуаціями;

– команда, що виконує «брудну роботу», – це ізольована від вищого керівництва група талановитих і творчих індивідів, спрямованих на самостійне вирішення специфічних і складних завдань;

– SWAT-команда (skilled with advanced tools) – це компетентна у вирішенні якої-небудь проблеми, володіє низкою ефективних і сучасних засобів. Це тип команди, що спеціалізується на вирішенні проблем у певній сфері;

– спортивна команда – тренер у товаристві «зірок». Тренер забезпечує найбільш повну реалізацію індивідуального таланту кожної «зірки» і сприяє тому, щоб його підлеглі виконували в команді відведені їм ролі. Кожен член команди підпорядковує свої прагнення індивідуальним досягненням і меті команди;

– «театральна» команда – члени групи (трупі), які грають визначені ролі під проводом сильного керівника. Останній визначає мету командної діяльності та ролі її членів. Кожен з них сприймає свій внесок у командну діяльність як унікальний. Вони пов'язують індивідуальний і командний успіх з колективними зусиллями в реалізації мети;

– транснаціональна команда – згуртована група, що складається з членів, які належать до різних національних, релігійних і культурних соціальних груп;

4) *загальною характеристикою основних моделей команди:*

– функціональна команда складається з фахівців, які мають максимально ефективно вирішувати завдання, визначені керівництвом. Команда може пропонувати йому інноваційні рішення проблем, але право висунення мети і ухвалення рішення залишається за керівництвом організації. Діяльність цього типу команди більш ефективна в традиційній ієрархічній організації, що функціонує в умовах стабільного, малодинамічного й передбачуваного ринку;

– мультидисциплінарна команда поєднує фахівців (частіше провідних) з різних організаційних підрозділів або партнерських організацій, чия компетентність дозволяє знайти й реалізувати найбільш оптимальне вирішення

складної проблеми. Об'єднання здібностей і можливостей кожного з членів команди, які взаємно доповнюють один одного, створює синергетичний ефект, що визначає високий потенціал мультидисциплінарної команди. Команда такого типу, як правило, легше пристосовується до мінливого середовища;

– самокерована команда складається з фахівців, які володіють високим рівнем професіоналізму в деяких сферах, взаємно доповнюючи один одного. Цей тип команди характеризується високим ступенем свободи в прийнятті й реалізації рішень. Діяльність такого утворення більш ефективна за умов становлення нової справи, створення нової організації або структури⁵²;

5) з погляду організації та форми внутрішнього управління:

– команда, керована менеджером (manager-led team). Останній діє як лідер і відповідає за визначення цілей, методів їхнього досягнення і функціонування цієї команди. Водночас команди відповідають тільки за реальне виконання дорученої їм роботи. Команда повністю довіряє лідеру, вважаючи, що ніхто, крім нього, не запропонує більш раціональних і продуманих рішень. Його розпорядження не підлягають сумніву і критиці. Керівник-лідер здійснює одноосібне управління діяльністю команди, періодично обговорюючи проблеми з її членами для прийняття рішення. Така команда ефективна у своїй діяльності тільки доти, поки авторитет керівника-лідера незаперечний і приймається членами команди майже на підсвідомому рівні. Керівництво фірми відповідає за моніторинг й управління процесами діяльності, відбір членів команди і взаємодію з організацією⁵³;

⁵²Подольська Є. А., Подольська Т. В. Соціологія: 100 питань 100 відповідей. Які існують моделі і типи команд? URL: http://pidruchniki.com/13500826/sotsiologiya/yaki_isnuyut_modeli_tipi_komand#450.

⁵³Типи команд. URL: https://all-sci.net/management_1028/123-tipi-komand-217306.html.

– самокерована (self-managing) або саморегулююча команда (self-regulating team). Менеджер або керівник визначає головну мету команди, але остання має свободу вибору методів для досягнення цієї мети. Самокеровані команди набувають щораз більшої популярності та є маленькими групами людей, що володіють повноваженнями ухвалювати рішення, необхідні для самоврядування. Самокеровані команди є постійними й формальними елементами структури організації. Вони змінюють традиційні робочі групи, які очолюють начальники⁵⁴;

– цілеспрямовані (self-directing) або самопроектовані (self-designing) команди, які самостійно визначають свої завдання й методи їхнього досягнення. Цілеспрямовані команди пропонують максимальний потенціал для новаторства, посилюють прихильність цілям, надають можливості для організаційного навчання і змін. Ця форма управління найбільш прийнятна для нечисленних команд справжніх професіоналів. Кожний її член «закриває» автономну ділянку робіт і його думка є надзвичайно важливою для команди загалом. Всі відповідальні рішення приймаються колегіально, реалізує їх керівник або один з основних фахівців. Цілеспрямовані команди ухвалюють рішення щодо розподілу завдань; складають графік підвищення кваліфікації, відпусток, наднормових робіт і стежать за виробничими моментами, такими як низька продуктивність або незадовільна ситуація з питаннями етики;

– самоорганізуючі команди відповідають за виконання завдання, управляючи своєю діяльністю, створюючи групу або організаційний комітет. Вони беруть на себе максимальний ступінь контролю і відповідальності. У багатьох компаніях президент або генеральний директор замінюється командою,

⁵⁴Управління та керівництво командами. URL: <https://studfile.net/preview/5288078/page:48>.

що самоорганізовується, – радою директорів. Рада директорів великої компанії може бути поділена на постійні комітети, такі як ревізійна комісія, фінансова комісія і виконавчий комітет. На більш низьких рівнях організації самоорганізуючі команди можуть бути утворені для таких цілей, як зниження собівартості, вдосконалення технології, вирішення соціальних питань або покращення відносин між підрозділами;

б) видами діяльності:

– виробничі, основне завдання яких – підвищення ефективності окремих видів діяльності;

– інтелектуальні, зусилля яких спрямовані на розробку стратегічних рішень, розробку проекту, обґрунтування законопроектів тощо;

7) характером взаємовідносин команди і навколишнього середовища:

– ізолюючі – відособлені від зовнішнього середовища. Найчастіше це відбувається для збереження комерційної таємниці;

– інформуючі – створені для спілкування із зовнішнім середовищем, розповсюдження інформації про компанію;

– маркетингові – орієнтовані на вивчення запитів та інформування споживачів, просування товарів на ринок;

– вивчаючі – моніторинг, збір, впорядкування, аналіз інформації про зовнішнє середовище організації.

Основними ознаками, що вирізняють власне команди серед інших груп, є такі:

1) визначення цілей діяльності команди: спільна мета має не лише усвідомлюватися членами команди, а й прийматися ними на емоційному рівні; вона має узгоджуватися із власними потребами, інтересами членів команди, тобто прийматися на мотиваційному рівні;

2) обґрунтування принципів взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей:

– у команді вони спільно визначаються всіма членами, а у робочих колективах їх здебільшого задають ззовні у вигляді інструкцій і наказів;

– дотримання принципів взаємодії в команді внутрішньо мотивоване, а в робочих групах найчастіше регульоване зовнішніми спеціальними санкціями;

– якщо у першому разі важливу роль відіграють принципи, пов'язані з партнерською взаємодією членів команди та забезпеченням разом із спільними цілями власних інтересів та мотивів, то у другому акцент робиться переважно на необхідності дотримання формально-функціональних основ взаємодії;

3) встановлення рольової структури команди:

– ролі у команді визначаються зсередини, добровільно, з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей, можливостей і бажань кожного, у робочій групі вони задаються ззовні та є формальними;

– у команді ролі гармонійно взаємодіють і взаємодоповнюють одна одну, а в робочій групі вони взаємодіють на формальній основі;

– у команді рольова ієрархія відсутня, а в робочій групі вона має складний, виражений характер;

– у команді керівник є лідером групи, а в «звичайній» робочій групі він переважно виконує формально-адміністративні функції;

– команда має відкриту рольову структуру, але входження нових членів дещо обмежене, оскільки враховується відповідність претендентів меті утворення.

Підбираючи людей у команду, як правило, здійснюється відбір кандидатів відповідно до наявних у них навичок, знань і досвіду. Однак для забезпечення ефективної діяльності команди важливі не тільки вони, а й особистісні якості та характеристики членів команди.

Коли люди працюють у складі однієї групи, кожен з них виконує ролі двох типів, що базуються на професійних

навичках і практичному досвіді, а також залежать від особистісних якостей.

Відмінності між цими двома ролями та їхнє значення для команд і командної роботи досліджував Р. Белбіна⁵⁵, який визначив командні ролі, що мають бути у кожній ефективно працюючій команді (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Рольова структура команди

Роль	Основні функції	Характеристика особистості
Генератор ідей	Здатність продукувати нові ідеї, шукати нестандартні способи вирішення складних проблем	Багата уява, креативність, нестандартний підхід
Аналітик	Спроможність раціонально оцінювати варіанти розвитку подій (можливості та ризики), вибір найбільш оптимального варіанта	Стратегічне мислення, критичність, вибірковість, послідовність, логічність, виваженість
Координатор	Визначення загальних цілей, корекція прийнятих рішень, делегування повноважень, підтримання комунікації між учасниками, забезпечення зворотного зв'язку між членами команди та зовнішнім середовищем	Чіткість, відповідальність, своєчасність, вміння оперувати великими масивами інформації, комунікабельність, ініціативність
Виконавець	Перетворення ідей на конкретні завдання та організація їхнього виконання	Наполегливість, професійна педантичність, врівноваженість, обов'язковість, ініціативність
Мотиватор	Підтримання позитивного соціально-психологічного клімату у колективі, врегулювання конфліктів	Розвинутий емоційний інтелект, емпатія, прихильність, дипломатичність, володіння собою в екстремальних умовах

Примітка. Belbin M. Management teams. Why they succeed or fail. Butterworth-Heine-mann is an imprint of Elsevier. Third edition. 2010. 193 p.

⁵⁵Belbin R. M. Management Teams: Why They Succeed Or Fail. Великобританія: Elsevier Science & Technology Books.1981. 193 p.

Нижче наведено приблизний перелік ролей та їхні характеристики, що їх можуть виконувати члени команди.

Важливо враховувати той факт, що процес формування команди та становлення її як зрілої структури охоплює певний період. Формуючи відповідну позитивну атмосферу в колективі, заохочуючи співпрацю у процесі роботи в команді, управлінці визнають, що взаємозалежність і довіра між її членами є основою для ефективного її розвитку

*Основні етапи розвитку команди*⁵⁶:

1) формування:

– члени команди можуть бути стурбовані та перебувати в стані очікування і спостереження, оскільки мета досі не визначена;

– на цьому етапі основним завданням команди має бути визначення та окреслення власного статуту або місії, а також уточнення спільних цілей діяльності. Важливим також є чіткість формулювання особистих цілей для кожного члена команди;

– у процесі взаємодії команда зможе встановити межі, а також визначити, що очікується від цієї співпраці, а члени команди пізнають один одного, виконуючи завдання;

2) штурм:

– під час цього етапу члени команди починають активно працювати над реалізацією спільної мети;

– можливі конфлікти, що викликані різним баченням шляхів досягнення успіху, через що є ризик «відсіювання» членів команди, які не згодні з думкою лідера чи інших учасників;

– на цьому етапі дуже важлива комунікація; напруженість збільшується, а публічне визнання стає важливим елементом взаємодії;

⁵⁶Tuckman B. Developmental Sequence in Small Groups. Psychological Bulletin. 1965. P. 384–399.

– керівнику слід врахувати, що саме контроль є основною проблемою під час цієї стадії;

3) нормування:

– члени команди починають усвідомлювати спільні риси та стилі взаємодії, приймають командні норми та цінності, спільну мету. Їхня активність та цілеспрямованість підвищуються;

– покращується соціально-психологічний клімат команди, кількість конфліктів зменшується, рівень довіри, взаємопідтримки та взаємовідповідальності зростає;

– для зміцнення команди за необхідності у робочий процес можна запровадити тренінги та навчання, що мають заохотити членів команди комфортно працювати один з одним;

4) виконання:

– характеризується тим, що члени команди є підготовленими, компетентними, а також мають можливість приймати рішення щодо проблем, які виникли;

– у цей час усі сили мають спрямовуватися на розвиток команди, а не лише на спільну роботу;

– команда стає зрілою організаційною структурою, члени якої розуміють свої ролі й обов'язки та вкладають більше зусиль у виконувани процеси. Вони стають цілеспрямованими, самоконтрольованими, практичними та продуктивними, їхні зусилля мають бути визнаними;

– на цьому етапі зростання має заохочуватися, а це відбувається шляхом пошуку та постановки нових завдань у команді;

5) розпуск:

– настає у тому разі, коли всі члени команди розуміють, що визначені цілі досягнуті, завдання виконане, а нової спільної мети немає. При цьому важливо, щоб кожен із учасників чітко усвідомив свою роль у командній роботі, досягнуті результати, проаналізував недоліки для подальшої реалізації своїх планів у новій команді.

Однією з провідних характеристик команди є її конкурентоздатність, а саме⁵⁷:

– кожен член команди – це конкурентоздатна особистість (прагне постійно розвиватися; має власне професійне обличчя; легко адаптується; вміє себе презентувати; є енергійною, толерантною, творчою);

– кожен член команди сприймає конкуренцію як імпульс для свого самовдосконалення (конкурувати потрібно з самим собою, зі своїм попереднім рівнем розвитку, а не шукати суперника для змагання за право бути кращим);

– швидка адаптація до змін у навколишньому світі;

– небайдужість усіх членів команди – однодумців до своєї справи;

– спрямування на постійне професійне вдосконалення (навіть якщо хвилину тому тобі здавалося, що ти найкращий, пам'ятай про те, що за цю хвилину хтось у світі або відкрив щось нове, або щось вдосконалив);

– підтримка високого творчого потенціалу (постійне генерування нових, оригінальних ідей);

– здатність ідентифікувати і реалізувати нові напрямки в соціальному та професійному розвитку, залучати і вести за собою людей та ін.

Отже, найбільш значущою особливістю командної роботи є те, що вона максимально задовольняє інтереси як організації загалом, так і кожного працівника.

⁵⁷Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядипломної освіти / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Київ: Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.

8.3. Керівництво та управління командами⁵⁸

Команда – це особливий різновид невеликої групи, якій властиві особливі риси, що визначають ефективність її діяльності. Команда більш сильна й має більший потенціал, аніж робоча група. Однак команда вимагає і більшого внеску від усіх членів для реалізації цього потенціалу.

Командоутворення (англ. «teambuilding») – побудова ефективної команди, створення групи людей, спрямованих на досягнення єдиного результату, що працює злагоджено, як єдиний організм; процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їхній енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціал.

Формування команди в організації є доволі складним процесом, що вимагає високої управлінської компетенції⁵⁹. При цьому процес командотворення може супроводжуватися як управлінською, так і керівною діяльністю. Головна відмінність *управління* від *керівництва* полягає в тому, що перший процес відображає наявність у людини повноважень (наприклад, підкріплених трудовим договором на посаду директора фірми), а другий – наявність у людини компетенцій, знань, навичок, необхідних для вирішення завдань, пов'язаних з розвитком бізнесу. Отже, командою може керувати людина, яка або одночасно поєднує ці дві ролі, або ж, не маючи формальних інструментів впливу, здійснює керівну функцію, що делегована йому іншими членами команди.

⁵⁸Окремі положення були висвітлені раніше у підручнику : Психологія професійної діяльності: підруч. / авт.-упоряд. : Біскуп В. С., Гірняк А. Н., Гірняк Г. С., Крупник З. І., Надвична Т. Л., Шандрук С. К., Яремко О. М. Тернопіль : ВПЦ «Унів. думка», 2022. 226 с.

⁵⁹Міщенко А. П. Стратегічне управління. Формування управлінської команди. URL: http://mobile.pidruchniki.com/17280924/marketing/formuvannya_upravlinskoyi_komandi.

Можна виділити такі *етапи діяльності керівника в процесі створення команд*:

1) попередній етап: діагностика та зміна стилю управління, підготовка організаційного середовища, встановлення мети й завдань, вироблення критеріїв оцінювання, визначення напрямів і сфер використання команд;

2) етап формування команди: добір претендентів, створення умов розподілу ролей;

3) етап управління командою чи командами: формулювання мети, моніторинг та оцінювання діяльності, забезпечення умов розвитку.

Потрібно мати на увазі, що ефективна команда, як правило, складається з членів, між якими немає великих відмінностей у кваліфікації, оплаті праці й ресурсному забезпеченні.

Діяльність керівника щодо формування й керування командою здійснюється в таких напрямках:

– надання допомоги членам команди в переорієнтації їхніх сподівань, домінуючих мотивів поведінки й досвіду (з метою переспрямування зусилля підлеглих із самореалізації на досягнення спільної мети);

– сприяння членам команди в їхньому прагненні усвідомити себе як команду, що має спільні цінності й моделі поведінки;

– надання допомоги членам команди в усвідомленні того, що вони є взаємозалежними в досягненні успіху чи невдач;

– підвищення ступеня довіри, взаєморозуміння між членами команди;

постійне удосконалення комунікації в команді (або команди з іншими структурами організації).

Дослідники й практики командного будівництва визначили *послідовність завдань, що їх має вирішити керівник для формування й ефективного функціонування команд в організації*:

1) встановлення взаємодовіри між керівником і потенційними членами команд;

2) розвиток навичок кандидатів у члени команд у таких сферах:

– міжособистісні відносини з рівними за статусом, справжніми, рівнозначними структурами;

– вирішення міжособистісних і групових конфліктів;

– відкрита комунікація, що передбачає чесність і повагу до інших членів команди;

3) забезпечення підтримки й допомоги у розвитку взаємного розуміння серед членів команди, у мотивації на досягнення результатів;

4) проведення ревізії та оцінювання основних навичок представників менеджменту в таких сферах:

– планування роботи;

– встановлення завдань менеджменту;

– контроль над виконанням завдань;

– управління часом;

– технологія вирішення проблем;

– залучення людей у команди.

Позитивний результат створення та управління командами залежить від методів, що їх керівник може використовувати для зміцнення команди. Фахівці визначають п'ять основних методів. Кожен з них дозволяє зробити певний внесок у зміцнення команди та підвищення ефективності її діяльності⁶⁰:

1) *метод катарсису* дає команді можливість виразити емоційні переживання, що є основою для досягнення взаєморозуміння;

2) *метод каталізації* нівелює індивідуальні відмінності членів групи, забезпечуючи ефективне функціонування команди як союзу односторонців;

⁶⁰Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Особливості процесу управління командними змінами в дистриб'юційній компанії. URL : irbis-nbuv.gov.ua.

3) *метод конфронтації* привертає увагу команди до її цінностей, до норм розподілу влади та впливу, що має значення в командній роботі;

4) *метод рекомендації* дозволяє дослідити конкретну ситуацію й оцінити ступінь ефективності функціонування кожного члена команди;

5) *метод теоретичного обґрунтування* пропонує концепції й техніки, що підтвердили свою корисність та ефективність в умовах командної діяльності.

Основні три техніки для підбиття підсумків у команді:

1) *ретроспективна зустріч*. На зустрічі створюється карта року за допомогою фасилітаційної дошки з таймлайном і стікерів. Згадуйте факти, що стосувалися проєктів, взаємодії, клієнтів, розвитку. У першому колі важливо відкласти на графіку вагомі для кожного члена команди або команди в рамках організації результати. Кожна людина чи група пише їх на стікерах і кріпить на дошці. Зберіть факти, якими пишастесья.

У другому колі відзначте позитивні події. Можете також на графіку року позначити щось, що дозволило досягти мети. Підсумуйте, виділіть Ваші сильні сторони.

Після двох кіл про події можете розбитись на пари або у вільному порядку подякувати колегам. Використовуйте дієслова та я-повідомлення. Наприклад: «Дякую Тобі за те, що вказуєш на можливі ризики проєкту. Ціную, що Ти помічаєш це в потрібний момент. Без Тебе могла б не впоратися із проєктом».

Ви точно відчуєте єднання команди та підвищення рівня енергії кожного. Комфортні міжособистісні стосунки дуже важливі, особливо, якщо працювали віддалено;

2) *agile-метод: Start, Stop, Continue*. Техніка може бути використана для команд з гарним рівнем взаємодії та довіри. Інакше можуть виникнути конфлікти. У невеликій команді варто провести бесіди у визначеному форматі: сісти поряд та

проговорити все необхідне. Хтось може фіксувати. Важливо, щоб лідер висловився останнім.

Методика не вимагає посиленої підготовки, тому зустріч може бути проведена членами команди. Варто вести розмову у такій послідовності:

– Continue-метод. Обговоріть, що робите добре в контексті завдань і поведінки. Зафіксуйте, що з цього берете наступного року.

– Start-метод. Опишіть, які нові завдання, компетенції чи принципи взаємодії Ви хочете впровадити у команді для покращення роботи. Можливо, Ви втрачали якісь можливості у минулому році;

– Stop-метод. З'ясуйте, що заважало роботі та що потрібно припинити робити наступного року.

Цей метод допомагає оцінити сильні сторони та спланувати розвиток на подальший період. Ви зможете зафіксувати модель успішної та неуспішної поведінки;

3) *метод «Lessons learned»*. Цей метод допоможе команді відкрито подивитися на ті речі, які прийнято приховувати. Для застосування цього методу також важлива довіра та право на помилку. До зустрічі важливо підготуватися заздалегідь учасникам і модераторам. Необхідно визначити напрямки роботи, за якими Ви хочете провести таке оцінювання. Наприклад, взаємодія з клієнтами чи результативність. Кожен член команди готує інформацію про свої похибки у цих напрямках і висновки про засвоєні уроки.

Така зустріч може стати Вашою командною «факап уночі», де кожен зізнається, що зроблено не зі 100%-им ефектом і як це можна виправити в майбутньому. Пам'ятайте, що на такій зустрічі важлива увага до кожного, підтримка та фіксація на новій позитивній поведінці.

Збори такого формату не мають перетворитися на акт самобичування та засудження. Проживаючи подібні ситуації

разом, люди залучаються до проблем команди, підвищують свій рівень довіри та підтримки. Це позитивно впливає на результативність.

При підбитті підсумків будьте обережні й емпатичні. Говоріть про результати з любов'ю до Ваших людей. І нехай наступний рік буде успішним для команди.

8.4. Теоретичні механізми лідерства, керівництва та їхній вплив на взаємовідносини в апараті управління⁶¹

Важливою умовою для успішної роботи колективу є не лише належним чином сформовані у ньому відносини, що забезпечують ефективну взаємодію людей у процесі спільної роботи, а й те, яким чином спрямовується їхня діяльність, які форми впливу використовуються для того, щоб спонукати співробітників до продуктивної праці. Ці питання належать до компетенції керівника – людини, яка очолює колектив і використовує надану їй владу для впливу на поведінку індивідів, що у ньому працюють. Керівництво може застосувати на формальні важелі впливу (у цьому разі поняття «керівник» ототожнюється із поняттям «менеджер», «керуючий») і на неформальні. У цьому контексті поняття «керівник» наближене до поняття «лідер».

Керівник – це особа, яка наділена правом приймати рішення і є єдиначальником у межах наданих йому повноважень. Це насамперед формальна категорія, тому що керівник має владу над працівниками завдяки посаді, яку він обіймає⁶².

⁶¹Окремі положення були висвітлені раніше у підручнику : Психологія професійної діяльності : підруч. / авт.-упоряд. : Біскуп В. С., Гірняк А. Н., Гірняк Г. С., Крупник З. І., Надвична Т. Л., Шандрук С. К., Яремко О. М. Тернопіль : ВПЦ «Унів. думка», 2022. 226 с.

⁶²Керівник – Лідер – Влада: основні поняття. URL: https://studopedia.ru/7_165301_osnovni-ponyattya-kerivnik-lider-vlada.html.

Керівництво відноситься до організації всієї діяльності групи – до процесу управління нею.

Ефективне керівництво передбачає:

- 1) владу;
- 2) вплив;
- 3) лідерство.

Термін «*лідер*» (англ. «*leader*») є багатозначним і перекладається як «...той, хто веде за собою, йде попереду, показує шлях». Його можна представити у таких ракурсах:

це член групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях;

це індивід, який має мету, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємостосунків у групі;

це авторитетна особа, яка уміє впливати на людей, сміливо бере на себе відповідальність і вірить в успіх;

це людина, яка навчилася управляти собою, контролювати свої думки, слова, емоції і вчинки та передавати їх іншим для наслідування;

це особистість, яка наділена визначеними якостями, вміннями, навичками та якій вірять, довіряють і яку люблять;

це яскравий харизматик, якого сприймають, оцінюють як обдаровану особливими внутрішніми та зовнішніми рисами індивідуальність, здатну утримувати на собі інтерес, захоплювати, ефективно впливати на інших.

У групах людей розрізняють «формальне» і «неформальне» лідерство.

Формальне лідерство – це процес впливу на людей із позиції займаної посади, що пов'язаний зі встановленням правил, а також має на увазі функціональні стосунки.

Неформальне лідерство – процес впливу на людей за допомогою своїх здібностей, вмінь чи інших ресурсів, виникає на основі особистих взаємин учасників.

Лідерство є характеристикою психологічних стосунків, що виникають у групі з позиції домінування та підпорядкованості.

Лідерство розглядають у трьох важливих аспектах:

1) лідерство – це різновид влади, специфікою якої є спрямованість «зверху вниз», а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб;

2) лідерство – це управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень, це керівна посада;

3) лідерство – це мистецтво, «вінець» управлінської діяльності, здатність впливати як на окрему людину, так і на різні групи людей з метою спрямування діяльності для досягнення мети.

Існує три основних підходи до розуміння лідерства⁶³:

– прихильники першого зосереджують увагу на вроджених якостях лідера;

– прихильники другого вважають лідерство продуктом ситуації;

– прихильники третього розглядають лідерство як процес організації міжособистісних стосунків у групі, а тому лідер – суб'єкт управління цим процесом.

На нашу думку, переважаючим серед цих підходів є останній, бо основним змістом такого підходу є розгляд феномена лідерства у контексті спільної групової діяльності. А у поєднанні з двома попередніми особливостями становлення лідерства така людина має великі можливості у колективі.

Керівництво та лідерство – це персоніфіковані форми соціального контролю, способи соціально-психологічного впливу на підлеглих працівників з метою досягнення максимального ефекту в діяльності організації як соціальної мікросистеми.

⁶³Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» галузі знань 01 «освіта». Педагогіка спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки». Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.

При розгляді проблеми лідерства у зарубіжній психології поняття «лідер» і «керівник» переважно ототожнюються.

Головне для лідера – чітке бачення мети, що іншим доступна в доволі невизначених контурах або недоступна взагалі.

Основне для керівника – з найменшими втратами реалізувати визначену мету.

Відмінності між лідером і керівником мають такі складові⁶⁴:

– лідер здійснює регулювання міжособистісних стосунків, керівник – офіційних;

– лідерство – елемент мікросфери, а керівництво насамперед – макросфери, що пов'язано з системою суспільних стосунків загалом;

– лідерство виникає стихійно, а керівництво призначається або вибирається;

– лідерство менш стабільне порівняно з керівництвом;

– керівник володіє встановленою системою санкцій, а лідер її не має;

– сфера діяльності лідера вужче, ніж у керівника.

Однак як лідер, так і керівник мають справу з одним типом завдань, їхнє призначення – стимулювати групу, спрямовувати її на вирішення окремих завдань, турбуватися про засоби, за допомогою яких ці завдання можуть бути вирішені. Крім того, лідерство є суто психологічною характеристикою поведінки окремих членів групи, тоді як керівництво це характеристика соціальних відносин у групі.

Ефективний керівник не завжди є ефективним лідером, і навпаки. Основні їхні характеристики перебувають у різних вимірах⁶⁵ (табл. 8.2).

⁶⁴Психологічні особливості керівництва. Психологія управління в організації. Управління людьми : посібник. URL: https://web.posibnyku.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/321.html.

⁶⁵Дідур К. М. Керівник і лідер як головні суб'єкти управління підприємством. Агро-світ. 2011. № 20. С. 64–65.

Таблиця 8.2

Відмінні особливості між керівником і лідером

Керівник	Лідер
Адміністратор	Інноватор
Доручає	Надихає
Працює за цілями інших	Працює за власними цілями
План – основа дій	Бачення – основа дій
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує аргументи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення в реальність
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Його поважають	Його обожнюють

Отже, система ділових стосунків у процесі ділових взаємовідносин спрямована передусім на виконання мети, для якої створено ту чи іншу організацію (фірму). Завдання, що покладене на неї, може бути виконане завдяки погодженому процесу спільного спілкування. Крім того, саме добірка групових рішень, що нанизуються в остаточних рішеннях у процесі виконання завдання, є метою ділових взаємовідносин.

Основні поняття

Трудовий колектив, команда, командотворення, лідер, лідерство, керівник, керівництво.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Що таке мала група? Яка особливість її формування та чим вона відрізняється від інших соціальних утворень? Яка мета їхнього функціонування?

2. Що Ви знаєте про формальну та неформальну структуру малої групи? Яку роль вони відіграють в її життєдіяльності?

3. Які потреби задовольняють члени неформальної групи? Чи може мала група існувати без неформальної складової? Відповідь обґрунтуйте.

4. Як керівнику правильно збалансувати формальний і неформальний компоненти взаємодії всередині організаційної структури? Запропонуйте свій варіант такого розподілу.

5. Що таке трудовий колектив та які його основні ознаки?

6. Яку роль трудовий колектив відіграє в життєдіяльності людини? Чи можна у сучасних умовах реалізувати відповідне коло професійних інтересів та особистих потреб поза трудовим колективом? Відповідь обґрунтуйте.

7. Дайте загальну характеристику команд.

8. Назвіть типи команд в організації. Яку роль вони відіграють в організаційній структурі?

9. Означте спільні та відмінні ознаки між групою та командою?

10. Назвіть типи команд в організації.

11. Охарактеризуйте ролі в команді. Чим вони відрізняються чи не відрізняються від посадових обов'язків? Поясніть.

12. Яку роль (-лі) Ви б могли виконувати? На основі чого Ви зробили такі висновки? Обґрунтуйте.

13. Проаналізуйте основні етапи розвитку команди.

14. Яку роль у командній роботі відіграє конкурентоздатність?

15. Які основні завдання виконує керівник у процесі командотворення? Чим вони відрізняються від керування трудовим колективом?

16. Проаналізуйте техніки, за допомогою яких можна оцінити ефективність діяльності команди. Оберіть ту, яка для Вас є найбільш ефективною. Обґрунтуйте свій вибір.

17. Чим відрізняється керівництво і лідерство? Чи обов'язково сучасному керівнику бути лідером? Обґрунтуйте.

Використані та рекомендовані літературні джерела

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея НВ, 2015. 160 с.
2. Андреева Т. Є., Бутенко О. П., Опікунова Н. В., Садовніченко О. В., Тулін В. М. Етика та психологія ділових відносин : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Харків : Бурун Книга, 2004. 143 с.
3. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка та суспільство. 2017. № 10. С. 177–182.
4. Види і структура малої групи. URL: <http://socio.125mb.com/211-vidyi-struktura-maloy>.
5. Гах Й. М. Етика ділового спілкування. Київ : Центр навч. л-ри, 2005. 160 с.
6. Дідур К. М. Керівник і лідер як головні суб'єкти управління підприємством. Агро-світ. 2011. № 20. С. 64–65.
7. Дороніна М. С. Психологія управління : навч. посіб. – у 2 ч. Харків : ХДЕУ, 2000. Ч. 2. 96 с.
8. Етика ділового спілкування : курс лекцій. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка, М. П. Лукашевич, І. Б. Осечинська. Київ : МАУП, 2003. 208 с.

9. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.
10. Калаур С. М. Соціальна конфліктологія : навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2010. 360 с.
11. Кодекс Законів про працю України. Правова єдність. Київ, 2010. 83 с.
12. Командні ролі Белбіна – визначення та класифікація. URL: <https://azbyka.com.ua/uk/komandnye-rol-i-belbina-opredelenie-i-klassifikatsiya>.
13. Краснова Н. П. Види конфліктів у діловому спілкуванні. Науковий вісник Ужгородського університету. 2013. Вип. 26. С. 108–111.
14. Ложкин Г. В., Повякель Н. И. Практическая психология конфликта : уч. пособ. Киев : МАУП, 2000. С. 11.
15. Максименко С. Д., Соловієнко В. О. Загальна психологія : навч. посіб. Київ, 2000.
16. Мишак С. В. Оцінка соціально-психологічного конфлікту в колективі. Управління розвитком. 2009. № 16. С. 86–88.
17. Міщенко А. П. Стратегічне управління. Формування управлінської команди. URL: http://mobile.pidruchniki.com/17280924/marketing/formuvannya_upravlinskoji_komandi.
18. Москаленко В. В. Соціальна психологія : підруч. Київ : Центр уч. л-ри, 2008. 688 с.
19. Мошек Г. Є. Трудовий колектив як основний найактивніший елемент внутрішнього середовища підприємства. URL: stream/ntb/13818/1/9_52-55_Vis_720_Menegment.pdf.
20. Нагайцева І. Д. Конфлікт як фактор розвитку персоналу в організації. Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2015. № 1. С. 286–293.

21. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.
22. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2013. № 2. С. 79–83.
23. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2005. 448 с.
24. Подольська Є. А., Подольська Т. В. Соціологія: 100 питань 100 відповідей Які існують моделі і типи команд? URL: http://pidruchniki.com/13500826/sotsiologiya/yaki_isnuyut_modeli_tipi_komand#450.
25. Поліщук Л. М., Хитра О. В. Особливості трудової поведінки працівників в умовах конфлікту. 2017. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream>.
26. Психологія професійної діяльності : підруч. / авт.-упоряд. : Біскуп В. С., Гірняк А. Н., Гірняк Г. С., Крупник З. І., Надвинична Т. Л., Шандрук С. К., Яремко О. М. Тернопіль : ВПЦ «Унів. думка», 2022. 226 с.
27. Русинка І. І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2007. 332 с.
28. Соціологія : навч. посіб. / Є. В. Перегудата ін. Київ : КНУБА, 2012. С. 130.
29. Стоян Т. А. Діловий етикет, моральні цінності і культура поведінки бізнесмена : навч. посіб. Київ : Центр навч. л-ри, 2004. 232 с.
30. Структура і згуртованість трудового колективу. URL: https://stud.com.ua/81562/ekonomika/struktura_zgurtovanist_trudovogo_kolektivu.
31. Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядипломної освіти / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Київ : Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.

32. Типи команд. URL: https://all-sci.net/management_1028/123-tipi-komand-217306.html.
33. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / за ред. д. ф. н., проф. В. Г. Воронкової. Київ : ВД «Професіонал», 2013. 576 с.
34. Управління та керівництво командами. URL: <https://studfile.net/preview/5288078/page:48/>.
35. Фурман О. Є. Психологічні параметри інноваційно-психологічного клімату загально-освітнього навчального закладу : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.01. Тернопіль, 2015. 467 с.
36. Belbin R. M. (1981). *Management Teams: Why They Succeed Or Fail*. Великобританія: Elsevier Science & Technology Books.
37. Thomas K.W. Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*. 1992. Vol. 13. P. 265–274.
38. Tuckman B. Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*. 1965. P. 384–399.

***Вас зацікавить**

Набір якостей, необхідних сучасному лідеру⁶⁶

1. Бачення мети. Лідери мають чітке уявлення про те, куди вони хочуть спрямовувати власні зусилля і чого мають намір домогтися. Вони визначають чіткий напрямок розвитку та створюють стратегічний план для досягнення своїх цілей.

Основні поради щодо формування власного бачення мети: вивчення біографії великих вождів і успішних людей, нових і класичних мотиваційних книг з ведення бізнесу; спілкування з людьми, які володіють розвиненими лідерськими навичками; формулювання мети на щодень,

⁶⁶Якості лідера: що потрібно для успіху. URL: <https://sbm.pnu.edu.ua/2017/11/27/zagolovok-statti-sertyfikatna-programa-mini-mba>.

спостереження за тим, наскільки вона була точною і чи ефективні були вжиті для її досягнення заходи тощо.

2. Здатність приймати рішення. Лідери не бояться прийняти складне і непопулярне рішення, тому що вони впевнені у собі й у власних силах. Вони знають, що нерішучість ліквідує ресурси і можливості.

Основні поради щодо вдосконалення своїх навичок прийняття рішень: варто починати приймати рішення з тих питань, де відмова або невдача не стане критичною для ознаки впевненості у собі. Якщо рішення виявиться неправильним, потрібно засвоїти для себе урок і розвиватися далі.

3. Прийняття ризику. Лідери мають мати мужність діяти в ситуаціях, коли позитивний результат не гарантований. Вони готові ризикувати невдачею.

Як навчитися ризикувати? Основні поради: детальний аналіз ситуації, передбачення і прорахунок переваг та недоліків кожного варіанта ризику. Не варто очікувати на досконалість. Ніхто не може постійно вигравати. Помиляючись, лідери зростають.

4. Мотивація інших. Лідери можуть сформулювати своє бачення мети та засобів її досягнення, переконуючи інших у цінності власних ідей. Вони вміють надихати людей працювати для досягнення загальних цілей і прагнень до таких висот, про які ці індивідууми навіть не здогадування, що здатні їх досягти. Під впливом лідера члени команди прагнуть підвищити свої професійні та розвинути особистісні якості.

Основні поради щодо мотивації людей: вивчення потреб, що можуть мотивувати людей до дії; уважне вислуховування інших, щоб дізнатися про рушії їхньої поведінки. Порада: мотивація співробітників лише у випадках переконливості, коли кожен із них розуміє, як його діяльність сприятиме досягненню спільної мети.

5. Уміння створити команду. Лідери створюють продуктивно діючі групи, які складаються з кращих людей. У команді успішно розвивається дух співпраці, члени групи швидко доходять консенсусу для вирішення конфліктів.

Як покращити свої навички щодо освіти команди? Основні поради: уникнення упереджених відповідей на кожне запитання; зосередженість на оцінюванні різних поглядів під час дискусій; віднайдення найкращих якостей членів команди.

6. Прагнення до самопізнання. Лідери знають свої сильні та слабкі сторони та об'єктивно оцінюють власну поведінку. Вони визнають свої недоліки, відкриті для зворотного зв'язку і готові змінювати особистісні якості, якщо в цьому є потреба. Хороший лідер прагне до досконалості. Він не тільки дотримується високих стандартів, а й активно підвищує рівень власних якостей, щоб досягти досконалості у різних аспектах своєї діяльності.

Як розширити своє самопізнання? Основні поради: аналіз своїх дій та їхніх наслідків; урахування думки інших щодо покращення особистих якостей керівника; ведення щоденника з метою записування найбільш значущих подій та інцидентів тощо.

7. Збереження цілісності особистості. Лідери мають бути надійними, тільки тоді для інших вони стануть взірцем. Чесні відносини, контрольовані емоції, передбачувані реакції, відсутність істеричної поведінки і спалахів люті – це загальні ознаки цілісності. Остання дозволяє дотримуватися своїх цінностей, навіть якщо альтернативний шлях може бути більш простим. Лідер, який володіє такими рисами характеру, для своїх послідовників є більш зрозумілим і надійним, а отже, більш доступним для них. Крім того, він може бути своєрідною моделлю для людей, які прагнуть йому наслідувати.

Як оцінити свою цілісність? Основні поради: активний пошук зворотного зв'язку з друзями, колегами, навіть підлеглими. Це дасть змогу більш чітко визначити власні цінності та ступінь своєї відповідальності, перевірити, наскільки збігаються особисті уявлення про мету і значущість у колективі з уявленнями про це інших людей.

8. Робота над собою протягом усього життя. Лідерам властиве прагнення постійно навчатися, зростати і бути відкритими для нових ідей.

Як розширити свої знання? Основні поради: підвищення особистих професійних якостей, спілкування з колегами для обміну новими ідеями та натхненням, пізнання й апробація досвіду більш досвідчених лідерів тощо. «Мудрі лідери шукають партнерів, які можуть доповнити їхні власні слабкі сторони».

9. Ефективне спілкування. Лідери можуть делегувати свої ідеї різним людям і вміють коригувати стиль спілкування для того, щоб знайти підхід і порозумітися з будь-якою окремою людиною.

Як покращити навички спілкування? Основні поради: практикування активного слухання і вивчення невербальних сигналів тіла; «прочитування поміж рядків» під час розмови, особливо при роботі з веденими членами групи або підлеглими, які можуть бути іноді не зацікавлені в тому, щоб висловити все, про що вони думають; викладення найбільш важливої інформації, іноді повторюючись, але при цьому щораз формулюючи її по-різному, щоб кожен міг зрозуміти, про що йдеться мова.

10. Активна допомога іншим у досягненні успіху. Грамотний лідер дає можливість іншим повністю реалізувати власний потенціал, розуміючи, що це дасть змогу зміцнити команду і забезпечить переваги для організації.

Тест «Ролі в команді» (тест М. Белбіна)

Інструкція. Цей тест складається з 7 окремих блоків по 8 питань або тверджень, з якими Ви можете погодитися або не погодитися. На кожен блок у Вас є 10 балів. Присвоювати бали можна не більше, ніж 3-м або 4-м твердженням у блоці. Якщо Ви згодні з яким-небудь твердженням на 100%, можете віддати йому 10 балів. При цьому одній пропозиції можна присвоювати мінімум 2 бали. Перевірте, щоб сума всіх балів по кожному блоку не перевищувала 10 балів.

БЛОК 1. ЩО Я МОЖУ ЗАПРОПОНУВАТИ КОМАНДІ?

10	<i>Я думаю, що в змозі швидко сприймати та використовувати нові можливості.</i>
11	<i>Я легко кооперуюсь з людьми різних типів.</i>
12	<i>Мій головний актив – продукувати нові ідеї.</i>
13	<i>Я здатен залучати людей, які, на мою думку, можуть зробити великий внесок в досягнення командних цілей.</i>
14	<i>Моя особиста здібність – ефективно доводити справу до завершення.</i>
15	<i>Я не уявляю собі тимчасового зниження власної популярності, навіть якщо це приведе до збільшення прибутків.</i>
16	<i>Здебільшого я відчуваю, що є реалістичним і дієздатним.</i>
17	<i>Я здатен запропонувати вагомі аргументи щодо іншого напрямку дій, не провокуючи при цьому упередженого ставлення.</i>

БЛОК 2. ЩО ХАРАКТЕРИЗУЄ МЕНЕ ЯК ЧЛЕНА КОМАНДИ?

20	<i>Я почуваю себе некомфортно на зборах і нарадах, навіть якщо вони чітко структуровані та продумано організовані.</i>
21	<i>Я схильний покладатися на людей, які вміють аргументувати власну точку зору до того, коли вона була всебічно обговорена.</i>
22	<i>Коли група дискутує з приводу нових ідей, я можу занадто багато говорити.</i>
23	<i>Моє особисте ставлення заважає мені підтримувати колег з ентузіазмом.</i>
24	<i>Коли потрібно зробити будь-яку справу, деякі люди вважають, що я дію агресивно й авторитарно.</i>
25	<i>Я вагаюсь брати на себе лідерську роль, оскільки, можливо, занадто чуттєвий до почуттів та настроїв групи.</i>
26	<i>У мене є схильність настільки захоплюватися власними справами, що я забуваю про те, що відбувається довкола.</i>
27	<i>Мої колеги вважають, що я надмірно переймаюсь незначними деталями та боюсь ризику, що справа буде зроблена на марно.</i>

БЛОК 3. КОЛИ Я ПРАЦЮЮ З ІНШИМИ НАД ПРОЕКТОМ

30	<i>Я можу добре впливати на інших людей, при цьому не здійснюючи сильного тиску.</i>
31	<i>Моє «шосте чуття» підказує і застерігає мене від помилок та інцидентів, які інколи трапляються через неувважність.</i>
32	<i>Для досягнення головних цілей, я готовий прискорювати події, не витрачаючи часу на обговорення.</i>
33	<i>Від мене завжди можна очікувати чогось оригінального.</i>
34	<i>Я завжди готовий підтримати пропозицію, яка забезпечить вигоду для всіх.</i>
35	<i>Я постійно відслідковую останні ідеї та новітні досягнення.</i>
36	<i>Я думаю, що мої здібності до суджень та оцінювання можуть бути значним внеском у прийняття правильних рішень.</i>
37	<i>На мене завжди можна покластися на завершальному етапі роботи.</i>

БЛОК 4. МОЄ СТАВЛЕННЯ ТА ІНТЕРЕС ДО ГРУПОВОЇ РОБОТИ

40	<i>Я щиро бажаю пізнати своїх колег краще.</i>
41	<i>Я не боюся ні оскаржувати точку зору іншої людини, ні залишитися в меншості.</i>
42	<i>Здебільшого я можу довести неконкурентоспроможність невдалої пропозиції.</i>
43	<i>Я вважаю, що здатен добре виконати будь-яку функцію заради досягнення спільного блага.</i>
44	<i>Часто я уникаю прийняття очевидних рішень і можу доволі неординарно вирішити проблему.</i>
45	<i>Все, що я роблю, я прагну доводити до досконалості.</i>
46	<i>Я готовий використовувати контакти та зв'язки поза групою.</i>
47	<i>Я не відчуваю труднощів у прийнятті рішень, хоча завжди відкритий для сприйняття різних думок.</i>

БЛОК 5. Я ОДЕРЖУЮ ЗАДОВОЛЕННЯ ВІД РОБОТИ, ТОМУ ЩО...

50	<i>Мені подобається аналізувати ситуації та оцінювати можливі напрямки діяльності.</i>
51	<i>Мені цікаво знаходити практичні шляхи вирішення проблеми.</i>
52	<i>Мені приємно відчувати, що я допомагаю створенню хороших відносин на роботі.</i>
53	<i>Часто маю значний вплив на рішення, що приймається.</i>
54	<i>Я маю відкриті, привітні відносини з людьми, які можуть запропонувати щось нове.</i>
55	<i>Я можу переконувати людей у необхідності визначення певної лінії дій.</i>
56	<i>Я почуваю себе добре вдома, коли можу приділити максимум уваги завданню.</i>
57	<i>Я люблю працювати з будь-чим, що стимулює мою уяву.</i>

БЛОК 6. КОЛИ ЗАВДАННЯ СКЛАДНЕ ТА НЕЗНАЙОМЕ

60	<i>Я відкладаю справу на певний проміжок часу та розмірковую над проблемою.</i>
61	<i>Я готовий співпрацювати з людьми, які більш позитивно і з більшим ентузіазмом вирішують проблему.</i>
62	<i>Я намагаюсь зробити завдання простішим, підшукуючи в групі людей, які можуть взяти на себе вирішення частини проблеми.</i>
63	<i>Моє вроджене відчуття часу дозволяє мені дотримуватись термінів виконання завдання.</i>
64	<i>Я вважаю, що мені вдається зберегти ясність думки і спокій.</i>
65	<i>Навіть під тиском зовнішніх обставин я не відступаю від визначеної мети.</i>
66	<i>Якщо я відчуваю, що група не прогресує, то готовий взяти за виконання лідерських обов'язків.</i>
67	<i>Я можу розпочати дискусію з метою стимулювання появи нових думок, що сприятимуть б вирішенню проблеми.</i>

БЛОК 7. ПРОБЛЕМИ, ЩО ВИНИКАЮТЬ ПРИ РОБОТІ В ГРУПАХ

70	<i>Я схильний висловлювати свою нетерпимість стосовно людей, які гальмують розвиток прогресу (заважають).</i>
71	<i>Інші можуть критикувати мене за те, що я занадто аналітичний і незастосовую інтуїцію.</i>
72	<i>Моє бажання впевнитися в тому, що завдання виконується на високому рівні, може інколи призводити до затримки.</i>
73	<i>Мені швидко все набридає, тому я покладаюсь на те, що хтось із групи стимулюватиме мій інтерес.</i>
74	<i>Мені складно приступити до виконання завдання, не маючи чіткої цілі.</i>
75	<i>Інколи мені складно пояснити й описати проблему комплексно.</i>
76	<i>Я знаю, що інколи вимагаю від інших того, що самостійно не можу виконати.</i>
77	<i>Я вагаюсь висловлювати власну думку, коли перебуваю в очевидній опозиції до більшості.</i>

Обробка результатів: перенесіть свої бали з кожного блоку опитувальника в таблицю. Простежте, щоб загальна сума балів у підсумковому рядку дорівнювала 70. Якщо в підсумку загальна сума балів не дорівнює 70, перерахуйте, будь ласка, ще раз, очевидно, десь була допущена помилка.

Блок №	РЕАЛІЗАТОР	КООРДИНАТОР	ТВОРЕЦЬ	ГЕНЕРАТОРІДЕЙ	ДОСЛІДНИК	ЕКСПЕРТ	ДИПЛОМАТ	ФАХІВЕЦЬ
1	16	13	15	12	10	17	11	14
2	20	21	24	26	22	23	25	27
3	37	30	32	33	35	36	34	31
4	43	47	41	44	46	42	40	45
5	51	55	53	57	54	50	52	56
6	65	62	66	60	67	64	61	63
7	74	76	70	75	73	71	77	72
Підсумок								

РЕАЛІЗАТОР

Характеристика. Реалізаторам властиві практичний здоровий глузд і відповідне відчуття самоконтролю і дисципліни. Вони люблять важку роботу і подолання проблем у системному режимі. Більшою мірою *Реалізатори* є типовими особами, чия вірність й інтерес збігаються з цінностями компанії. Вони менш сконцентровані на власних інтересах. Проте їм може не вистачати спонтанності й вони можуть виявляти жорсткість і непохитність.

Функціональність. Вони дуже корисні для компанії завдяки своїй надійності та старанності. Вони досягають успіху, тому що дуже працездатні й можуть чітко визначити те, що здійсно і стосується справи. Вважають, що багато виконавців виконують тільки ту роботу, яку хочуть, і нехтують завданнями, які для них є неприємними. *Реалізатори*, навпаки, робитимуть те, що необхідно для справи. Хороші Реалізатори часто досягають високих посадових позицій в управлінні завдяки своїм організаторським здібностям і компетентності при вирішенні всіх важливих питань.

КООРДИНАТОР

Характеристика. Відмінною рисою *Координаторів* є здатність змушувати інших працювати для досягнення розподілених цілей. Зрілий, досвідчений та упевнений *Координатор* охоче розподіляє доручення. У міжособових відносинах Координатори швидко розкривають індивідуальні схильності й таланти і мудро їх використовують для досягнення мети команди. Вони не обов'язково найрозумніші члени команди. Здебільшого це люди з широким світоглядом і досвідом, що користуються загальною повагою команди.

Функціональність. Вони відповідно добре себе виявляють, очолюючи команди людей із різними навичками і характерами. Вони краще працюють спільно з колегами, рівними за рангом або позицією, чим із співробітниками нижчих рівнів. Їхнім девізом може бути «консультація з контролем». Вони вірять, що проблему можна вирішити мирним шляхом. У деяких компаніях *Координатори* можуть конфліктувати з *Творцями* через різні погляди.

ТВОРЕЦЬ

Характеристика. Це люди з високим рівнем мотивації, невичерпною енергією та великим прагненням до творчих

і професійних звершень. Здебільшого це яскраво виражені екстраверти, що володіють сильною наполегливістю. Творцям подобається кидати виклик іншим, їхня мета – перемога. Їм подобається вести інших і підштовхувати до дій. Якщо виникають перепони, вони швидко знаходять обхідні шляхи. Свавільній уперті, упевнені та напористі, вони мають схильність емоційно відповідати на будь-яку форму розчарування або краху планів. Цілеспрямовані та люблять посперечатися. Однак їм часто не вистачає звичайного людського розуміння. Їхня роль найбільш конкурентна в команді.

Функціональність. Вони переважно є хорошими керівниками завдяки тому, що вміють генерувати дії й успішно працювати під тиском. Вони уміють надихати команду і дуже корисні в групах з різними поглядами, оскільки здатні приборкати пристрасті. *Творці* здатні подолати проблему будь-якого роду, продовжуючи лідирувати, незважаючи на перешкоди. Вони спроможні швидко провести необхідні зміни і не відмовляються від нестандартних рішень. Відповідаючи назві, вони намагаються нав'язувати групі деякі зразки або форми поведінки і діяльності. Вони є найбільш ефективними членами команди, здатними гарантувати позитивні дії.

ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ

Характеристика. Генератори ідей є інноваторами і винахідниками, можуть бути дуже креативними. Вони засівають зерно і продумують ідеї, з яких «проростає» більшість розробок і проектів. Здебільшого вони вважають за краще працювати самостійно, відокремившись від інших членів команди, використовуючи власну уяву і часто слідуючи нетрадиційним шляхом. Мають схильність бути інтровертами і реагують як на критику, так і на похвалу. Часто їхні ідеї мають радикальний характер, і їм не вистачає практичних зусиль. Вони незалежні, розумні й оригінальні,

але можуть бути слабкими в спілкуванні з людьми іншого рівня або напрямку.

Функціональність. Основна функція *Генераторів ідей* – створення нових пропозицій і вирішення складних комплексних проблем. Вони дуже необхідні на початкових стадіях впровадження проектів або коли такий задум знаходиться під загрозою зриву. Вони переважно є засновниками компаній або організаторами нових виробництв. Проте велика кількість *Генераторів ідей* в одній компанії може призвести до контрпродуктивності, оскільки вони мають тенденцію проводити час, укріплюючи власні ідеї та вступаючи один з одним у конфлікт.

ДОСЛІДНИК

Характеристика. *Дослідники* – часто ентузіасти й яскраві екстраверти. Вони уміють спілкуватися з людьми в компанії і за її межами. Вони народжені для ведення переговорів, дослідження нових можливостей і налагодження контактів. Не будучи генераторами оригінальних ідей, Дослідники підхоплюють ідеї інших і розвивають їх. Вони дуже швидко розпізнають, що є в наявності та що можна зробити. Їх дуже тепло приймають у команді завдяки їхній відкритій натурі. Вони завжди відкриті та допитливі, готові знайти можливості в усьому новому. Однак, якщо вони не стимулюються іншими, їхній ентузіазм швидко знижується.

Функціональність. Вони дуже добре реагують і відповідають на нові ідеї та розробки, можуть знайти ресурси і поза групою. Вони найбільш відповідальні люди для встановлення зовнішніх контактів і проведення подальших переговорів. Вони вміють самостійно думати, отримуючи інформацію від інших.

ЕКСПЕРТ

Характеристика. Це дуже серйозні та передбачливі люди з природженим імунітетом проти надмірного ентузіазму. Повільні в ухваленні рішення, оскільки віддають перевагу тому, щоб належно все обдумати. Вони здатні критично мислити. Уміють бути проникливими в думках, беручи до уваги всі чинники. Експерти рідко помиляються.

Функціональність. Експерти найбільш підходять для аналізу проблем і оцінювання ідей і пропозицій. Вони добре уміють зважувати всі «за» і «проти» запропонованих варіантів. Порівняно з іншими Експерти видаються черствими, занудними і надмірно критичними. Деякі дивуються, як їм вдається стати керівниками. Проте багато *Експертів* займають стратегічні пости і досягають успіху на посадах вищого рангу. Дуже рідко успіх або зрив завдання залежить від ухвалення квапливих рішень. Це ідеальна «сфера» для *Експертів*, людей, які рідко помиляються і врешті-решт виграють.

ДИПЛОМАТ

Характеристика. Це люди, що користуються найбільшою підтримкою команди. Вони дуже ввічливі й товариські. Вони уміють бути гнучкими й адаптуватися до будь-якої ситуації та різних людей. *Дипломати* дуже дипломатичні та сприйнятливі. Вони уміють слухати інших і співпереживати, дуже популярні в команді. У роботі вони покладаються на чутливість, але можуть зіткнутися зі складністю при ухваленні рішень у термінових і невідкладних ситуаціях.

Функціональність. Роль *Дипломатів* полягає в запобіганні виникненню міжособових проблем, що з'являються в команді, і тому це дозволяє ефективно працювати всім її членам. Уникаючи проблем, вони йтимуть

довгою дорогою, заради того, щоб обійти їх стороною. Вони не часто стають керівниками, якщо їхній безпосередній начальник підпорядковується *Творцеві*. Це створює мікроклімат, в якому дипломатія і сприйнятливість людей цього типу є справжньою знахідкою для команди, особливо при управлінському стилі, де конфлікти можуть виникати і їх потрібно штучно присікати. Такі люди як керівники не становлять загрози ні для кого і тому завжди бажані для підлеглих. *Дипломати* є своєрідним «мастилом» для команди, а люди в такій обстановці співпрацюють краще.

ВИКОНАВЕЦЬ

Характеристика. Володіють величезною здатністю доводити справу до завершення і звертати увагу на деталі. Виконавці ніколи не розпочинають те, що не можуть довести до завершення. Вони мотивуються внутрішніми переживаннями, хоча часто зовні виглядають спокійними і незворушними. Представники цього типу часто є інтровертами. Їм здебільшого не потрібне стимулювання із зовні. Виконавці не терплять випадковостей. Вони схильні до делегування, вважають за краще виконувати завдання самостійно.

Функціональність. Є незамінними в ситуаціях, коли завдання вимагають сильної сконцентрованості та високого рівня акуратності. Вони несуть відчуття терміновості та невідкладності в команду і добре проводять різні мітинги. Виконавці належно справляються з управлінням завдяки власному прагненню до вищих стандартів, своїй акуратності, точності, увазі до деталей та умінню завершувати розпочату справу.

ФАХІВЕЦЬ

Характеристика. Це особи, які пишаються набутими технічними навичками й уміннями у вузькій сфері. Їхніми пріоритетами є надання професійних послуг, сприяння і

просування у своїй сфері діяльності. Будучи професіоналами у своїй галузі, вони рідко цікавляться справами інших. Вони можуть бути експертами, визначаючи свої стандарти і працюючи над вузьким колом специфічних проблем. Загалом небагато людей є беззастережно відданими своїй справі та прагнуть бути першокласними фахівцями.

Функціональність. Фахівці відіграють специфічну роль у команді завдяки своїм рідкісним навичкам, на яких базується сервіс або виробництво компанії. Будучи керівниками, вони користуються повагою, оскільки знають набагато більше про свій предмет, ніж інші, та здебільшого змушені ухвалювати рішення, застосовуючи власний досвід.

Ролі в команді за М. Белбіном

Ролі й опис внеску в роботу команди	Можливі слабкі сторони
Генератор ідей: креативність, уява, своєрідність, незвичайність, вирішує складні завдання.	Ігнорує випадковості, надзвичайно зайнятий, щоб ефективно обмінюватися інформацією.
Дослідник: екстраверт, ентузіазм, компанійський. Не втрачає нагоди розширити коло контактів та сфер впливу.	Надмірний оптимізм. Втрата інтересу, якщо зникає першопочатковий ентузіазм.
Координатор: зрілість, впевненість, хороший керівник. Пояснює цілі, стимулює прийняття рішення, делегує повноваження.	Часто сприймається як маніпулятор, розвантажує персональну роботу.
Творець: пошук, динамічність, подолання тиску. Напористість і сміливість у подоланні перешкод.	Схильність до провокацій. Принижує почуття інших людей.
Експерт: поміркованість, стратегія, проникливість. Бачить всі можливості. Вміє точно та об'єктивно оцінити.	Нестача наполегливості, невміння надихати інших.
Дипломат: співпраця, м'якість, сприйнятливість, дипломатія. Вміє слухати, будувати і запобігати виникненню суперечностей.	Нерішучість у суперечливих ситуаціях.
Реалізатор: дисциплінованість, надійність, консерватизм, практичність. Перетворює ідеї в практичні дії.	Нестача гнучкості. Повільно реагує на нові можливості.
Виконавець: старанність, клопітливості, добросовісність, скрупульозність. Знаходить помилки та недоліки, виконує все вчасно.	Схильний до надмірної тривоги. Неохоче делегує повноваження.
Фахівець: цілеспрямованість, відданість своїй справі. Застосовує набуті знання та вміння для вирішення специфічних питань.	Робить внесок лише у вузькій сфері. Надзвичайно зосереджений на технічному виконанні завдання.

Недосконалі люди можуть створити досконалу команду

Термін	Можлива посада	Особисті характеристики	Роль у команді та внесок для ефективної роботи групи	Наявні недоліки
Реалізатор	Оптовий торговий агент	Консервативний, дисциплінований, надійний	Організувати, перетворювати плани та ідеї в практичні дії	Нестача гнучкості. Повільне реагування на нові можливості
Координатор	Голова правління	Зрілий, впевнений, вірить у справу	Пояснити цілі та пріоритети. Мотивувати колег. Просувати при прийнятті рішень	Нестача креативності та гнучкості розуму
Творець	Менеджер середньої ланки	Збуджений, динамічний, успішний	Піддавати сумнівам та оскаржувати. Чинити тиск. Шукати обхідні шляхи.	Схильний до провокації. Запальний
Генератор ідей	Засновник компанії	Розумний, з розвинутим мисленням, неординарний	Створювати оригінальні ідеї. Виришувати складні проблеми	Недостатньо гнучкий у спілкуванні та управлінні людьми
Дослідник	Начальник відділу постачання	Екстраверт, допитливий, ентузіаст, товариський	Використовувати нові можливості. Розвивати контакти. Проводити переговори	Втрачає інтерес, як тільки проходить ентузіазм
Експерт	Експерт	Поміrkований, розумний, стриманий	Бачити всі варіанти. Аналізувати. Проводити ретельне оцінювання	Нестача енергії та здатності надихати інших
Дипломат	Менеджер зі зв'язків з громадськістю	Товариський, доброзичливий, сприйнятливий	Слухати, будувати. Запобігати виникненню суперечностей. Знаходити підхід до складних людей	Нерішучий у «слизких» ситуаціях
Виконавець	Старший торговий агент	Старанний, небайдушкий, здатний виконувати кропітку роботу	Знаходити помилки, недоліки. Концентруватися на цілях самостійно і допомагати зробити це іншим	Має схильність до надмірних хвилювань, не очоче делегує повноваження

Тест «Схильність до лідерства»

Інструкція. На проведення опитування відводиться 3–5 хвилин. Необхідно відповісти на кожне запитання «так», «ні» або «не знаю». Не слід витрачати багато часу на обмірковування запитань. Давайте ту відповідь, яка першою спала Вам на думку.

Текст опитувальника:

1. Чи любите Ви бути лідером у компанії, очолювати групу, керувати і скеровувати інших?
2. Чи любите Ви характеризувати того, хто Вам подобається?
3. Чи прагнете Ви навчати людей правилам і порядку?
4. Чи любите Ви бути лідером там, де Вас люблять?
5. Чи йдуть за Вами люди, які визнають Ваш авторитет?
6. Чи можете Ви наполегливо і без вагань приймати рішення, долаючи труднощі?
7. Командувати і керувати Вам краще, ніж підпорядковуватися?
8. Чи вважаєте Ви себе доволі здібним і кмітливим порівняно з іншими людьми?
9. Коли Вам доручають якусь справу, чи завжди Ви наполягаєте на тому, щоб виконати її по-своєму?
10. Чи прагнете Ви завжди бути першим?
11. Якби Ви зайнялися наукою, чи змогли б стати професором?
12. Чи важко Вам відмовляти людям?
13. Чи вважаєте Ви, що досягнете в житті набагато більше, ніж Ваші однолітки?
14. Чи встигнете Ви зробити в житті більше, ніж інші?
15. Якби Вам довелося розпочати життя спочатку, Ви змогли б досягти набагато більше?
16. Чи охоче Ви підпорядкуєтеся авторитетним людям?

17. Чи любите Ви керувати, відповідальність не лякає Вас?

18. Чи вмієте Ви бути лідером і керувати людьми?

19. Чи любите Ви бути попереду подумки, але свідомо від керівництва і першості Ви відмовляєтеся?

20. Чи все заплановане Ви встигаєте зробити вчасно?

21. Як Ви вважаєте, у будь-якій ситуації краще бути посередині, щоб було менше вимог?

22. Чи вважаєте Ви, що при однаковій матеріальній винагороді роль підлеглого краще, ніж роль начальника?

Обробка результатів. Відповіді «так» оцінюються 2 балами, «не знаю» – 1 балом, «ні» – 0 балів. Із суми відповідей на 1–15 запитання слід відняти суму відповідей на 16–22 запитання.

Інтерпретація результатів:

- 1). менше 0 – низький рівень схильності до лідерства;
- 2). від 0 до 6 – рівень нижчий від середнього;
- 3). від 7 до 12 – середній рівень;
- 4). від 13 до 19 – високий рівень;
- 5). від 20 і більше – дуже високий рівень.

Тема 9. Комунікативні аспекти менеджменту соціальної роботи

9.1. Соціально-психологічні аспекти ділового спілкування.

9.2. Соціально-психологічний клімат: роль і значення у функціонуванні та розвитку трудового колективу.

9.3. Конфлікти в організаціях: виникнення, причини, типи, профілактика, шляхи вирішення.

9.1. Соціально-психологічні аспекти ділового спілкування

Ділове спілкування сьогодні проникає в усі сфери суспільного життя. У комерційні, ділові відносини вступають підприємства усіх форм власності, приватні особи. Компетентність у сфері ділового спілкування безпосередньо пов'язана з успіхом або неуспіхом у будь-якій справі: науці, мистецтві, виробництві, торгівлі. Що стосується менеджерів, підприємців, організаторів виробництва, людей, зайнятих у сфері управління, то комунікативна компетентність для представників цих професій є найважливішою частиною професійного світогляду. Володіння культурою ділового спілкування сприяє встановленню та розвитку відносин співробітництва і партнерства між колегами, керівниками та підлеглими, партнерами і конкурентами, багато в чому визначаючи їхню (відносин) ефективність⁶⁷.

Спілкування – це міжособистісна та міжгрупова взаємодія, основу якої становлять пізнання одне одного й обмін певними результатами психічної діяльності (інформацією, думками, почуттями, оцінками тощо)⁶⁸.

Основна мета спілкування – узгодження та об'єднання зусиль з метою налагодження взаємовідносин і досягнення загального результату.

У більшості сучасних наукових джерел поряд із терміном «спілкування» використовують поняття «*комунікація*» (від лат. *communicatio* – єдність, передача, з'єднання, повідомлення) – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

⁶⁷Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея НВ, 2015. 160 с.

⁶⁸Андреева Т. Є., Бутенко О. П., Опікунова Н. В., Садовніченко О. В., Тулін В. М. Етика та психологія ділових відносин : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Харків : Бурун Книга, 2004. 143 с.

До структури спілкування належать⁶⁹:

1. Комунікативно-інформаційний компонент, що означає приймання (реципієнт) та передавання (комунікатор, кореспондент) повідомлень і майбутній зворотний зв'язок, в основі якого – психологічний контакт. Безумовно, спілкування можливе лише за допомогою знакових систем. Розрізняють вербальні засоби спілкування (усне та письмове мовлення) і невербальні (немовні) засоби спілкування (жести рук, особливості ходи, голосу, а також вираз обличчя (міміка), очей (мікроміміка), поза, рух усього тіла загалом (пантоміміка), дистанція тощо).

2. Пізнавальний (перцептивний) компонент, що ґрунтується на процесі сприйняття та розуміння людьми один одного. Перцептивні вміння і навички виявляються у здатностях визначати контекст зустрічі, розуміти настрій партнера за його вербальною й невербальною поведінкою, враховувати «психологічні ефекти» сприйняття під час аналізу комунікативної ситуації. Це пов'язано зі сприйняттям зовнішнього вигляду, дій, вчинків людини та їхнім тлумаченням.

3. Інтерактивний (конативний) компонент, пов'язаний з процесом впливу поведінкою. Психологічний вплив – це вплив на психічний стан, почуття, думки і вчинки інших людей за допомогою психологічних засобів: вербальних (словесних), паралінгвістичних або невербальних (несловесних). У багатьох випадках вплив може бути спрямованим насамперед на задоволення особистих потреб, хоча він відбувається під виглядом принесення користі для справи, для суспільства, для інших людей та ін.

Ділове спілкування – це специфічна форма контактів і взаємодії людей, які мають певні повноваження від

⁶⁹Чмут Т. К., Чайка Г. Л., Лукашевич М. П., Осечинська І. Б. Етика ділового спілкування : курс лекцій. 2-ге вид., стереотип. Київ : МАУП, 2003. 208 с.

своїх організацій. Ділове спілкування передбачає обмін пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з метою вирішення конкретних проблем, підписання угод чи встановлення інших відносин між підприємствами.

Ділове спілкування є однією з найважливіших управлінських процедур поряд із плануванням, організацією, мотивацією, контролем та прийняттям рішень. Ділове спілкування передбачає обмін інформацією, пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з метою вирішення конкретних проблем як усередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Ділове спілкування містить переважно три елементи: передачу, сприйняття та розуміння інформації.

Від ефективності кожного з них залежить також ступінь розуміння інформації.

Ділове спілкування, на відміну від його інших видів, має свої особливості, а саме:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів і підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- відповідність певним загальноновизнаним та загальноприйнятим правилам;
- передбачуваність ділових контактів, що попередньо плануються, визначаються їхня мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їхнє спрямування на виконання конкретних завдань, досягнення певної мети, як правило, не виходячи за межі певного кола;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості.

Комунікацію в організаційній системі варто розглядати як явище і як процес⁷⁰. Як явище комунікація – це встановлені норми (правила, інструкції, положення) взаємодії між людьми в межах організацій, що відповідають організаційним формам. Як процес комунікація відображає принципи та закономірності стосунків між людьми. Усе різноманіття комунікаційних відносин доцільно тут розглядати крізь призму стабільності й стійкості роботи організації.

Комунікаційні відносини можуть характеризуватися повною підтримкою колег, керівників чи підлеглих або наявністю суперечностей між ними.

Як відомо, існує така типологія комунікації:

- між організацією і зовнішнім середовищем;
- між підрозділами;
- усередині підрозділів за рівнями виробництва й управління;
- міжособистісна;
- неформальна.

Керівник, як правило, вирішує проблеми з комунікацією самостійно та на свій розсуд. Проте приймаючи рішення і реалізуючи його серед своїх підлеглих, колег та вищого керівництва, він має управляти реакціями, що виникають при цьому, пов'язаними з повною підтримкою або з проявами суперечностей. Це визначається ступенем задоволення потреб й інтересів як керівної, так і керованої системи.

Повна підтримка свідчить про пасивність підлеглих та великий авторитет керівника або їхню некомпетентність.

Отже, повна підтримка рішень керівника – це серйозний симптом негараздів в організації. Найхарактернішою реакцією підлеглих є суперечність.

⁷⁰Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування : навч. посіб. / за наук. ред. О. О. Авраменка. Івано-Франківськ : Лілея НВ, 2015. 160 с.

Суперечність – це результат взаємодії сторін з різним ступенем сприйняття й оцінкою того ж явища чи об'єкта, але він перебуває у внутрішній єдності (в межах однієї системи) і є джерелом розвитку та пізнання.

Перешкоди, що виникають у сфері комунікації (комунікативні бар'єри), поділяють на перешкоди в комунікації між особами і в організаційній комунікації.

До бар'єрів на шляху міжособової комунікації належать⁷¹:

1) перешкоди, зумовлені сприйняттям, – різне трактування однієї й тієї ж інформації залежно від соціального досвіду та сформованості понять співрозмовників:

– семантичні бар'єри (відмінності у розумінні змісту одних і тих же понять. Наприклад, керівник у розмові з підлеглим визнає його звіт «адекватним», маючи на увазі, що він повністю відповідає меті. Натомість підлеглий може декодувати термін «адекватний» у тому значенні, що він простий та потребує значного вдосконалення);

– невербальні перешкоди (поза, міміка, жести можуть надавати словам певного емоційного забарвлення, що спотворює або повністю змінює зміст сказаного. Наприклад, запитання «Чи маєте ви якісь ідеї?» на папері означає саме запит про ідеї. Однак це саме запитання, поставлене різким авторитарним тоном з роздратуванням у погляді, можна витлумачити так: «Якщо ви знаєте, що для вас добре, а що – погано, то не пропонуйте жодних ідей, які суперечать моїм»);

– поганий зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок важливий, оскільки він дає можливість установити, чи дійсно ваше повідомлення, яке отримав реципієнт, витлумачено в тому значенні, якого ви спочатку йому надали;

⁷¹Чмут Т. К., Чайка Г. Л., Лукашевич М. П., Осечинська І. Б. Етика ділового спілкування : курс лекцій. 2-ге вид., стереотип. Київ : МАУП, 2003. 208 с.

– невміння слухати. Ефективна комунікація залежить не лише від того, як точно та ефективно людина вміє передавати інформацію, а й від того, як вона вміє приймати повідомлення. На жаль, у розумінні більшості людей слухати – це означає лише поводитися спокійно і давати іншій особі говорити. Однак це лише частина процесу ефективного слухання;

2) перешкоди в організаційній комунікації:

– викривлення повідомлень. Коли інформація рухається всередині організації по вертикалі, зміст повідомлень дещо викривлюється. Найчастіше це відбувається для задоволення власних інтересів передавача (наприклад, керівник неповністю передає підлеглим зміст наказу, оскільки він хоче уникнути персональної відповідальності за його невиконання, а працівники приховують певну інформацію з метою уникнення покарань, штрафів тощо);

– інформаційні перевантаження (занадто великий обсяг отриманих усних чи письмових вказівок, що інколи суперечать одна одній, порушуючи нормальну комунікацію);

– незадовільна структура організації (відсутність чіткої системи ієрархії призводить до «розмивання» меж відповідальності та невиконання завдань).

Отже, професіонал своєї справи має всебічно володіти діловим спілкуванням і вміти правильно сприймати та приймати партнера або аудиторію, володіти ораторським мистецтвом. Усе це потрібно для успішного ділового контакту, під час якого виявляється вміння взаємодіяти з партнером: долати бар'єри у спілкуванні, зайняти потрібну психологічну позицію, вийти на відповідний рівень спілкування й ін. Інакше кажучи, ефективний працівник має досконало володіти культурою та етикою ділового спілкування – сукупністю моральних норм і уявлень, що регулюють поведінку та взаємовідносини людей у процесі їхньої виробничої діяльності.

Отже, в основі етики ділового спілкування має бути координація, а за можливості – гармонізація інтересів його учасників. Природно, якщо воно здійснюється за допомогою етичних засобів і для морально виправданої мети. Тому ділове спілкування має постійно перевірятися етичною рефлексією, що реабілітує мотиви участі в ньому. При цьому зробити етично правильний вибір та прийняти індивідуальне рішення здебільшого складно. Ринкові відносини надають свободу вибору, але водночас вони збільшують кількість варіантів рішень і спричиняють комплекс моральних дилем, що очікують на ділових людей у процесі їхньої діяльності та спілкування⁷².

Етика ділового спілкування базується на таких правилах і нормах поведінки партнерів, які сприяють розвиткові співпраці⁷³:

1. Пунктуальність (робіть все вчасно). Тільки поведінка людини, яка робить все вчасно, є нормативною. Запізнення заважають роботі та є ознакою того, що на людину не можна покластися. Принцип робити все вчасно поширюється на всі службові завдання. Фахівці, які вивчають організацію і розподіл робочого часу, рекомендують додавати зайвих 25% до того терміну, який, на ваш погляд, потрібний для виконання дорученої роботи.

2. Конфіденційність (не базікайте зайвого). Секрети установи, корпорації або конкретної угоди необхідно зберігати так само дбайливо, як таємниці особистого характеру. Немає також потреби переказувати кому-небудь почуте від товариша по службі, керівника або підлеглого про їхню службову діяльність або особисте життя.

3. Люб'язність, доброзичливість та привітність. У будь-якій ситуації необхідно поводитися з клієнтами, замовниками,

⁷²Ділове спілкування : рівні, специфіка. Етикет і культура поведінки ділової людини. URL : <https://osnova.com.ua/dilove-spilkuvannya-rivni-spetsifika-etiket-i-kultura-povedinki-dilovoi-lyudini/>.

⁷³Гах Й. М. Етика ділового спілкування. Київ : Центр навч. літ., 2005. 160 с.

покупцями і товаришами по службі чемно, привітно й доброзичливо. Проте це не означає, що потрібно дружити з кожним, з ким доводиться спілкуватися по роботі.

4. Увага до довколишніх (думайте про інших, а не тільки про себе). Увага до інших має поширюватися на товаришів по службі, начальників і підлеглих. Поважайте їхню думку, намагайтеся зрозуміти, чому в них склалася та чи інша точка зору. Завжди прислухайтеся до критики та порад колег, начальства і підлеглих. Коли хтось ставить під сумнів якість вашої роботи, покажіть, що цінуєте міркування також інших людей. Впевненість у собі не має заважати вам бути скромним.

5. Зовнішній вигляд (одягайтеся, як належить). Головний підхід – вписатися у ваше оточення по службі, а всередині цього оточення – в контингент працівників вашого рівня. Необхідно виглядати найкращим чином, тобто одягатися зі смаком, обираючи колірну гаму до обличчя. Важливе значення мають ретельно підібрані аксесуари.

6. Грамотність (говоріть та пишіть гарною мовою). Внутрішні документи чи листи за межі установи мають бути викладені гарною мовою, а всі власні імена передані без помилок. Не можна вживати лайливих слів. Навіть якщо ви всього лише наводите слова іншої людини, то довколишніми вони будуть сприйняті як частина вашого власного лексикону.

9.2. Соціально-психологічний клімат: роль і значення у функціонуванні та розвитку трудового колективу⁷⁴

Одним із показників успішної діяльності керівника організації (фірми, колективу) та ефективно нагоджених

⁷⁴Окремі положення були висвітлені раніше у підручнику : Психологія професійної діяльності : підруч. / авт.-упор.: В. С. Біскуп, А. Н. Гірняк, Г. С. Гірняк, З. І. Крупник, Т. Л. Надвична, С. К. Шандрук, О. М. Яремко. Тернопіль : ВПЦ «Універ. думка», 2022. 226 с.

взаємовідносин всередині трудового колективу є рівень сформованості психологічного клімату. Психологічний клімат будь-якої установи породжується міжособистісною взаємодією, що опосередковує не тільки міжособистісні впливи, а й вплив навколишнього фізичного середовища: речей, предметів, явищ тощо.

Психологічний клімат – комплексний емоційно-психологічний стан колективу, що відображає загальний психологічний настрій і ступінь задоволеності працівників різними факторами життєдіяльності колективу⁷⁵.

У психологічному кліматі виділяються два основних компоненти: соціальний та моральний⁷⁶.

Соціальний компонент визначається особливостями соціальних зв'язків між співробітниками, які перебувають у безпосередньому контакті один з одним, і є результатом характеру взаємодії та взаємовідносин, у тому числі неофіційних, між працівниками.

Моральний компонент визначається відношенням співробітників до виконуваної ними діяльності, встановленим нормам і правилам, а також загальною задоволеністю співробітників умовами та результатами праці.

Відповідно, психологічний клімат умовно можна поділити на *соціально-психологічний (СПК)* і *морально-психологічний (МПК)*.

Якщо простіше, то перший визначається переважно міжособистісними відносинами в колективі, що створюють стійкі групові настрої, тоді як другий – загальною задоволеністю співробітників умовами праці та самою діяльністю.

Компоненти соціально-психологічного клімату:

– зміст праці;

– умови праці і побуту;

⁷⁵Максименко С. Д., Соловієнко В. О. Загальна психологія : навч. посіб. Київ, 2000.

⁷⁶UKL : <http://center.kr-admin.gov.ua>.

- міжособистісна взаємодія всередині колективу;
- міжособистісна взаємодія поза колективом;
- стиль керівництва та особистість керівника, стосунки керівника і підлеглих.

*Види соціально-психологічного клімату*⁷⁷

Психологічний клімат, що спостерігається у різних колективах, може різнитися за своїм змістом та спрямуванням. З огляду на це виокремлюють три основних види: з позитивною, негативною і нейтральною спрямованістю.

Так, сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується певними суб'єктивними ознаками, що розкривають його внутрішню суть:

- наявність позитивної перспективи для групи та кожного її індивіда;
- взаємодовіра і висока взаємовимогливість у групі;
- ділова критика;
- вільне оприлюднення власної думки, відсутність тиску керівників на підлеглих, достатня поінформованість працівників про цілі та завдання організації;
- задоволеність працею й належністю до групи;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі;
- уболівання за честь колективу, бажання зробити посильний внесок у його майбутній розвиток;
- чуйність, але водночас вимогливість керівника у ставленні до кожного члена колективу;
- створення у колективі умов для активної професійної й творчої діяльності, самореалізації, самоствердження та саморозвитку кожного працівника.

Такий внутрішній ПК у колективі зумовлює і відповідні об'єктивні показники сприятливого СПК:

- високі результати діяльності;

⁷⁷Фурман О. Є. Психологічні параметри інноваційно-психологічного клімату загальноосвітнього навчального закладу : дис. ... д-ра психол. наук / Терноп. нац. ун-т. Тернопіль, 2015.

- міцна трудова дисципліна;
- низька плинність кадрів;
- відсутність напруженості, конфліктності у колективі (між рядовими членами колективу та між керівником і підлеглими).

Несприятливий соціально-психологічний клімат характеризується протилежними ознаками:

- члени таких колективів байдуже ставлять один до одного та до колективу загалом;
- не вболівають за стан справ;
- відпрацьовують необхідні години і не виявляють інтересу до того, що їх безпосередньо не стосується.

Інакше кажучи, можна стверджувати, що за несприятливого СПК колектив та кожен працівник існують ніби ізольовано один від одного, вони наче розділені у часі й просторі, що призводить до невисоких результатів у роботі, незадовільної дисципліни, напруженості в особистих відносинах, конфліктності та зумовлює бажання змінити місце роботи.

Нейтральний соціально-психологічний клімат характеризується певною збалансованістю як суб'єктивних, так і об'єктивних ознак, але є нестійким та в будь-який момент може змінитися в той чи інший бік.

Наступні фактори мають комплексний вплив на психологічний клімат в організації, який прийнято оцінювати за шкалою «сприятливий – несприятливий»⁷⁸.

Фактори (зовнішні), що впливають на формування соціально-психологічного клімату:

Громадсько-політичні й економічні фактори:

- суспільно-політична ситуація в країні, ясність і чіткість прийняття політичних й економічних програм, довіра до уряду тощо;

⁷⁸Фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат. URL : https://stud.com.ua/60935/psihologiya/faktori_vplivayut_sotsialno_psihologichniy_klimat.

- економічна ситуація і рівень життя населення;
- організація життя населення, задоволеність системою побутового, медичного та правового обслуговування;
- етнічні чинники;
- наявність міжетнічних конфліктів.

Правові й функціональні фактори:

- оптимальність правового забезпечення діяльності – достатність і несуперечливість правових актів, що регулюють професійну діяльність;
- відповідність правових актів до вимог діяльності;
- рівень матеріально-технічного забезпечення діяльності;
- санітарно-гігієнічні умови діяльності в організації.

Організаційні фактори:

- оптимальність режиму праці та відпочинку;
- задоволеність співробітників безпосередніми результатами праці;
- задоволеність співробітників рівнем матеріальної й моральної винагороди;
- прозора кадрова політика – наявність системи призначення на посади і просування співробітників по службі.

Управлінські фактори:

- відповідність стилю керівництва до характеру вирішуваних завдань, компетентності співробітників та рівня розвитку колективу;
- наявність посадових інструкцій із зазначенням обсягу обов'язків, прав, відповідальності тощо;
- налагодженість системи планування і контролю діяльності;
- задоволеність співробітників системою розподілу обов'язків, системою заохочення та покарання.

Соціальні фактори:

- ступінь соціально-психологічної сумісності співробітників;

- рівень розвитку колективу;
- характер формальних і неформальних зв'язків та відносин між співробітниками у колективі;
- узгодженість формального і неформального.

Чинники (внутрішні), що забезпечують сприятливий психологічний клімат:

Наявність у колективі фахівців різних рівнів професійної майстерності. Це дає змогу працівникам-початківцям бачити свою професійну перспективу, а висококваліфікованим – відчувати повагу молодих. Сукупно це сприяє підвищенню задоволеності з обох сторін.

Кількість членів у групі. Найоптимальніше, якщо група об'єднує три-дев'ять осіб. Якщо вона занадто мала (до трьох осіб), то це породжує занепокоєність із приводу персональної відповідальності за прийняті рішення. Зі збільшенням кількості членів у групі ефективність роботи кожного може зростати (до певної межі) за рахунок взаємодії. Це стосується і настрою. Групі, в якій до п'ятнадцяти осіб, більше властива цілісність. З її зростанням цілісність втрачається, починають утворюватись дрібніші групи, відносини між якими складаються не завжди сприятливо, що може негативно позначатись на згуртованості колективу загалом. У великій групі не завжди є змога висловити свою думку, що ускладнює спілкування, провокує неформальний поділ груп на підгрупи. Тому зі зростанням кількості членів колективу доцільно структурувати його, організувавши дрібні підрозділи з нормативно встановленими відносинами.

Наявність неформальної структури у колективі. Нерідко у групі формується неформальна структура, що має своїх лідерів. Перебування останніх в опозиції до формального керівництва різко погіршує клімат у колективі, породжує конфлікти. Тому необхідно дбати про те, щоб формальна структура накладалася на неформальну, тобто щоб офіційний керівник був лідером у всьому.

Автономність, ступінь ізолюваності групи. Відомо, що ізолюваність негативно впливає на згуртованість групи, а звуження кола спілкування знижує, вичерпує його цінність. Тому для покращення психологічного клімату доцільно виходити за групові відносини, налагоджувати контакт з іншими колективами, групами.

Психологічна сумісність членів групи. Йдеться передусім про групову сумісність, що є соціально-психологічним показником згуртованості групи, забезпечує безконфліктне спілкування, узгодження індивідуальних дій в умовах спільної діяльності, а також про міжособистісну сумісність – взаємне прийняття партнерів зі спілкування й спільної діяльності, засноване на оптимальному узгодженні ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, потреб та інших індивідуально-психологічних характеристик.

Групова і міжособистісна сумісність – це передумова згуртованості групи, що, у свою чергу, є одним із процесів групової динаміки, мірою потягу співробітників один до одного та до групи загалом, характеристикою ступеня її єдності. Основні показники згуртованості груп:

– рівень взаємної симпатії в міжособистісних стосунках. Чим більше осіб у групі подобається одне одному, тим вища її згуртованість;

– ступінь привабливості групи для незалежних від неї осіб. Чим більше людей задоволені своїм перебуванням у трудовому колективі, тим вища його згуртованість;

– мотиваційна сфера згуртованості належних груп індивідів (рівень збігу значущих установок і позицій працівників, спонукальні властивості груп тощо), індексом згуртованості груп є частота збігу індивідуальних оцінок, позицій щодо значущих для групи об'єктів.

Отже, соціально-психологічний клімат – важливий елемент ефективного функціонування усієї організаційної

структури, який потребує усвідомленої активності, спрямованої на формування, підтримку та регулювання. Він може і має бути результатом цілеспрямованої роботи керівника та всього трудового колективу. На СПК впливає безліч зовнішніх і внутрішніх чинників. Їхнє знання та врахування відіграють важливу роль у формуванні сприятливого середовища в організації й реалізації ефективного управління персоналом з метою отримання максимального результату від діяльності.

9.3. Конфлікти в організаціях: виникнення, причини, типи, профілактика, шляхи вирішення⁷⁹

Конфлікт – це важлива частина взаємодії людей у суспільстві, він існує стільки, скільки існує сама людина. Це форма відносин між суб'єктами соціальної дії, мотивація яких обумовлена протилежними цінностями, інтересами та потребами. І хоча деякі керівники конфлікт в організації сприймають як порушення взаємовідносин, втрату психологічної рівноваги, емоційний дисбаланс, він може бути корисним як для конфліктуючих сторін, так і для організації загалом. Головним є розуміння його суті, вчасна діагностика та ефективне управління його перебігом.

**Близько 70–80% свого робочого часу представники керівних посад перебувають під впливом прихованих і явних суперечностей, ігнорування яких може призвести до конфліктів, а сама участь у конфліктних ситуаціях займає до 20% робочого дня рядового співробітника.*

⁷⁹Окремі положення були висвітлені раніше у підручнику : Психологія професійної діяльності : підруч. / авт.-упор.: В. С. Біскуп, А. Н. Гірняк, Г. С. Гірняк, З. І. Крупник, Т. Л. Надвична, С. К. Шандрук, О. М. Яремко. Тернопіль : ВПЦ «Універ. думка», 2022. 226 с.

Конфлікт (від лат. *conflictus* – зіткнення) визначається в психології як відсутність згоди між двома або більше сторонами⁸⁰.

Організаційний конфлікт – різновид міжособистісних конфліктів, при якому зіткнення учасників конфліктної взаємодії зумовлене несумісністю інтересів, норм поведінки, ціннісних орієнтирів, що виникають внаслідок розбіжності формальних організаційних основ та реальних дій членів колективу.

Конфлікти в організаціях мають свою специфіку, що пов'язана з тим видом діяльності, яким займається ця установа. Значна частина конфліктів – це так звані «ділові конфлікти».

Основні причини виникнення організаційних конфліктів є такі^{81–82}:

- 1) об'єктивні – обставини соціальної взаємодії людей, що призводять до зіткнення їхніх думок, інтересів, цінностей тощо:
 - обмеженість ресурсів, що розподіляються (погана забезпеченість);
 - розбіжності в цілях (нераціональна організація праці);
 - відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання роботи;
 - нестача життєво важливих благ;
 - несправедливий розподіл значущих для нормальної життєдіяльності людей матеріальних і духовних благ;
 - незадовільні комунікації;
 - неправильне використання нормативних процедур вирішення соціальних розбіжностей тощо;

⁸⁰Ложкин Г. В., Повякель Н. И. Практическая психология конфликта : уч. пособ. Київ : МАУП, 2000.

⁸¹Ложкин Г. В., Повякель Н. И. Практическая психология конфликта : уч. пособ. Київ : МАУП, 2000. С. 11.

⁸²Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.

2) організаційно-управлінські, що виникають при необґрунтованому виборі керівником методів регулювання виробничої діяльності й розподіляються на певні групи:

– структурно-організаційні: помилки в проектуванні структури; зміна структури і поступова невідповідність діяльності, неоднакова оснащеність робочих місць, невідповідність прав та обов'язків, компетенції і відповідальності, неефективний розподіл влади загалом;

– функціонально-організаційні: неоптимальні функціональні зв'язки із зовнішнім середовищем та між структурними підрозділами організації; взаємозалежність завдань, неправильний розподіл відповідальності, обмеженість ресурсів, які потрібно розподілити між окремими працівниками, незадовільні комунікації; слабкість контактів керівництва й підлеглих;

– особистісно-функціональні: неповна відповідність професійно важливих якостей працівника займаній посаді; суперечливість посадових інструкцій, розбіжності професійних і особистих вимог до працівника;

– ситуативно-управлінські: помилки в прийнятті та виконанні управлінських рішень тощо;

3) соціально-психологічні:

– природне зіткнення інтересів людей у процесі їхньої життєдіяльності;

– конфлікт цінностей: між справедливістю і нерівністю, колективізмом й індивідуалізмом, ворожим ставленням до іноземців та відкритістю до світу, демократією й авторитарністю, прагненням до суспільної власності та орієнтацією на приватну власність тощо;

– втрата і перекручування інформації у процесі міжособистісної та міжгрупової комунікації: брак словникового запасу, часу для спілкування, уваги або розуміння тощо;

– розбалансованість рольової взаємодії людей тощо;

4) особистісні, пов'язані з наявністю у будь-якому конфлікті особистісних елементів, до яких належать: основні психологічні домінанти поведінки особистості; риси характеру й типи особистостей; установки особистості, що утворюють ідеальний тип індивідуальності; неадекватні оцінки та сприйняття; манери поведінки.

Можливими суб'єктами конфлікту в організації є:

- адміністрація організації;
- середній управлінський персонал;
- нижчий управлінський персонал;
- основні фахівці (у штаті);
- допоміжні фахівці (поза штатом за контрактом);
- технічний персонал;
- структурні підрозділи;
- неформальні групи співробітників.

Соціологи вважають, що з точки зору прояву *організаційні конфлікти можна поділити на такі типи*⁸³:

1. Об'єктивний. Це такий конфлікт, що виник на основі об'єктивних причин і вже існує.

2. Частково об'єктивний. Це група конфліктів, в основі яких лежать як об'єктивні причини, де об'єктом є боротьба за матеріальні та духовні цінності, так і ілюзорні, об'єктом яких є явища зневаги, неподібності характерів, особиста ненависть тощо.

3. Суб'єктивний. Це такий тип конфліктів, що виникають на основі світоглядних, ідеологічних або політичних розбіжностей, що мимоволі чи цілеспрямовано переносяться суб'єктом на об'єкт.

4. Прихований. Це конфлікт, що має об'єктивну основу, але вона настільки вкрита різними нашаруваннями, що їх важко на перший погляд виявити. Труднощі їхнього вирішення

⁸³Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка та суспільство. 2017. № 10. С. 177–182.

полягають у тому, що за справжній об'єкт конфлікту можна помилково прийняти одне з його нашарувань. Вирішується одне, а тут вже виникає інше і т. д. Тому приховані конфлікти, як стверджують соціологи, на відміну від інших типів, «розтягнені» в часі та потребують неймовірно великих зусиль для їхньої нейтралізації. Складність вирішення прихованого конфлікту ще й у тому, що він буває «роздріблений» на частини, тобто коли його об'єкт знаходиться не тільки в межах цієї організації, а і поза нею.

5. Складний. Це ситуація, коли конфлікт має декілька об'єктів та є настільки складним, що на перший погляд виглядає невіршуваним. У цьому разі, як вважає спеціаліст у галузі теорії і практики конфлікту Г. Бялишевський, потрібно чітко визначити, що було об'єктом першого вибуху конфлікту та нейтралізувати його, потім переходити до наступного і т. д. Проте коли конфлікт вибухнув одноразово, можна вирішувати його комплексно, але робити це потрібно енергійно і негайно.

6. Фальшивий. Це конфлікт, що майже не має об'єктивних підстав, а єдиною його причиною є психологічна нетерпимість, яка дуже часто буває необґрунтована («Не можу його переносити та не знаю чого», «Якийсь він такий, ну, не такий, як всі... І слів не находжу...») – ось «аргументи» однієї з конфліктуючих сторін).

Організаційні конфлікти можуть мати конструктивне (позитивне) та деструктивне (негативне) спрямування. Інакше кажучи, вони можуть сприяти розвитку чи занепаду організації⁸⁴.

Позитивні функції організаційних конфліктів:

- активізація соціальних зв'язків в організації;
- інтеграція персоналу;
- виявлення невіршених проблем і стимулювання діяльності;

⁸⁴Нагайцева І. Д. Конфлікт як фактор розвитку персоналу в організації. Теор. і приклад. проблеми психології. 2015. № 1. С. 286–293.

- сприяння творчій ініціативі;
- створення і покращення морального клімату в колективі;

- створення та підтримання інформаційних інститутів;
- згрупування перед зовнішніми труднощами.

Негативні функції організаційних конфліктів:

- значні емоційні та матеріальні витрати для участі;
- плинність кадрів;
- погіршення психологічного мікроклімату в колективі;
- зниження рівня дисципліни і продуктивності праці;
- необхідність відновлення ділових відносин.

Зрозуміло, що конфлікти – невід’ємна частина функціонування будь-якої організаційної структури, а їхнє вирішення – спільна діяльність її учасників, спрямована на припинення протидії та вирішення проблеми, що призвела до зіткнення. Однак вирішальною у цьому процесі є все-таки роль керівника організації, який має оперативно реагувати на загрози і застосовувати ефективні заходи щодо їхньої ліквідації. У науковій літературі такий процес називається *управління конфліктом* – це цілеспрямований, зумовлений об’єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку або руйнування тієї системи, до якої має відношення конфлікт.

Управління конфліктами як складний процес містить такі види діяльності, як:

- прогнозування конфліктів й оцінка їхньої функціональної спрямованості;

- попередження (запобігання) конфлікту;

- регулювання конфлікту;

- вирішення конфлікту⁸⁵.

Прогнозування конфлікту. Основним джерелом прогнозування конфліктів є вивчення об’єктивних і

⁸⁵Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка та суспільство. 2017. № 10. С. 177–182.

суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми (стиль управління, рівень соціальної напруженості, психологічний клімат, лідерство й мікрогрупи), а також їхніх індивідуально-психологічних особливостей.

Стратегія *попередження (запобігання) конфліктів* передбачає систему конкретних дій, сукупність етапів і методів управління конкретними процесами суперечливих взаємовідносин.

Розрізняють етапи часткового та повного запобігання конфліктам, а також раннього запобігання й випереджального їхнього вирішення. Часткове запобігання стає можливим за умови блокування дії однієї з причин цього конфлікту, обмеження його негативного впливу на інтереси опонентів.

Стратегія повного запобігання припускає нейтралізацію дії всього комплексу факторів, що детермінують конфлікт, дає змогу спрямувати взаємодію суб'єктів у русло їхнього співробітництва для реалізації спільних інтересів. Випереджальне вирішення конфліктів, як і раннє запобігання, означає не що інше, як узгодження позицій та інтересів опонентів у просторі соціальної єдності, досягнення згоди з більш важливих питань громадського життя.

Значною частиною стратегії запобігання конфліктам є їхня *профілактика* (попередження виникнення), що може бути:

–первинна, яка полягає у психологічній просвіті можливих учасників конфлікту;

–вторинна, пов'язана з проведенням безпосередньої роботи зі зниження рівня напруженості в конфліктогенних групах.

При цьому варто враховувати й аналізувати конфліктогени, тобто все те, що може викликати конфлікт (слово, дію чи бездіяльність, невербальні прояви тощо). Основними конфліктогенами є погрози, накази, неконструктивна критика, образи, прояв агресивності, егоїзм, приховування інформації,

неправда та ін. У відповідь на них звичайно застосовуються аналогічні за силою чи навіть сильніші конфліктогени.

Для попередження деструктивних конфліктів і можливого переходу конструктивних конфліктів у деструктивні на підприємстві може бути налагоджена певна система попередження конфліктних ситуацій, стимулювання позитивних наслідків конфліктів⁸⁶.

Існує система заходів для попередження конфліктних ситуацій:

- чітке визначення й роз'яснення вимог до роботи для всіх структурних підрозділів та посадових осіб;
- створення і підтримка сприятливого мікроклімату в організації та культури організації;
- постановка й розвиток організаційних цілей;
- стимулювання участі працівників у вирішенні загальноорганізаційних проблем;
- налагодження механізму зворотного зв'язку в системі комунікації організації;
- створення механізму улагоджування розбіжностей інтересів та виникаючих проблем (організаційні наради, можливість звернення з пропозицією або проханням до відповідальних або вищих осіб);
- проведення періодичних нарад (бажано раз на тиждень і частіше);
- корпоративні заходи, орієнтовані на спільне проведення часу між працівниками;
- відзначення у колективі свят та урочистих подій працівників (це додає працівникам відчуття значущості, ваги своєї особистості у колективі й причетності до нього);
- проведення професійними тренерами загально-корпоративних тренінгів на предмет побудови команди,

⁸⁶Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / під ред. д. ф. н., проф. В. Г. Воронкової. Київ : ВД «Професіонал», 2013. 576 с.

цікавих заходів, спрямованих на розвиток соціально-психологічних характеристик особистості;

– спільні навчання працівників з метою підвищення їхніх професійних знань і навичок;

– пропагування здорового способу життя у колективі (заняття спортом в обідній або післяробочий час, туризм, командні змагання);

– можливість для працівника швидше покинути робоче місце у разі потреби;

– відсутність конфліктів між керівниками усіх ланок;

– гумор у колективі, розповіді анекдотів та історій, присутність особливих «корпоративних» жартів;

– розмови з працівниками про недопустимість конфліктів з колегами і можливість вирішення суперечок спокійним шляхом.

Регулювання конфлікту – вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік дозволу.

Тут виділяють такі етапи, як:

- визнання реальності конфлікту;
- досягнення згоди між сторонами щодо питань врахування в конфлікті встановлених норм і правил конфліктної взаємодії;

- створення груп, що будуть регулювати конфліктну взаємодію.

Виділяють такі технології регулювання конфлікту:

1. Інформаційна (ліквідація дефіциту інформації, усунення чуток).

2. Комунікативна (організація спілкування).

3. Соціально-психологічна (робота з неформальними лідерами, зміцнення соціально-психологічного клімату).

4. Організаційна (вирішення кадрових питань, ефективна мотивація, зміна умов взаємодії співробітників).

Вирішення конфлікту – це вид діяльності, пов’язаний із вибором найбільш ефективної стратегії подолання суперечності.

Серед наявної кількості класифікацій та видів стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях найбільш відомою є модель подвійної зацікавленості американських психологів *К. Томаса і Р. Кілмана*⁸⁷ (розроблена на початку 70-х рр. ХХ ст.), які виділили *n’ять способів урегулювання конфліктів*:

1. Суперництво (конкуренція) як прагнення домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому.

2. Пристосування, що означає (на протигагу суперництву) жертвування власних інтересів заради інших.

3. Компроміс (нейтральний варіант).

4. Уникнення, для якого характерна як відсутність прагнення до кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей.

5. Співпраця, коли учасники ситуації приходять до консенсусу, що повністю задовольняє інтереси обох сторін.

Згідно з *К. Томасом*, при уникненні конфлікту жодна зі сторін не досягне успіху. При таких формах поведінки, як конкуренція, пристосування та компроміс, можливі два варіанти: або один з учасників у виграші, а інший програє, або обидва програють, тому що йдуть на поступки один одному. Тільки одна стратегія – співпраця – приносить виграш обом сторонам.

Проте які би стратегії не обирав керівник, які би засоби і способи їхнього врегулювання він не застосовував, вони не принесуть бажаного результату, якщо не будуть виконані такі умови (за *С. Ємельяновим*):

1) усвідомлення конфліктуючими сторонами суперечностей, які об’єктивно існують між ними, а також

⁸⁷Thomas K. W. Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. Journal of Organizational Behavior. 1992. Vol. 13. P. 265–274.

розбіжностей, що потребують оперативного втручання для їхнього налагодження;

2) виникнення потреби й зацікавленості кожного з учасників конфлікту в тому, щоб спільно перебороти виниклі суперечності;

3) спільний пошук та використання методів, способів і правил вирішення конфлікту, що відбувся між ними, тобто усунення його причин.

Отже, конфлікт – це звичне явище суспільного життя. Історичний досвід свідчить, що безконфліктна модель організації є ілюзією, але, з іншого боку, згода й співробітництво – це основа її успішного розвитку. Досягнення реального позитивного результату в діяльності організації здійснюється за допомогою організаційно-управлінських, морально-етичних і соціально-психологічних методів.

Основні поняття

Спілкування, комунікація, ділове спілкування бар'єри міжособової комунікації, культура та етика ділового спілкування, соціально-психологічний клімат (СПК), сприятливий соціально-психологічний клімат, несприятливий соціально-психологічний клімат, нейтральний соціально-психологічний клімат, конфлікт, організаційний конфлікт.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Яку роль спілкування відіграє у житті людини?
2. Проаналізуйте специфіку ділового спілкування. Подумайте, як ці знання можуть допомогти сучасному фахівцю у виконанні його професійних обов'язків.
3. Які комунікативні бар'єри є найбільш характерними у сучасному діловому спілкуванні? Як їх уникнути?
4. Поміркуйте, чи можливо налагодити ефективну комунікацію без знання основних культурних та етичних

норм ділового спілкування. Поясніть свою відповідь. Запропонуйте власний рейтинг правил, які забезпечують успіх у налагодженні ділової комунікації.

5. Що таке соціально-психологічний клімат і яку роль він відіграє у процесі формування та розвитку трудового колективу?

6. Які фактори впливають на СПК? Обґрунтуйте свою відповідь.

7. Згадайте, які види соціально-психологічного клімату Ви знаєте. Чи можливо вплинути на негативний СПК у трудовому колективі? Запропонуйте свої способи його покращення.

8. Що таке конфлікт? Яку роль конфлікти відіграють у житті людини?

9. Що таке організаційний конфлікт? Які основні причини його виникнення? Які з них Ви вважаєте найбільш значущими? Поясніть.

10. Які різновиди організаційних конфліктів Ви знаєте? Подумайте та обґрунтуйте, які з них Ви вважаєте найбільш складними.

11. Проаналізуйте процес управління конфліктами. Яка його складова, на Вашу думку, є найбільш складною? Обґрунтуйте.

12. Що таке конфліктогени і як вони ускладнюють взаємодію у трудовому колективі?

13. Запропонуйте власну систему найбільш ефективних заходів попередження та врегулювання конфліктних ситуацій.

14. Які Ви знаєте способи врегулювання конфліктів? Який з них для Вас найбільш прийнятний? Чому?

Використані та рекомендовані літературні джерела

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея НВ, 2015. 160 с.
2. Андрєєва Т. Є., Бутенко О. П., Опікунова Н. В., Садовніченко О. В., Тулін В. М. Етика та психологія ділових відносин : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Харків : Бурун Книга, 2004. 143 с.
3. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182.
4. Гах Й. М. Етика ділового спілкування. Київ : Центр навч. літ., 2005. 160 с.
5. Дідур К. М. Керівник і лідер як головні суб'єкти управління підприємством. *Агросвіт*. 2011. № 20 С. 64–65.
6. Дороніна М. С. Психологія управління : навч. посіб. : у 2 ч. Харків : ХДЕУ, 2000. Ч. 2. 96 с.
7. Чмут Т. К., Чайка Г. Л., Лукашевич М. П., Осечинська І. Б. Етика ділового спілкування : курс лекцій. Київ : МАУП, 2003. 208 с.
8. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.
9. Калаур С. М. Соціальна конфліктологія : навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2010. 360 с.
10. Краснова Н. П. Види конфліктів у діловому спілкуванні. *Наук. вісн. Ужгор. університету*. 2013. Вип. 26. С. 108–111.
11. Ложкин Г. В., Повякель Н. И. Практическая психология конфликта : уч. пособ. Киев : МАУП, 2000. С. 11.
12. Максименко С. Д., Соловієнко В. О. Загальна психологія : навч. посіб. Київ, 2000.

13. Мишак С. В. Оцінка соціально-психологічного конфлікту в колективі. *Управління розвитком*. 2009. № 16. С. 86–88.
14. Нагайцева І. Д. Конфлікт як фактор розвитку персоналу в організації. *Теор. і приклад. проблеми психології*. 2015. № 1. С. 286–293.
15. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства : електор. посіб. для самост. роботи студ. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.
16. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицьк. екон. вісник*. 2013. № 2. С. 79–83.
17. Поліщук Л. М., Хитра О. В. Особливості трудової поведінки працівників в умовах конфлікту. 2017. URL : <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream>.
18. Русинка І. І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2007. 332 с.
19. Стоян Т. А. Діловий етикет, моральні цінності і культура поведінки бізнесмена : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2004. 232 с.
20. Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядип. Освіти / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Київ: ІНКОС, 2005. 366 с.
21. Управління людськими ресурсами: філософські засади. : навч. посіб. під ред. д. ф. н., проф. В. Г. Воронкової. Київ : ВД «Професіонал», 2013. 576 с.
22. Фурман О. Є. Психологічні параметри інноваційно-психологічного клімату загальноосвітнього навчального закладу : дис. ... д-ра психол. наук / Терноп. нац. ун-т. Тернопіль, 2015.
23. Thomas K. W. Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*. 1992. Vol. 13. P. 265–274.

ВАС ЗАЦІКАВИТЬ.*6 правил для вирішення організаційних конфліктів****1. Прийміть факт наявності конфлікту.**

Коли виникає суперечка, не уникайте її та не робіть вигляд, що нічого не сталося. Напруга буде наростати, а конфлікт тільки посилиться. Розберіться з проблемами якнайшвидше, перш ніж вони переростуть у ворожнечу і стануть частиною робочої атмосфери.

Якщо Ви помітили конфлікт між співробітниками, то запропонуйте їм знайти спосіб його вирішити. Якщо виникло непорозуміння між відділами, то саме час влаштувати тимблдинг. Якщо у Вас виник конфлікт особисто з одним із Ваших підлеглих, то вирішуйте його у приватному порядку.

2. Обговоріть ситуацію.

Зберіть людей на регламентовану зустріч, де кожен може висловитись та бути почутим іншою стороною. Стежте за тим, щоб вся увага не перейшла до когось одного. Якщо учасників конфлікту кілька, то вони всі обов'язково мають отримати право пояснити свою позицію.

Під час такого спілкування не варто шукати винних або проявляти агресію, передусім потрібно зосередитись на проблемі, а не на особистостях.

3. Уважно всіх вислухайте.

Важливо приділити всю свою увагу оратору. Не перебивайте іншу людину, поки не настане час ставити запитання.

Переконайтесь, що Ви зрозуміли те, що хотів сказати співрозмовник. Перефразуйте і повторіть ці слова, щоб не залишилось сумнівів та недомовленостей. Можна використовувати фрази на кшталт «Дозвольте мені переконатися, що я Вас правильно розумію. Ви засмучені через ... тому що ...».

Не бійтеся уточнювати те, що не до кінця зрозуміло, і просити переформулювати думку або проговорити її ще раз.

Не дозволяйте емоціям відвернути Вашу увагу.

4. Знайдіть точки згоди.

У суперечці акцент завжди робиться на розбіжностях, але вихід з неї можливий тільки тоді, коли ви знайдете щось спільне.

Акцентуйте співрозмовникам на спільному, намагайтеся стати на місце іншої людини та побачити ситуацію її очима. Наприклад, якщо Ви не згодні з новою тактикою ведення продажів, то виділіть ті ідеї, які Вам все ж сподобались, розкажіть про інші можливості й окресліть плюси командної роботи.

Така поведінка продемонструє вашу готовність шукати спільну мову і будувати довірливе спілкування.

5. Будьте неупереджені.

Як керівник, при вирішенні трудових конфліктів Ви маєте зайняти позицію посередника. Буде складно не прийняти одну зі сторін, але Ви маєте пам'ятати, що Ваше завдання – допомогти підлеглим вирішити внутрішні проблеми.

Швидше за все, Вам доведеться керувати розмовою, особливо якщо розбіжність поглядів перебуває у піковій стадії. Щоб не дати співробітникам заглибитись в емоції та власні образи, потрібно буде уважно стежити за темою і повертати її в потрібне русло. Варто також дати поради щодо подальших дій.

Вирішіть проблему швидко й остаточно.

У ході ділових переговорів доцільно застосовувати такі методи аргументації:

– фундаментальний метод – обґрунтування доводів, пропозицій, ідей незаперечними фактами, цифрами, прикладами;

– врахування сили аргументів: якщо власні аргументи сильні, то їх можна застосовувати порізно, якщо слабкі – то застосовувати разом – одночасно кілька аргументів, що підкріплюють один одного;

– оптимальна добірка аргументів – 5–7 аргументів, не менше і не більше; при меншій їхній кількості Ваша позиція може видатися непереконливою, а якщо аргументів буде занадто багато, то партнер може втратити довіру;

– метод видимої підтримки – після висловлення співрозмовника спочатку виявити підтримку його позиції, а потім «завдати удару» по помічених слабких, уразливих місцях;

– метод виявлення суперечностей у висловленнях партнера;

– метод системного опитування – ставляться заздалегідь продумані запитання, що змушують співрозмовника суперечити самому собі;

– метод виведення з теми – постійна зміна акцентів з подальшою зміною суті справи для виграшу часу.

Якщо партнер заперечує доводи і пропозиції:

- вислухати відразу декілька його заперечень та спробувати знайти в них суперечності;

- не поспішати з відповіддю, поки не буде зрозуміла суть заперечень, основні причини;

- не відповідати на заперечення в категоричному тоні, триматися спокійно і впевнено;

- запитання ставити так, щоб співрозмовник був вимушений вибирати між двома варіантами відповіді.

Спростовувати аргументацію партнера такими прийомами:

– метод кусків – розчленовування виступу на три куски: незаперечні факти, спірні положення, помилкові погляди. Потім, не стосуючись сильних сторін позиції партнера, упор робити на спірні й помилкові заяви і твердження;

– «так» – «але» – якщо партнер наводить незаперечні аргументи, які неможливо спростувати, то з ними варто погодитися, але знайти зачіпку, щоб висловити сумніви, зауваження;

– метод порівняння – дає можливість перехопити ініціативу та перейти в наступ;

– метод ігнорування – робити вигляд, що не помічаєш невідхильних аргументів, і твердо вести свою лінію в переговорах, використовуючи власні найбільш вагомні аргументи та переконливі докази.

Методика діагностики особливостей реагування в конфліктній ситуації К. Томаса

Американськими психологами К. У. Томасом і Р. Х. Кілменном розроблено стратегію поведінки в конфліктній ситуації. Стиль поведінки в конкретному конфлікті, як зауважують вони, визначається тією мірою, в якій ви прагнете задовольнити власні інтереси, діючи при цьому пасивно чи активно, та інтереси іншої сторони, діючи спільно чи індивідуально. Якщо подати це у графічній формі, то отримаємо сітку Томаса–Кілменна, яка дає змогу аналізувати конфлікт і вибрати оптимальну стратегію поведінки. Вона, у свою чергу, допомагає кожній людині створити свій стиль вирішення конфлікту.

Наведемо рекомендації з найбільш доцільного використання того або іншого стилю, залежно від конкретних ситуацій та особистості людини.

Стиль конкуренції, або суперництва. Цей стиль найбільш типовий для поведінки у конфліктній ситуації. За статистикою, майже у 70% усіх випадків у конфлікті спостерігається прагнення до однобічного виграшу, перемоги, задоволення передусім власних інтересів. Унаслідок цього виникає бажання надавити на партнера, нав'язати свої інтереси, ігноруючи інтереси іншої сторони. Його може використовувати людина, яка має сильну волю, значний авторитет, достатню владу. Його можна використати, якщо ви робите велику ставку

на власне вирішення існуючої проблеми, оскільки результат конфлікту дуже важливий для вас:

1) маєте достатню владу й авторитет і вам видається очевидним, що запропоноване вами рішення – найкраще з можливих;

2) відчуваєте, що у вас немає іншого вибору та вам немає чого втрачати;

3) повинні прийняти непопулярне рішення й у вас достатньо повноважень для вибору саме такого кроку;

4) взаємодієте з підлеглими, які надають перевагу авторитарному стилеві.

Однак варто мати на увазі, що ця стратегія рідко приносить довгострокові результати, тому що сторона, яка програла, може не підтримати рішення, прийняте всупереч її волі, чи спробує саботувати його. Крім цього, той, хто сьогодні програв, завтра може відмовитися від співробітництва. Цей стиль не може бути використаний у близьких, особистих відносинах, оскільки, крім почуття відчуження, він більше нічого викликати не може. Відомо, що шлюб, в якому одна сторона придушує іншу, призводить до виникнення невирішених суперечностей або навіть повного розриву. Не слід використовувати цей стиль у ситуації, коли ви не маєте достатньої влади, а ваша точка зору в якомусь питанні має розбіжності з точкою зору начальника, ви ж не маєте достатньо аргументів, щоби довести її.

Співробітництво. Співробітництво – найважчий зі всіх стилів, але разом з тим і найбільш ефективний при вирішенні конфліктних ситуацій. Переваги його в тому, що ви знаходите найбільш прийнятне для обох сторін рішення й робите з опонентів партнерів. Він означає пошук шляхів для залучення всіх учасників у процес вирішення конфліктів та прагнення до задоволення потреб усіх. Такий підхід веде до успіху в справах і особистому житті. Почати реалізацію цієї

стратегії найкраще з висловлювань: «Я хочу справедливого результату для нас обох», «Давайте подивимося, як ми обоє можемо одержати те, що хочемо», «Я прийшов до вас, щоби вирішити нашу проблему».

Далі, з'ясовуючи суть розбіжностей, варто встановити, яка потреба стоїть за бажаннями іншої сторони, визначити, у чому ваші розбіжності компенсують одна одну. Встановлено, що там, де виграють обидві сторони, вони більше схильні виконувати ухвалені рішення, оскільки вони прийнятні для них та обидві сторони брали участь у всьому процесі вирішення конфлікту. Однак такий стиль потребує вміння пояснити свої рішення, вислухати іншу сторону, стримувати свої емоції. Відсутність одного з цих факторів робить цей стиль неефективним. Для вирішення конфлікту цей стиль можна використати у таких випадках:

1) якщо кожен з підходів до проблеми важливий і не допускає компромісних рішень, але необхідно знайти спільне рішення;

2) основна мета – це набуття спільного досвіду роботи: сторони здатні вислухати одна одну й викласти суть своїх інтересів;

3) існують тривалі, міцні та взаємозалежні відносини з конфліктною стороною;

4) необхідні інтеграція точок зору й посилення особистісного залучення співробітників у діяльність.

Стиль компромісу знаходиться в середині сітки Томаса – Кілменна. Суть його полягає в тому, що сторони намагаються врегулювати розбіжності, йдучи на взаємні поступки. У цьому аспекті він трохи нагадує стиль співробітництва, але здійснюється на більш поверховому рівні, оскільки сторони в чомусь поступаються одна одній. Цей стиль найбільш ефективний, коли обидві сторони бажать одного і того ж, але знають, що одночасно бажання нездійсненні, наприклад,

прагнення зайняти одну й ту саму посаду, одне і те ж приміщення. При використанні цього стилю акцент робиться не на рішенні, що задовольняє інтереси обох сторін, а на варіанті, сутність якого можна виразити словами: «Ми не можемо повністю виконати свої бажання, отже, необхідно прийти до рішення, з яким кожний з нас міг би погодитися».

Стиль компромісу потребує певних навичок у веденні переговорів, щоби кожен учасник їх чогось домогся, пам'ятаючи при цьому, що ділиться якась конечна величина, у процесі поділу якої потреби всіх учасників не можуть бути повністю задоволені.

Одним з недоліків стилю є те, що одна сторона може, наприклад, перебільшити свої вимоги, щоби видатися великодушною або поступитися раніше іншої. Можлива ситуація, коли жодна сторона не буде дотримуватися рішення, яке не задовольняє її потреб. Потрібно також урахувати те, що у разі, коли компроміс був досягнутий без ретельного аналізу інших можливих варіантів рішення, він може бути далеко не оптимальним виходом із конфліктної ситуації.

В остаточному підсумку стиль компромісу при вирішенні конфлікту можна використовувати у таких ситуаціях:

1) обидві сторони мають однаково переконливі аргументи й однаковий ступінь влади;

2) задоволення бажання однієї зі сторін має для неї не надто велике значення;

3) можливий як тимчасове рішення, тому що немає часу для вироблення іншого або ж інші підходи до вирішення проблеми виявлялися неефективними;

4) компроміс дасть змогу хоч щось одержати, замість того, щоб усе втратити.

Стиль відхилення звичайно реалізується, якщо конфлікт не зачіпає прямих інтересів сторін або існуюча проблема не надто для них важлива, тому немає потреби відстоювати свої

права. Можливо, одна зі сторін ні з ким не співробітничав для вироблення рішення, а її незалучення до конфлікту не відображається на його перебігові або ж просто сторона не бажає витратити час і сили на його вирішення. Цей стиль рекомендується також використовувати в тих випадках, коли одна зі сторін має велику владу або відчуває, що не права, чи вважає, що немає серйозних підстав для продовження контактів. Стиль також застосовується, коли стороні доводиться мати справу з конфліктною особистістю. Конфліктуюча сторона може використати стиль відхилення, якщо вона:

1) вважає, що джерело розбіжностей тривіальне та несуттєве порівняно з іншими більш важливими завданнями;

2) знає, що не може або навіть не хоче вирішити питання на свою користь;

3) має малу владу для вирішення проблеми у бажаний для неї спосіб;

4) хоче виграти час, щоби вивчити ситуацію й одержати додаткову інформацію, перш ніж прийняти яке-небудь рішення;

5) вважає, що вирішити проблему негайно є небезпечним, тому що відкрите обговорення конфлікту може тільки погіршити ситуацію;

6) підлеглі можуть самі врегулювати конфлікт;

7) вирішення проблеми може погіршити її здоров'я;

8) коли в конфлікті беруть участь важкі у спілкуванні люди – грубіяни, скаржники, скиглії та ін.

Не слід вважати, що цей стиль є втечею від проблеми або ухиленням від відповідальності. Насправді відхід або відстрочення може бути цілком адекватною реакцією на конфліктну ситуацію, тому що за певний час вона може вирішитися сама собою або ви зможете зайнятися нею, коли будете мати достатньо інформації й бажання вирішити її, або це не ті взаємовідносини, які вам необхідно підтримувати.

Стиль пристосування означає, що ви дієте разом з іншою стороною, але при цьому не намагаєтеся відстоювати власні інтереси з метою зменшення напруженості, покращення атмосфери і відновлення нормальної робочої обстановки. Так, Томас та Кілменн вважають, що іноді це єдиний спосіб вирішення конфлікту, тому що до моменту його виникнення потреби іншої людини можуть виявитися життєво важливішими за ваші або її переживання – більш сильними. У такому разі ви жертвуєте власними інтересами на користь іншої сторони. Однак це не означає, що ви маєте відмовитися від своїх інтересів. Ви просто повинні ніби відставити їх на якийсь час, а потім, за більш сприятливих обставин, повернутися до їхнього задоволення за рахунок поступок з боку вашого опонента або в який-небудь інший спосіб.

Стиль пристосування можна застосовувати в таких найбільш характерних ситуаціях:

- 1) найважливіше завдання – це відновлення спокою й стабільності, а не вирішення конфлікту;
- 2) предмет розбіжності не важливий для вас або вас не дуже турбує те, що трапилось;
- 3) ви вважаєте, що краще зберегти добрі відносини з іншими людьми, ніж відстоювати власну думку;
- 4) ви усвідомлюєте, що правда на вашій стороні;
- 5) ви відчуваєте, що у вас недостатньо влади або шансів перемогти.

Так само, як жоден стиль керівництва не може бути ефективним в усіх без винятку ситуаціях, так і жоден з розглянутих стилів вирішення конфліктів не можна визначити як найкращий. Потрібно навчитися ефективно використовувати кожен із них та свідомо робити той або інший вибір з огляду на конкретні обставини. Для цього варто виявити найбільш характерний для вас стиль за допомогою тесту К. Томаса «Ваш спосіб реагування в конфлікті». Цей

тест допоможе визначити, який зі стилів ви використовуєте частіше, який – рідше. Це дасть змогу вам надалі корегувати свій стиль й визначити, наскільки комфортно ви почуваетесь, застосовуючи стиль, якому надаєте перевагу, і що можна одержати, розвиваючи свої здатності до використання інших стилів. Відповідаючи на запитання, намагайтеся записати першу відповідь, що спала вам на думку, оскільки вона є найбільш правильною, тому що відповідає безпосередній та інтуїтивній реакції, і не замислюйтеся над тим, який підхід було би правильно застосувати в тих ситуаціях, з якими ви зіштовхувалися останнім часом. Оптимальною поведінкою у конфліктних ситуаціях слід вважати таку, при якій застосовуються всі стратегії й кожна з них має значення в інтервалі від п'яти до семи балів за тестом К. Томаса.

Опитувальник

А	Б
1	2
1. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання	Аніж дискутувати з приводу того, з чим я не згідний, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обидва погоджуємося.
2. Я прагну знайти компромісне рішення.	Я намагаюся владнати справу з урахуванням усіх інтересів як іншого, так і своїх.
3. Як правило, я вперто намагаюся досягти свого.	Іноді я жертвую власними інтересами заради іншої людини.
4. Я намагаюся знайти компромісне рішення.	Я намагаюся не зачепити почуття іншої людини
5. Влагоджуючи спірну ситуацію, я постійно намагаюся знайти підтримку.	Я намагаюся робити все, щоб уникнути непотрібної напруги.
6. Я намагаюся уникнути неприємностей для себе	Я намагаюся досягти свого.
7. Я прагну відкласти вирішення спірного питання, щоби з часом вирішити його остаточно.	Я вважаю можливим у чомусь поступитися, щоби з часом досягти успіху.

8. Я, як правило, намагаюся настирливо досягти свого.	Перш за все, я намагаюся визначити, у чому суть спірних питань.
9. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через суперечку, яка виникла.	Я докладаю багато зусиль, щоб досягти свого.
10. Я впевнено прагну досягти свого.	Я намагаюся знайти компромісне рішення.
11. Перш за все, я прагну чітко визначити те, у чому суть спірних питань.	Я намагаюся заспокоїти іншого та зберегти наші відносини.
12. Часто я уникаю позицій, які можуть викликати суперечку.	Я даю можливість іншим у чомусь залишитися при власній думці, якщо вони йдуть назустріч.
13. Я пропоную середню позицію.	Я наполягаю, щоб все було зроблено по-моєму.
14. Висловлюючи свою точку зору, я цікавлюся думкою про неї інших.	Я намагаюся довести логіку й перевагу моїх поглядів.
15. Я намагаюся заспокоїти іншого і зберегти наші стосунки.	Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруження.
16. Я намагаюся не зачіпати почуття інших.	Я часто намагаюся переконати інших у перевазі моєї позиції.
17. Як правило, я наполегливо прагну досягнути свого.	Я намагаюся зробити все, щоб уникнути непотрібної напруженості.
18. Якщо це робить іншого щасливим, то я даю йому можливість наполягти на своєму.	Я дозволяю іншому залишатися при своїй думці, якщо він йде мені назустріч.
19. Перш за все, я намагаюся визначити, в чому суть усіх спірних питань.	Я намагаюся відкласти спірні питання для того, щоби з часом вирішити їх.
20. Я намагаюся негайно перебороти наші розбіжності.	Я намагаюся знайти найкраще поєднання втрат і користі для нас обох.
21. При переговорах я намагаюся бути уважним до іншого.	Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.
22. Я намагаюся знайти компроміс між своєю та чужою позиціями.	Я відстоюю свою позицію.
23. Як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного.	Іноді я даю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.
24. Якщо позиція іншого видається йому важливою, то я намагаюся поступитись.	Я намагаюся переконати іншого піти на компроміс.

25. Я намагаюся переконати іншого у правильності моїх міркувань.	Проводячи переговори, я намагаюся бути уважним до чужих аргументів.
26. Як правило, я пропоную компромісну позицію.	Я майже завжди прагну задовольнити інтереси кожного з нас.
27. Я прагну уникнути суперечок.	Якщо це принесе іншій людині щастя, то я дам їй можливість відстояти свою позицію.
28. Я наполегливо прагну домогтися свого.	Улагоджуючи ситуацію, я прагну знайти підтримку іншого.
29. Я пропоную середню позицію.	Думаю, що не завжди варто хвилюватися, якщо виникають розбіжності.
30. Я намагаюся не зачіпати почуття іншого.	Я завжди займаю таку позицію у суперечці, яка дає можливість обом досягти успіху.

Ключ до опитувальника

Суперництво: 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

Співробітництво: 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

Компроміс: 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.

Відхилення: 1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

Пристосування: 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

Обробка та інтерпретація результатів. Отримані в результаті дослідження дані зіставляються з ключем, який подано у таблиці. За твердженням, що збігається з ключем, нарахуйте собі бал. Підсумуйте бали за кожною шкалою. Про ваш стиль поведінки у конфліктній ситуації будуть свідчити найбільші суми, які ви отримали за тією чи іншою шкалою.

Тема 10. Організація роботи менеджера соціальної роботи

- 10.1. Організація роботи менеджера.
- 10.2. Формування управлінських рішень.
- 10.3. Управління за допомогою делегування повноважень.
- 10.4. Ефективне планування діяльності та часу і методики тайм-менеджменту.
- 10.5. Контроль як функція менеджменту соціальної роботи.
- 10.6. Інформаційне забезпечення менеджменту соціальної роботи.

10.1. Організація роботи менеджера⁸⁸

Для ефективної роботи менеджерів усіх рівнів вони мають в обов'язковому порядку володіти мистецтвом чітко зорганізувати свою роботу, визначати її пріоритети та встановлювати як довгострокові, так і короткострокові цілі діяльності.

Рекомендації щодо ефективної організації роботи менеджера:

1. Придбайте календар для планування та підтримуйте його в активному стані (своєчасно вносьте у нього необхідну інформацію і постійно ним користуйтеся).

2. Зарезервуйте перші 20 хвилин кожного ділового дня на визначення пріоритетів. Щоб зекономити час, сплануйте свій день.

3. Виконайте спочатку те, що має вищий пріоритет.

4. Якщо у вас є помічник, то поставте перед ним завдання приймання та знищення всієї непотрібної пошти, що надходить до вас.

5. Вивільніть хоча би 20 хвилин наприкінці кожного робочого дня для упорядкування справ. Продивіться

⁸⁸Надвичина Т. Менеджмент соціальної роботи: консп. лекцій. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. URL : <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/8734>.

невиконану роботу, що залишилася, і за необхідності призначайте зустрічі з працівниками або підготуйте інформацію для ваших колег. Обов'язково перегляньте те, що у вас призначено на наступний день.

Основні принципи організації роботи менеджера та опис конкретних процедур і рекомендації щодо раціоналізації його роботи:

1) принцип оптимального розподілу обов'язків та відповідальності між керівниками і виконавцями всіх рівнів. Кожний керівник має чітко уявляти та розуміти зміст роботи своїх підлеглих, але не повинен виконувати цю роботу за них. Виконавець повинний у повній мірі нести відповідальність за результати своєї діяльності;

2) контроль за змістом і якістю роботи виконавця з боку керівника має здійснюватися з урахуванням кваліфікації та можливостей виконавця і не бути надмірним;

3) принцип стандартних ситуацій та рішень. Суть його полягає у тому, що будь-яку реальну проблему (управлінську ситуацію) в процесі аналізу слід намагатися привести до стандартної, вирішення якої відоме з практики і процедура реалізації рішення відпрацьована. Проте це не завжди вдається зробити. «Нестандартна частина проблеми», що залишилась, належить творчому аналізу та потребує особливого вирішення;

4) принцип постійної оцінки і переоцінки практичних ситуацій та проектів, що виникають в їхній сукупності. Реалізація цього принципу дає змогу керівнику максимально сконцентрувати зусилля на головних напрямках; принцип інформаційної й логічної обґрунтованості рішень, що приймаються. «Інформаційна обґрунтованість» передбачає, що для ефективного вирішення деякої проблемної ситуації необхідно здійснити створення, аналіз та оцінку відповідної інформаційної бази. «Логічна обґрунтованість» означає

несуперечливість між вихідними посиланнями і висновками. Мотиви та логіка дій керівника мають бути максимально ясними для підлеглих;

5) принцип «пакування». Реалізація цього принципу створює значний резерв підвищення ефективності роботи як керівників практично будь-якого рівня, так і виконавців. Принцип полягає в концентрації однорідних робіт для виконання їх у сукупності в «пакетному режимі»;

6) принцип автоматизму реалізації прийнятих рішень. Суть принципу полягає в тому, щоб прийняте керівником рішення «автоматично» доводилось до потрібного рівня та ставало практичним керівництвом до дії;

7) принцип оптимальної інформованості;

8) принцип «доступності для огляду і наочності». Кожна людина здатна одночасно ефективно виконувати лише обмежену кількість проектів. Якщо ця кількість надто велика, то низько знижується якість робіт. Цей принцип передбачає збалансованість реальних можливостей керівника з практичним обсягом управлінських робіт;

9) принцип потрібної різноманітності видів та форм управлінських документів має відповідати складності управлінських завдань, що вирішуються.

При нестачі часу для управлінської діяльності є характерні:

- безплановість у використанні робочого часу і слабке визначення пріоритетів;

- нервозність та метушливість у діях;

- нетерплячість у прийнятті рішень, у стосунках з рівними за рангом і підлеглими;

- недостатній рівень розподілу управлінської праці в підрозділах та низький ступінь делегування;

- відсутність порядку на робочому місці;

- надмірність і безсистемність кореспонденції на робочому столі;

• нестача часу для відпочинку, поганий сон, а звідси – поганий настрій на наступний день.

Причинами виникнення непродуктивних витрат часу в роботі менеджера служать:

- перерви у роботі у результаті телефонних дзвінків;
- випадкові відвідувачі;
- наради (незаплановані та непередбачені);
- кризові ситуації;
- відсутність цілей, пріоритетів і крайніх строків виконання;
- накопичення справ та особиста дезорганізація;
- неефективна передача прав і повноважень, рутинна робота, зайва деталізація питань;
- спроба братися за все відразу та нереальні часові оцінки;
- відсутність достовірної інформації, «плутані» інструкції;
- невідповідна, неточна і застаріла інформація;
- нерішучість та відкладання прийняття рішень;
- нечітке уявлення про сфери відповідальності й повноваження;
- нездатність сказати «ні»;
- невміння доводити завдання до кінця;
- відсутність самооцінки.

Поради для раціонального використання часу, відведеного для засідань:

- найвдаліше призначати засідання за годину до обіду або до кінця робочого дня;
- починайте нараду рівно у призначений час;
- завжди дотримуйтеся порядку денного. Не дозволяйте учасникам наради відхилятися від теми;
- не переривайте обговорення;
- встановіть ліміт часу на кожне питання і суворо дотримуйтеся регламенту;

- встановить тривалість засідань та завжди ставте крапку вчасно;
- до мінімуму скоротить кількість присутніх;
- з метою економії часу замість протоколів креслить таблиці;
- якщо рішення засідання не було виконане, то внесіть проблему в наступний порядок денний.

10.2. Формування управлінських рішень

За основу управління процесами життєдіяльності й виробництва беруться управлінські рішення, особливістю яких є те, що вони приймаються для забезпечення ефективного функціонування підприємства чи установи. Тому призначення, принципи і методи підготовки та прийняття управлінських рішень, вимоги до них, їхній зміст принципово відрізняються від рішень іншого характеру.

Управлінське рішення – це вибір альтернативи, здійснений керівником у межах його посадових повноважень і компетенції та спрямований на досягнення цілей.

Управлінське рішення – це початковий і основний момент в організації діяльності кожного керівника. У зв'язку з цим управлінське рішення може розглядатися як основний зміст процесу управління та важливий інструмент системного підходу до діяльності підприємства. Кожне підприємство є не тільки виробником продукції, але й складовою частиною суспільства. Тому при прийнятті управлінського рішення необхідно враховувати не тільки економічну сторону діяльності, а й сукупність соціальних, ідеологічних, моральних та інших відносин⁸⁹.

Сучасні умови вимагають розробки нових підходів до ефективного управління організаціями та їхнього розвитку,

⁸⁹Шегда А. В. Основы менеджмента : уч. пособ. Київ : Тов. «Знання», КОО, 1998. 512 с.

зумовлюють необхідність психологічної компетентності керівників, зокрема у сфері психології прийняття ефективних управлінських рішень. Водночас проблема прийняття управлінських рішень щодо змін в умовах розвитку організації виступала раніше предметом спеціального вивчення лише в окремих дослідженнях⁹⁰.

Управлінські рішення спрямовані на контроль нормативних і фактичних показників антикризового потенціалу, виявлення негативних відхилень та прийняття рішень щодо подальшої реструктуризації підприємства⁹¹.

На думку В. В. Третяченко, найважливішою ознакою управлінського рішення є його безпосередня спрямованість на організацію колективної праці. Крім цього, управлінське рішення як керівний вплив на колективну працю приймається не будь-яким працівником, а лише суб'єктом управління – керівником організації (підрозділу) чи колегіальним органом. Він вважає, що управлінське рішення можна визначити як «процес знаходження зв'язку між існуючим станом системи (організації) та бажаним, що визначається метою управління»⁹².

Стосовно ступеня участі працівників організації в самому процесі прийняття управлінських рішень щодо розвитку організації, то Л. Грейнер визначає три групи можливих рішень: односторонні рішення керівника щодо ОР (видання декрету керівником; кадрові зміни; зміни

⁹⁰Тополенко О. О. Психологічні особливості прийняття інноваційних управлінських рішень керівниками закладів середньої освіти в умовах організаційного розвитку *Психол. та екон. основи забезпечення організац. розвитку освіт. організацій* : тези наук.-практ. конф. Біла Церква, (22–23 трав. 2008). / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, Н. І. Клокар. Київ : Наук. світ, 2008. С. 62–63.

⁹¹Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 412 с.

⁹²Третяченко В. В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка. Київ : Стило, 1997. 585 с.

організаційної структури); спільні зусилля керівництва і працівників, спрямовані на розвиток організації (групове прийняття рішень, при якому члени групи обирають одне із запропонованих керівником рішень; групове вирішення проблеми); делегування влади (дискусійні клуби; групи розвитку сенситивності)⁹³.

У процесі розробки та прийняття управлінських рішень слід урахувати необхідність дотримання загальних принципів управління. Найважливіші з них такі:

– оптимальний розподіл функціональних обов'язків;
– раціональне делегування повноважень і відповідальності;

- єдиноначальність та колегіальність управління;
- конкретність й індивідуальність відповідальності;
- оперативність керівництва;
- ефективність управління.

Відповідно до загальних принципів управління, *управлінське рішення має відповідати певним вимогам, а саме:*

- формуватися з урахуванням об'єктивних закономірностей;
- бути цілеспрямованим;
- бути кількісно і якісно визначеним;
- не суперечити чинним законам, нормам, стандартам, інструкціям тощо;
- забезпечувати одержання максимальних результатів;
- бути своєчасним;
- враховувати всі аспекти управління;
- негайно реагувати на зміни ситуації;
- містити вичерпні визначення конкретних способів здійснення завдання, потрібних ресурсів, строків виконання, складу виконавців, порядку їхньої взаємодії, правомірності документів.

⁹³Greiner L. E. Patterns of Organization Change. *Harvard Business Review*. 1967. № 5–6. P. 119–130.

Будь-яке управлінське рішення проходить через три стадії:

1. З'ясування проблеми:
 - збір інформації;
 - з'ясування актуальності;
 - обробка та обговорення інформації;
 - визначення умов, за яких ця проблема буде вирішена.
2. Складання плану рішення:
 - розробка альтернативних варіантів рішення;
 - зіставлення варіантів рішення з наявними ресурсами;
 - оцінка альтернативних варіантів за соціальними наслідками;
 - оцінка альтернативних варіантів за економічною ефективністю;
 - складання програм рішення;
 - розробка і складання детального плану рішення.
3. Виконання рішення:
 - доведення рішень до конкретних виконавців;
 - розробка системи заохочень та покарань;
 - контроль за виконанням рішень.

Класифікацію управлінських рішень за певними ознаками здійснено на рис. 10.1.

Умови прийняття управлінських рішень

Для забезпечення ефективного управління важливі такі умови: право прийняття рішень, повноваження, обов'язковість, компетентність і відповідальність.

Право прийняття рішень визначає сферу впливу конкретних керівників у здійсненні відповідних рішень. Хоча всі менеджери мають певні права на прийняття рішень, кожен з них чи їхні групи можуть приймати лише конкретні рішення. Загальні рішення може приймати лише лінійне керівництво.

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ	
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 – призначені врівноважувати суперечності, що виникають
За способом обґрунтування	інтуїтивні рішення – ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору; їхня обґрунтованість і оптимальність залежать від особистих якостей менеджера
	рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках); їхньою передумовою є знання, досвід, стаж, кваліфікація; формуються швидко, але часто не враховують нових альтернатив
	раціональні рішення – мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого вони бувають найоб'єктивнішими
За способом прийняття	одноособові рішення
	колегіальні рішення – готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів
	колективні рішення – приймаються загальними зборами, відповідним колективом
За характером	економічні рішення
	технологічні рішення
	соціально-психологічні рішення
	адміністративні рішення

Рис. 10.1. Класифікація управлінських рішень

Обов'язковість виявляється в здатності об'єктивно розуміти необхідність прийняття рішення відповідно до конкретної ситуації. Вона вимагає від менеджера негайно приймати рішення, якщо цього потребують обставини.

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати адекватні, кваліфіковані та обґрунтовані рішення відповідно до реальних умов.

Відповідальність виражається у покладенні обов'язку відповідати за конкретну ділянку роботи, справу чи вчинок. Вона також вказує на санкції, які можуть бути застосовані до менеджера у разі, якщо прийняте ним рішення виявиться невдалим.

Процес прийняття управлінських рішень

Рациональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їхньої підготовки і прийняття. Щодо його особливостей та структури існують різні погляди. За твердженням С. Янга⁹⁴ процес вироблення раціональних рішень охоплює десять етапів⁹⁵:

1. Визначення цілей організації.
2. Виявлення проблем у процесі досягнення визначених цілей.
3. Дослідження проблем і з'ясування їхніх особливостей.
4. Пошук варіантів вирішення проблеми.
5. Оцінювання всіх альтернатив та вибір найоптимальнішої з них.
6. Узгодження рішень в організації.
7. Затвердження рішення.
8. Підготовка рішення до реалізації.
9. Управління реалізацією рішення.
10. Перевірка ефективності рішення.

Такий підхід до формування управлінських рішень є найбільш доцільним у разі загальних вирішень, стратегічних

⁹⁴Young S. Management: a Systems Analysis. Scott : Foresman, 1966. 436 p.

⁹⁵Петруня Ю. С. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / ред. Ю. С. Петруня. 2-ге вид. Київ : Центр учб. літ., 2011. 214 с.

рішень на вищому рівні управління і перспективних ухвалень. Однак він виявляє суттєві недоліки. Зокрема, його перший етап входить у функцію планування та виконується за значний період до фактичного ухвалення управлінського рішення. До того ж цей підхід нечітко визначає концепцію оптимізації управлінських рішень.

На процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо).
2. Поведінка менеджера (звички, психологія тощо).
3. Середовище прийняття рішення:
 - визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень);
 - ризик (менеджеру відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи);
 - невизначеність (неможливо з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень).
4. Інформаційні обмеження (зумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації).
5. Взаємозалежність рішень.
6. Очікування можливих негативних наслідків.
7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.
8. Наявність ефективних комунікацій.
9. Відповідність структури управління цілям і місії організації тощо.

Відповідно до принципів Г. Спенсера, будь-хто може ухвалити ефективне рішення, якщо володіє достатньою інформацією. Компетентний менеджер може приймати оптимальні рішення, навіть якщо існують обмеження в інформації. Однак тільки талановитий керівник здатен ефективно діяти, навіть коли не вистачає необхідної інформації.

10.3. Управління за допомогою делегування повноважень⁹⁶

Ефективність керівництва визначається не тільки особистими зусиллями керівника, а й зусиллями всіх членів робочої групи. Для керівника важливо не самому виконати роботу, а змусити інших зробити це, тобто розподілити усю роботу фірми на множину дрібних завдань та розподілити її між співробітниками, тобто делегувати повноваження.

Делегування сильніше залучає працівників до життя організації і дає їм змогу розвиватися та почувати себе важливими у виконанні спільної роботи.

Причини, з яких керівник не зважується передавати свої повноваження підлеглим:

– недовіра до підлеглих – якщо не давати підлеглим самостійно приймати рішення, вони із задоволенням підуть назустріч керівникові: будуть з ним радитись з кожного приводу, намагатись уникнути відповідальності;

– «я зроблю це краще» – навіть якщо керівник впорається із завданням найкраще, то він не встигне розібратися з іншими своїми обов'язками, чим однозначно нашкодить справі. До того ж підлеглий недоотримує свою законну частку досвіду, що при систематичному повторенні позначиться на його кваліфікації;

– повсякденна робота «засмоктує» – керівник уже не здатний бачити перспективу й оцінювати ситуацію комплексно. Він просто не зможе оцінити значення делегування, застрягнувши у рутині дрібниць і деталей;

– страх ризику – якщо підлеглий провалить завдання, то керівнику доведеться самому його довиконувати або відповідати за невиконану роботу перед наступним рівнем управління;

⁹⁶Надвичинна Т. Менеджмент соціальної роботи: консп. лекцій. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/8734>.

– відсутність ефективного контролю – підлеглого потрібно спрямовувати, підтримувати та вирішувати з ним проблеми, що виникають, поки ті перебувають ще в зародковому стані.

Види делегувань

1. Дрібні справи – керівнику потрібно залишити дрібниці своїм працівникам, для того щоб зосередити зусилля на більш важливих завданнях, які дадуть йому змогу найбільш ефективно організувати працю співробітників.

2. Збір інформації – робота на комп'ютері в пошуках інформації про конкурентів, збір інформації з газет чи журналів, ознайомлення з інформаційною базою відповідного галузевого спрямування.

3. Постійні доручення – підготовка чернетки щодо недільних звітів, подання інформації у різноманітні відділи, оформлення дрібних звітних документів тощо.

4. Заступання – делегування власних повноважень одному з працівників як своєму заступнику для вирішення важливих, але другорядних питань.

Справи, які не потрібно делегувати:

1. Довгострокове планування і цілі – організація функціонує набагато ефективніше, якщо усі в ній ідуть в одному напрямку.

2. Оцінка діяльності, дисципліна та стягнення.

3. Політично забарвлені ситуації.

4. Особисті доручення.

5. Конфіденційні або делікатні обставини.

Правила ефективного делегування:

1. Повідомте суть завдання, точно опишіть, що і коли має бути зроблене згідно з вашими намірами та яких результатів ви очікуєте;

2. Намалюйте загальну ситуацію в зв'язку із завданням. Поясніть, чому завдання потрібно виконати, його важливість

у загальному руслі подій, а також ускладнення, які можуть виникнути під час його виконання.

3. Визначте нормативи. Встановіть угоду з нормативами, які ви будете використовувати для контролю над ходом виконання завдання. Ці нормативи мають бути реальними і здійсненними.

4. Надайте повноваження. Ви повинні надати працівнику повноваження, необхідні для виконання ним завдання без постійних перешкод або відмов з боку інших працівників.

5. Надайте підтримку. Визначте ресурси, необхідні для виконання завдання вашому працівнику, та надайте їх йому. Успішне завершення завдання може потребувати коштів, навчання, поради й інших ресурсів.

6. Отримайте згоду. Повторіть, що саме ви хочете, і переконайтесь, що працівник це зрозуміє та згоден виконати доручене завдання.

Основні принципи делегування:

- 1) визначення діапазону контролю;
- 2) фіксована відповідальність;
- 3) відповідальність прав і обов'язків;
- 4) передача відповідальності за роботу, можливо, на більш низький рівень;
- 5) звітність за відхиленнями.

Правила ефективного контролю делегування:

1. Делегуйте завчасно. Рішення про те, що та кому ви хочете або повинні доручити, приймайте відразу після робочого плану.

2. Делегуйте відповідно до здібностей і можливостей своїх співробітників.

Делегуйте з урахуванням необхідності стимулювання своїх співробітників. У процесі віддачі розпоряджень можна використовувати нижченаведені правила:

– підкреслюються ділові переваги працівників;

- виказується впевненість у його можливостях;
 - виявляється довіра у виконанні важливих термінових завдань;
 - підкреслюються ініціатива та старанність працівника;
 - формується переконання, що працівник може більше, ніж він сам про те думає;
 - надається перевага над іншими працівниками;
 - оцінюються його минулі успіхи;
 - посилюється значущість його роботи в розвитку професійних якостей працівника;
 - посилюються престижні спрямування.
3. Делегуйте завдання або роботу за можливості цілком, а не у вигляді часткових ізольованих завдань.
4. Поясніть співробітнику, про що йдеться: про окремий випадок або тривале делегування.
5. Однакові завдання делегуйте за можливості одному й тому ж співробітнику.
6. Упевніться в тому, чи може і хоче відповідний співробітник взятися за це завдання.
7. Остерігайтеся того, щоб доручати одному співробітнику одну й ту саму роботу для надійності двом співробітникам, які не знають про це.
8. Передавайте співробітнику разом із завданням повноваження і компетенцію, необхідні для його виконання.
9. Давайте співробітнику якомога більш повні та точні інструкції й інформацію про його завдання.
10. Поясніть зміст і мету завдання.
11. Великі та складні завдання доручайте наказом, якщо необхідно, то у письмовому вигляді.
12. Уникайте того, щоб без усяких причин втручатися в робочий процес і таким чином «перекреслювати» делегування.

13. Забезпечте співробітнику доступ до будь-якої необхідної інформації.

14. Вимагайте від співробітника звіт через певні проміжки часу про те, як просувається справа.

15. Контролюйте кінцеві результати дорученої справи та негайно інформуйте співробітника про результат контролю

16. Конструктивно хваліть успіхи, критикуйте недоліки і невдачі у роботі.

Методи контролю за виконанням завдань:

1. Формалізована система контролю (для реєстрації завдань та намічених строків).

2. Особисте спостереження (відвідування працівників і контроль їхніх успіхів).

3. Контрольні виміри (вимірювання відповідності виконаної роботи встановленим нормативам).

4. Звіти про роботу (регулярне отримання від працівників звітів про виконану роботу та досягнутий прогрес).

Варіанти подолання труднощів для покращення стану виробничих справ:

1) потрібно обговорити проблему з працівниками і розробити план виправлення ситуації;

2) перебрати повноваження керівництвом виконання певної справи на себе;

3) перевизначення виконавців доручення.

Дії керівника щодо контролю делегування:

1) розроблення індивідуального підходу до кожного працівника;

2) використання ручної або комп'ютеризованої системи відстежування за виконанням завдань;

3) утримування відкритими ліній спілкування з підлеглими;

4) дотримання угод, які були укладені з працівниками;

5) винагородження за вчасно та якісно виконану роботу.

10.4. Ефективне планування діяльності та часу і методики тайм-менеджменту⁹⁷

При плануванні особистої роботи потрібно дотримуватися такої послідовності:

– визначення витрат часу на постійні справи (аналіз бюджету часу);

– аналіз змісту справ, що плануються, та визначення часу, необхідного для їхнього виконання;

– зіставлення витрат часу на заплановані справи з особистим бюджетом часу;

– складання перспективного плану;

– складання плану-графіка;

– запис поточних справ і складання плану робочого дня.

Основні принципи техніки ведення обліку часу зводяться до таких правил:

• налагодження ретельного обліку всіх витрат часу – методи перевірки несхибності рішення раціонально організувати свій час;

• виявлення простоїв, повільності та втрат часу – основа обґрунтування реальних планів майбутніх справ;

• тримай карту обліку – зробиш революцію часу;

• врахувати час – це означає довше жити;

• перед тим, як змінити способи роботи, потрібно їх ретельно вивчити;

• навчитися планувати час – це справжня трудова перемога;

• не починай докорінного ламання свого теперішнього «продовження часу», не створюй блискучих планів раціонального використання часу в майбутньому.

⁹⁷Надвичина Т. Менеджмент соціальної роботи: консп. лекцій. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. URL : <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/8734>.

Для ефективного планування справ і часу потрібно дотримуватися таких рекомендацій:

1. Зведення завдань воєдино – план дій.

Перерахуйте всі подальші у відповідному плановому періоді робочі акції. Не виконане з цього списку ви можете взяти за основу для заповнення «вільних потужностей» при складанні плану на наступний період.

2. Регулярність – систематичність – послідовність.

Працуйте над своїми планами часу регулярно та систематично, послідовно доводьте до кінця розпочату справу.

3. Реалістичне планування.

Не впадайте у крайність надмірного планування і плануйте лише такий обсяг завдань, з якими ви реально можете впоратися.

4. Пристосованість.

Проявіть гнучкість, оскільки плани часу складаються не для того, щоб полегшити вам життя, а для того, щоб ви досягли мети.

5. Поповнення витрат часу.

Прагніть за можливості відразу поповнювати втрати часу.

6. Письмова форма.

Складайте свої часові плани на формулярах власного виготовлення або на спеціальних розроблених картах.

7. Перенесення незакінченого.

Невиконання завдання, які ви не хочете викреслити зовсім, переносьте у план наступного періоду.

8. Фіксація результатів замість дій.

Фіксуйте у планах результати або цілі, кінцевий стан, а не просто якісь дії.

9. Термін виконання.

Встановіть точні строки виконання для всіх видів діяльності.

10. Встановлення пріоритетів.

Точно визначте, якого роду справі ви надасте перевагу.

11. Звільнення від «тиранії поспішності».

Навчіться відрізнити найважливіше від термінового та звільняйтесь від тиранії спішних справ.

12. «Поглиначі часу» і резерви часу.

13. Переробка – перевірка ще раз.

Постійно переробляйте та повторно перевіряйте свій план з точки зору того, чи можуть ті чи інші акції бути реалізовані повністю.

Делегування справ.

Методики тайм-менеджменту

Планування часу за системою Франкліна⁹⁸

Багато людей не вміють грамотно витратити свій час, використовувати його максимально ефективно, витрачаючи свої сили на другорядні речі, серед яких губляться першочергові. Наука тайм-менеджменту переважно полягає у грамотному розміщенні пріоритетів між завданнями. Більшість людей веде реактивний спосіб життя: прокидаються вранці, не маючи чіткого плану на день, займаються тим, що прийде в голову, або тим, що запропонують інші. Успішні ж люди ведуть проактивний спосіб життя: сьогоднішній день запланований вчора або ще раніше. Вони не спокусяться на несподівану пропозицію іншої людини, якщо ще не завершили свої важливі справи.

Багато менеджерів керівників компаній Заходу з успіхом використовують систему планування, створення якої приписують Б. Франкліну. Система Франкліна «спрямована вперед» – вона працює з тим, що має бути зроблено. Глобальне завдання дробиться на підзавдання, а ті – на ще дрібніші

⁹⁸Приходченко Л. Л., Піроженко Н. В., Кернова М. П., Синчак І. М. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців : моногр. / під заг. ред. Л. Л. Приходченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.

підзавдання. Візуально цю систему можна відобразити у вигляді східчастої піраміди, а процес її застосування – як процес побудови цієї піраміди (рис. 10.2).

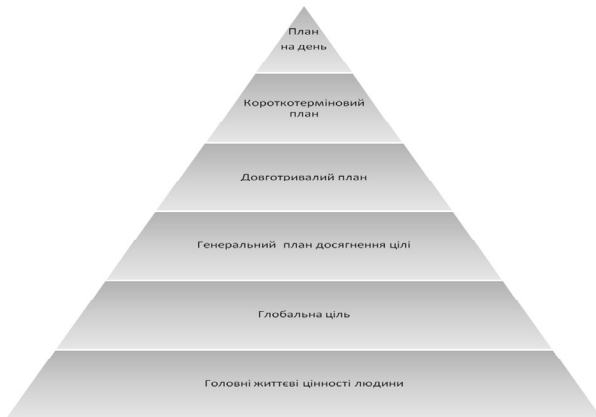


Рис. 10.2. Піраміда системи управління часом Б. Франкліна

Як на практиці виглядає процес побудову піраміди?

Спочатку закладається масивна основа піраміди, що служить опорою для всіх інших поверхів⁹⁹.

Людина визначає свої життєві цінності (те, чого вона хоче від життя). Для першого це матеріальні статки та впевненість у завтрашньому дні, для другого – благополучна сім'я, любляча дружина і щасливі діти, для третього – слава й високий соціальний статус, для четвертого – влада, для п'ятого – пізнання. Етап визначення життєвих цінностей є найбільш важливим у побудові піраміди: якщо на цьому етапі буде допущена помилка (наприклад, індивід вибере «пізнання» та «служіння людям», хоча насправді для нього важливі передусім «популярність» і «високий соціальний статус»), то згодом людину неминуче спіткає розчарування.

⁹⁹Скібіцька Л. І., Щелкунов В. І., Сівашенко Т. В., Чичкан-Хліповка Ю. М. *Офісний менеджмент* : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2014. 616 с.

Отже, насамперед потрібно скласти список життєвих цінностей, причому не треба боятися витратити на це надто багато часу – важливо добре все обдумати. Необхідно переконатися, що вибрані цінності не суперечать одні одним.

Наступний етап – побудова другого поверху піраміди, що спирається на перший. На основі складеного списку людина має вирішити, чого вона хоче досягнути. Наприклад, якщо хтось вважає, що для нього найбільш важливі «популярність», «влада» та «високий соціальний статус», то він може вирішити, що хоче стати Президентом України. Потрібно поставити перед собою глобальну мету. Важливо переконатися, що вона дійсно відповідає всім життєвим цінностям зі складеного на попередньому етапі списку.

Третій поверх піраміди спирається на другий. Складається генеральний план – що за великим рахунком необхідно, щоб досягти визначеної на попередньому етапі мети. Наприклад, для того, щоб стати Президентом України, потрібно мати партійну і фінансову підтримку, бути відомим публіці оратором, мати незаплямовану репутацію, бути солідним одруженим чоловіком та здобути вищу освіту в престижному навчальному закладі. Так і пишеться план. Поставивши перед собою мету, слід скласти генеральний план досягнення мети.

Четвертий поверх піраміди – довгостроковий (на декілька років) проміжний план із зазначенням конкретних цілей та конкретних термінів. Дуже важливо вказати, реалізації якого саме (яких саме) пункту генерального плану сприяє досягнення цієї конкретної мети. Ще більш важливо зазначити конкретний термін. Отже, слід скласти план на найближчі 4–5 років, поставивши запитання: «Що я можу зробити в найближчі роки для досягнення цілей, окреслених у генеральному плані?». Тут важливо вказати конкретні цілі і конкретні терміни з точністю до декількох місяців, а також

те, якому пункту генерального плану відповідає досягнення цієї мети.

П'ятий поверх – короткостроковий (на термін від декількох тижнів до декількох місяців) план. Дивлячись на довгостроковий план, людина мусить себе запитати: «Що я можу зробити в найближчі тижні або місяці, щоб досягти тієї або цієї мети?». Пункти довгострокового плану розбиваються на конкретніші завдання. Наприклад, якщо в довгостроковому плані є пункт «закінчити ЗУНУ», то в короткостроковий план увійдуть такі пункти, як «подати документи в ЗУНУ», «пройти курси з підготовки до іспитів» та т. ін. Слід скласти план на термін від 2–3 тижнів до 2–3 місяців і, як на попередньому етапі, вказати конкретні терміни з точністю до кількох днів.

Нарешті, шостий поверх піраміди – це план на день. Складається він, як неважко здогадатися, на основі короткострокового плану: малі завдання вирішуються цілком за один день, більші – розбиваються на підзавдання. Складаючи план на день, бажано вказати час виконання для кожного завдання.

Планування часу за методикою Ейзенхауера¹⁰⁰

Якщо ви зіткнулися з проблемою завантаженості та хочете її вирішити, то у цьому разі краще застосовувати метод щоденного планування. Один з найбільш простих і ефективних способів – це планування за методом Ейзенхауера.

Так Д. Ейзенхауер – це американський державний та військовий діяч, президент США, який відрізнявся хорошими організаторськими здібностями і свого часу використовував для планування цю матрицю.

Матриця Ейзенхауера застосовується для короткочасного планування – на один або декілька днів (рис. 10.3).

¹⁰⁰Приходченко Л. Л., Піроженко Н. В., Кернова М. П., Синчак І. М. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців : моногр. / під заг. ред. Л. Л. Приходченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.

Суть методу полягає у розстановці пріоритетів за ступенем важливості й терміновості. Відповідно всі завдання, що є на поточний період, поділяються за категоріями залежно від їхньої важливості та терміновості виконання.



Рис. 10.3. Коробка Ейзенхауера

Категорій всього чотири: А, В, С, D.

A – справи термінові й важливі. Ті справи, що їх потрібно зробити в першу чергу, які «горять» і потребують невідкладного втручання. Наприклад, завдання групи А:

- невідкладні завдання;
- проекти, що закінчуються;
- терміновий похід до стоматолога.

B – важливі та нетермінові. Справи цієї групи найчастіше відкладаються, через що вони дуже швидко потрапляють у категорію А. Наприклад, завдання групи В:

- Планування нових проектів;
- Дослідження питань, необхідних для досягнення мети;
- Оцінка досягнутого результату;
- Відвідування спортзалу.

C – неважливі й термінові завдання. Часто ми плутаємо їх зі справами *A*. Нерідко плутаємо важливість з терміновістю. Термінове автоматично стає важливим. Таким чином ці завдання привносять у наш робочий ритм метушню і напругу. Наприклад, завдання групи *C*:

- діяльність, не пов’язана з вашими цілями;
- деякі зустрічі;
- громадська діяльність.

D – неважливі та нетермінові. Це справи, що зовсім вам нецікаві. Якомога більше завдань категорії *D* необхідно делегувати. До цієї категорії належать так само «пожирачі» часу. Наприклад, завдання групи *D*:

- деякі листи і дзвінки;
- рутинна робота;
- розважальні портали;
- соціальні мережі.

Як використовувати такий метод планування у своїй діяльності? Нижче описано покроковий алгоритм роботи з матрицею Ейзенхауера.

1. Написати список усіх завдань на день.
2. Об’єднати ці завдання в чотири групи за ступенем важливості й терміновості: *A*, *B*, *C*, *D*.
3. Записати ці завдання на бланку, розділеному на 4 блоки (*A*, *B*, *C*, *D*).
4. Тримати бланк постійно в полі зору і звертатися з ним протягом дня.

Якщо ви будете застосовувати такий метод планування щодня, то через короткий час забудете, що таке аврал. Завдання з категорії *A* будуть виконуватися, звільнивши час для справ групи *B*. Тепер ви спокійно можете зосередитися на найважливішому. Завдання категорії *D* делегуються, а за «пожирачами часу» необхідно встановити контроль. Надалі у вашому щоденнику найбільше завдань буде з групи *B*, яким

ви зможете приділити достатньо часу. Грамотна організація свого часу і діяльності допоможе збільшити ефективність.

*Техніка планування Помодоро та навіщо вона потрібна?*¹⁰¹

Зараз Ф. Чирілло – власник «Cirillo Consulting», сертифікованого провідника у систему Помодоро. Проте у 80-ті рр. ХХ ст. він був студентом та хотів витратити мінімум часу на навчання. Так Ф. Чирілло вирішив провести експеримент: поділити роботу над домашнім завданням на короткі часові проміжки. Для самоконтролю він узяв кухонний таймер у вигляді помідора, що заводився на 10 хвилин. У результаті Ф. Чирілло помітив, що так йому легше концентруватися на завданні, бо він знав, що за 10 хвилин зможе відпочити. Таким чином Ф. Чирілло створив основу техніки тайм-менеджменту Pomodoro. Свою назву техніка отримала від помідороного таймера: pomodori в перекладі з італійської мови означає томат.

Згодом Ф. Чирілло розвинув Pomodoro до повноцінної системи: наприклад, відрізки часу роботи збільшилися до 25 хвилин.

У простому варіанті техніка Pomodoro працює так:

1. Складіть список завдань, які необхідно зробити найближчим часом (наприклад, на тиждень). Такі завдання називають активними.

2. Зі списку активних завдань оберіть ті, які хочете зробити сьогодні. Додайте їх до списку завдань на день.

3. Розставте завдання на день від найменш пріоритетного до найбільш важливого.

4. Увімкніть таймер на 25 хвилин. Починайте роботу!

5. Минуло 25 хвилин – зробіть перерву 5–10 хвилин. Через 4 «помідори» зробіть повноцінну перерву на 15–20 хвилин.

¹⁰¹Метод помідора: усе про техніку, яка навчить вас ефективно керувати своїм часом. URL : https://business.24tv.ua/tehnika-pomodoro-use-pro-efektivniy-metod-keruvannya-chasom_n1552733.

6. Повторюйте пункти 4–5, доки не завершите всі завдання зі списку на день. Кожен витрачений на завдання «помідор» позначайте навпроти нього хрестиком. Виконані завдання викреслюйте.

Окрім названих методик тайм-менеджменту, відомі ще такі:

- метод АБВГД;
- метод «Альпи» або ALPEN;
- метод за принципом Парето;
- методика Getting Things Done (GTD);
- методика особистої ефективності Personal Efficiency Program (PEP);
- методика «Салямї»;
- методика «Швейцарський сир»;
- методика «Сім звичок» за книгою С. Кові «Сім звичок надзвичайно ефективних людей»;
- метод «7R».

10.5. Контроль як функція менеджменту соціальної роботи

Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. З одного боку, мета контролю полягає у виявленні слабких місць та помилок у процесах виробництва і управління, їхньому своєчасному усуненні та запобіганні їхньому повторенню, а з іншого – у забезпеченні відповідності між задуманими планами і проведеними заходами.

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

Для проведення контролю необхідно враховувати таке:

1) наявність планів, оскільки неможливо оцінити ефективність діяльності без знання її цілей;

2) наявність організаційної структури, бо для контролю важливо знати, хто несе відповідальність за конкретну сферу роботи. У складних ситуаціях виникає проблема, коли керівник знає, що в його підрозділі відбувається щось неправильне, але не може визначити, хто за це відповідає.

Основні вимоги до систем контролю охоплюють:

- відповідність планам – система контролю має відповідати конкретній діяльності, яку вона контролює;
- відповідність рівню керівника – контроль на вищому рівні відрізняється від контролю на нижчому рівні;
- ефективність, досягнута за рахунок надання інформації про відхилення в контрольованому процесі;
- об'єктивність, що досягається завдяки використанню вимірювальних критеріїв і нормативів;
- гнучкість – система контролю має пристосовуватися до змін у планах та нормативах;
- економічність – контроль має бути ефективним і окупним.

Досягнення ефективності й економічності системи контролю зумовлюється визначенням та контролем критичних точок контрольованого процесу, які обмежують фактори, що дають змогу оцінити витрати ресурсів чи параметри, краще відображають виконання плану.

Функція контролю розпочинається з моменту сформулювання цілей і завдань та створення організації. Кожна організація зобов'язана оперативно виявляти свої помилки й усувати їх до того, як вони можуть вплинути на досягнення цілей.

Виділяють три види управлінського контролю¹⁰²:

1. Попередній контроль здійснюється до початку діяльності під час визначення її цілей і планів. Метою

¹⁰²Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В.. Основи менеджменту : навч. посіб. / за наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 336 с.

попереднього контролю є визначення оптимальності (тобто найбільш сприятливих, найкращих) розроблених планів за допомогою моделювання майбутньої діяльності.

В організаціях попередній контроль використовується у трьох сферах: щодо трудових, матеріальних та фінансових ресурсів.

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

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

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

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

Об'єктом поточного контролю є підлегли. Для того, щоб здійснювати поточний контроль апарату управління, необхідний зворотний зв'язок.

Наприклад, керівник повідомляє своїм підлеглим, що їхня робота є незадовільною. При виявленні проблем керівник може налаштувати свою лінію поведінки так, щоб уникнути відхилення від організації найбільш ефективного шляху до визначеного перед ними завдання.

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

Завершальний контроль має дві важливі функції:

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

2) сприяє мотивації – у тому разі, коли керівник пов'язує мотиваційні винагороди з досягненням певного рівня результативності¹⁰³.

Процес контролю охоплює такі етапи:

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

- можливість перевірки;
- вимірність.

Керівництвом мають бути визначені показники результативності: конкретний критерій і часові межі. Ці показники характеризують цілі, які керівник визначив як норматив. Відповідно, показники результативності визначають те, що має бути отримано для того, щоб досягти окреслених цілей.

Показники дають змогу керівництву порівняти реально зроблену роботу із запланованою на другому етапі.

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

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

- перегляду цілей і планів;
- перерозподілу або уточнення завдань;
- виділення додаткового персоналу або інших ресурсів;

¹⁰³Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management: Individual and Organizational Effectiveness. Harper & Row, 1985. 756 p.

- вдосконалення систем підбору, стимулювання та навчання кадрів, звільнення співробітника.

Контроль у соціальній роботі

Контроль у різних сферах професійного життя проходить через схожі стадії розвитку. Керівники приймають рішення щодо набору нових членів, визначають повноваження, встановлюють стандарти практики і професійної етики, регулюють рівні влади та прийняття рішень. Однак у контролі в соціальній сфері виявляються свої характерні особливості.

Специфіку соціальної роботи визначають унікальні зв'язки з іншими професіями і соціальними інститутами. Традиційно соціальні працівники виконують роль посередників, здійснюючи єднальні та захисні соціальні функції. Водночас вони забезпечують надання конкретним особам і сім'ям практичних соціальних послуг, обсяг яких значно розширився після 1991 р. Сучасні соціальні працівники займаються різноманітною діяльністю, маючи широкий спектр обов'язків.

Сучасні керівники в галузі соціальної роботи не тільки враховують, але й активно використовують цю невизначеність. Ймовірно, неможливо досягти абсолютної ясності щодо функцій працівників у соціальних службах. Широкий спектр діяльності та різноманіття ситуацій частково пояснюють, чому контроль розглядається то як процес освіти, то як управлінський процес, то як поєднання обох.

З розвитком і розширенням соціальних послуг з'явився індивідуальний наставницький підхід у галузі контролю над умовами життя неблагополучних сімей. Цей підхід відповідає індивідуальній роботі з кожним випадком. Навчальна функція контролю також набула великого значення, впливаючи на розвиток університетської підготовки професіоналів. Контроль розглядається як засіб передачі знань та навичок від досвідченого працівника до новачка.

У ранні стадії професійного становлення за моделлю «наставник – учень» формуються знання і принципи практичної роботи. Поки знання не переходять до узагальнених форм, практиканти вчаться, наслідуючи наставника, та їхні успіхи залежать від компетентності й статусу останнього. Для потенційного роботодавця важлива інформація про те, хто готував спеціаліста, оскільки це вказує на те, що та як може робити новачок. Для випускників, які шукають свою першу роботу, особистість наставника стала ключовою при виборі місця праці. Значення ролі наставника хоч і менш виражене, залишається актуальним і зараз.

Певні особливості соціальної роботи, якщо вона відбувається вдома чи у якій-небудь установі, слугують цікавим прикладом того, як умови обслуговування впливають на моделі контролю. Клієнти, які взаємодіють один з одним, формують власну соціальну систему та субкультуру. Відносини і різновиди поведінки серед клієнтів неодмінно впливають на систему лікування. Система клієнтів часто має тенденцію нейтралізувати й знижувати ефективність офіційної лікувальної системи.

Розмови та їхня фіксація у процесі лікування можуть бути використані для контролю, але можуть враховувати особливості сценаріїв, створених і виконаних референтною групою клієнтів. Це може внести невідомі фактори в систему контролю, що впливають на зміст та результати діяльності.

Ступінь умовного успіху в сфері надання послуг буде впливати на види й основні ідеї контролю. Коли можливість досягти успіху обмежена, а обслуговування виявляється неоднозначним, співробітники взаємодіють більше. Це може передбачати командні наради, семінари, консультації в галузі соціального обслуговування тощо. Такі заходи допомагають персоналу вирішувати складні робочі ситуації та зміцнюють моральний дух колективу. Хоча вони проводяться на користь

клієнтів, їхня прихована функція полягає в підтримці психологічного клімату серед співробітників. Ці заходи дають персоналу змогу ефективно працювати в умовах великої невизначеності і виходити з труднощів у важких повсякденних обставинах.

Акцент на адміністративно-управлінських функціях контролю вказує на те, що узгоджена інтеграція адміністративного та освітнього аспектів системи контролю є важливою для підвищення якості роботи і продуктивності установ соціального обслуговування. Керівники виступають посередниками між соціальними вимогами суспільства до установ соціального захисту та реальною системою надання послуг. Результати контролю відображають реалізацію соціальної політики, оскільки політика, подібно до знань, не може існувати або діяти самостійно. Контролери формують робочу атмосферу, яка може бути домінуванням рутини і непослідовності у ролях соціального працівника або чіткими очікуваннями, підтримкою в роботі та професійним зростанням персоналу.

10.6. Інформаційне забезпечення менеджменту соціальної роботи

Багато процесів менеджменту соціальної роботи мають інформаційний характер й істотно пов'язані з підготовкою, передачею та обробкою виробничо необхідної інформації. Загалом процес управління соціальними службами є складним і потребує необхідної кількості інформації певного змісту, якості й спрямованості. Сучасні трансформації та сучасні виклики при формуванні завдань управління вимагають від менеджера відповідних знань, вмінь і навичок з обробки та класифікації значних масивів різноманітної інформації¹⁰⁴.

¹⁰⁴Тимошко Г. М. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Ніжин : Вид-ць ПП Лисенко М. М., 2011. 308 с.

Власне інформація – це цінний інтелектуальний ресурс у системі життєзабезпечення суспільства, найважливіша частина його інтелектуальної властивості. Відповідно, можна виділити кілька основних її груп, зокрема:

– 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 – це 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 та 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 висувуються такі вимоги до інформації, як: достовірність, достатність, повнота відображення ситуації, доступність та оперативність¹⁰⁵.

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

Значення інформації для соціального менеджменту розглядають у чотирьох площинах (рис. 10.4).

У сучасних умовах діджиталізації автоматизована обробка інформації є важливим чинником підвищення якості

¹⁰⁵Тимошко Г. М. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Ніжин : Вид-ць ПП Лисенко М. М., 2011. 308 с.

менеджменту соціальної роботи. Важливу роль у цьому процесі відіграють: засоби її реалізації, обробки, накопичення та передачі; систематизоване зберігання і видача інформації у потрібній формі; виробництво нової числової, графічної та іншої інформації.

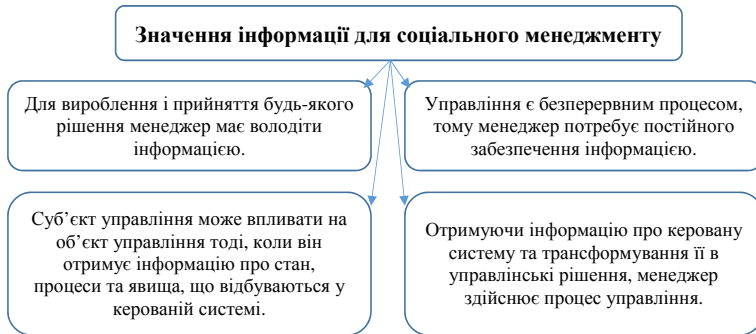


Рис. 10.4. Значення інформації для соціального менеджменту

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом є сукупністю реалізованих рішень за обсягом, розміщенням і формами організації інформації, що циркулює в системі управління при її функціонуванні.

Отже, у менеджерів соціальних установ головний предмет праці – це інформація, яку вони аналізують та приймають відповідні рішення. Тому на кожному етапі управлінської діяльності в системі соціальних служб керівники потребують інформації як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Об'єктивна інформація потрібна на будь-якому рівні управління та її ресурси використовуються безперервно для користування і зв'язку кожного етапу діяльності організації. Отримуючи та обробляючи зовнішню інформацію, менеджер соціальних закладів представляє її на розгляд персоналу організації, а отримана інформація опрацьовується і відправляється одержувачем відправнику. Відповідно, інформація у першому випадку виступає як предмет праці,

а в другому – як інформаційно-комунікативний зв'язок між керівником та персоналом соціальної структури.

Класифікація, види і типи управлінської інформації

Управлінську інформацію розглядають як сукупність відомостей про певні процеси, перебіг яких відбувається всередині організації та її оточенні і які часто є основою для прийняття управлінських рішень.

До джерел управлінської інформації можна зарахувати вище керівництво, підлеглих їм керівників та органи управління, засоби масової інформації, її інформаційні системи й ін. Окрім цього, багато часу менеджери приділяють роботі зі специфічними джерелами інформації, серед яких: бухгалтерські звіти, акти про ревізії та перевірки, підсумки аудиту, фінансові документи, відомості про рух кадрів, поставки, обсяг виробництва і збут.

Інформацію в менеджменті можна згрупувати за певними ознаками (рис. 10.5).

У менеджменті виокремлюють сім основних видів інформації. Зокрема, в прийнятому у травні 1992 р. Законі України «Про інформацію»¹⁰⁶ сформульовано ці основні види інформації, джерела та режим доступу до неї. Згідно з цим Законом, основними видами інформації, яка забезпечує діяльність усіх органів державної влади і 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.

¹⁰⁶Про інформацію : Закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.

Інформація у соціальному менеджменті	
За ступенем готовності для використання	первинна інформація – сукупність несистематизованих даних, що містять багато зайвого і непотрібного; проміжна інформація – відомості, які пройшли через процес попереднього «очищення» та систематизації, що дасть змогу вирішити питання про конкретні напрямки і подальше її застосування; кінцева інформація – дасть можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення
За призначенням	одноцільова інформація – пов’язана з рішенням однієї конкретної проблеми; багатоцільова інформація – використовується при вирішенні декількох проблем
За можливістю зберігання	інформація, що фіксується, має зберігатися певний час
За повнотою	інформація буває частковою або комплексною (остання дасть всебічні вичерпні відомості про об’єкт та можливість безпосередньо приймати будь-які рішення; перша на практиці може використовуватися тільки в сукупності з іншою інформацією)
За ступенем надійності	достовірна інформація – правдивий характер; вірогідна інформація вірогідний характер може бути зумовлений: принциповою неможливістю отримати від існуючого джерела надійні відомості; неминучими викривленнями при їхній передачі, особливо в умовах ієрархії управлінської структури; поширенням завідомо неправдивих відомостей
За формою передачі	візуальна, аудіовізуальна, цифрова, буквальна, кодована
За джерелом одержання	зовнішня, внутрішня, вхідна (вихідна) за рівнем керування
За часом використання	постійна, перемінна, прогностна, перспективна, оперативна
За роллю в процесі управління	директивна, планова, звітна, контрольна
За можливостями використання	корисна, надлишкова, зайва

Рис. 10.5. Групування інформації в менеджменті за певними ознаками

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 й інших організацій до неопублікованих статистичних даних, що не підпадають під дію обмежень, установлених законом.

Масова інформація – це публічно поширювана друкowana, аудіовізуальна 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 їхню профілактику тощо.

Джерелами правової інформації є Конституція України, інші законодавчі й 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 й 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. Відповідно 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 інформації¹⁰⁷.

Завдання інформаційної підсистеми:

- координація діяльності зі збору й оброблення фінансових звітів на вищому рівні управління і в підрозділах установи;

- формування основних напрямів системи збору, оброблення та зберігання первинних відомостей;

- вибір 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 баз даних.

Функції інформаційної системи подано на рис. 10.6.

У менеджменті інформація є сукупністю потрібних відомостей та даних про стан керівної й керованої систем, яка необхідна для успішного проведення аналізу, планування,

¹⁰⁷ Тимошко Г. М. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2011. 308 с.

контролю, прийняття та організації виконання управлінських рішень. Вона має відповідати певним вимогам, зокрема точності, періодичності й своєчасності, повноті, корисності, доступності.

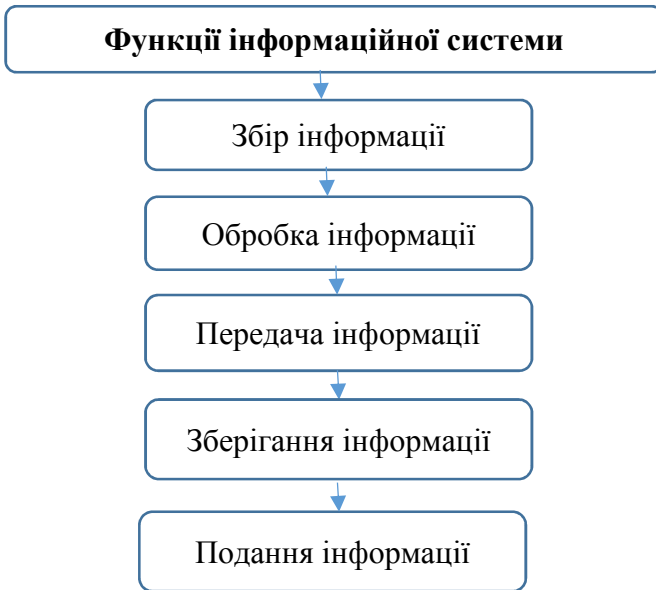


Рис. 10.6. Функції інформаційної системи

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

Взагалі у процесі організації менеджменту соціальної роботи сучасні інформаційні комп'ютерні системи відіграють важливу роль. Вони дають змогу аналізувати інформацію і досліджувати динаміку розвитку даних, збір інформації відбувається достатньо швидко, полегшується зв'язок зі співробітниками чи клієнтами, зростають можливості менеджерів.

Значне місце займає всесвітня комп'ютерна мережа Інтернету, через яку можна займатися як продажем чи купівлею сировини, готової продукції, так і підбирати потрібні кадри, необхідно інформацію професіоналів тощо.

Інформаційна система менеджменту (ICM–Management Information System) є складовою частиною системи управління, яка охоплює збір, аналіз та обробку існуючої чи створення нової інформації з можливим використанням найсучасніших досягнень у галузі інформаційних технологій.

*Основними завданнями інформаційної системи менеджменту є*¹⁰⁸:

- відображення в інформаційній моделі об'єкта управління і його функціонування;

- організація раціонального внутрішнього та зовнішнього документообігу;

- підвищення якості управління: повне і своєчасне інформаційне забезпечення, підготовка рішень, вирішення управлінських завдань;

- зберігання проміжної й 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 та джерела інформації, доступної для машинної обробки.

Існують різні типи систем інформаційного менеджменту. Вони складаються з: людей, комп'ютерів і їхнього програмного і технічного забезпечення; даних; процедур для управління

¹⁰⁸Тимошко Г. М. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Ніжин : Вид-ць ПП Лисенко М. М., 2011. 308 с.

системами введення та виведення. Разом ці компоненти створюють систему інформаційного менеджменту (СІМ), яка дає можливість використовувати інформацію для підтримки операцій, контролю і планування в організації та охоплює:

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

Основні поняття

Ефективна організація роботи менеджера, ефективне планування, делегування, тайм-менеджмент, хронофаги, методи тайм-менеджменту, час, принципи тайм-менеджменту, хронометраж, делегування, мета, прокрастинація, синдром студента.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Назвіть правила ефективної організації роботи менеджера. Які з них, на вашу думку, є найбільш вдалими? Чому?

2. Які принципи організації роботи менеджера та опис конкретних процедур і рекомендації раціоналізації його роботи ви знаєте? Що з них ви би хотіли використати у реальній практичній діяльності?

3. Як невдала організація часу може вплинути на діяльність менеджера та прийняття управлінських рішень? Наведіть приклади.

4. Уявіть, що вам необхідно провести ділову нараду зі своїми співробітниками. Оберіть тему і сплануйте її відповідно до поданих рекомендацій.

5. Що таке делегування та яку роль воно відіграє у діяльності керівника? Складіть перелік справ, які би ви

делегували своїм підлеглим, а також тих, які би ніколи не змогли довірити іншим.

6. Чи потрібно менеджеру контролювати своїх підлеглих? Як правильно зробити, щоб це не впливало на неефективність роботи як самого керівника, так і працівників?

7. Які методики тайм-менеджменту ви знаєте? Які з них для вас особисто є найбільш прийнятними? Поясніть.

Використані та рекомендовані літературні джерела

1. Александров Ю. В. Характеристика і класифікація управлінських рішень, що приймаються у системі ОВС України. *Вісн. Харків. нац. університету ім. В. Н. Каразіна*. Серія : Психологія. 2013. № 1046, вип. 51. С. 135–141.
2. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. посіб. : у 2 ч. Київ : ВПЦ АМУ, 2010. 276 с.
3. Балан О. С., Котляр О. А. Класифікація управлінських рішень при розробці та супроводі інвестиційного проекту промислового підприємства. *Екон. форум*. 2013. № 3. С. 111–118.
4. Березовська Н. І. Державно-управлінські рішення, поняття та сутність. *Публіч. адміністрування: теорія та практика*. 2010. Вип. 2 (4). URL : <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-02/10bnirps.pdf>.
5. Трейсі Б. Зроби це зараз. 21 чудовий спосіб зробити більше за менший час. Харків : Клуб сімейн. дозвілля, 2016. 112 с.
6. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2002. 420 с.
7. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підруч. Київ : КОНДОР, 2009. 187 с.

8. Давидович І. Є. Д13 Контролінг : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2008. 552 с.
9. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. Київ : Всеуито : Наук. думка, 2001. 242 с.
10. Дегтяр А. Системний підхід до прийняття державно-управлінських рішень. *Вісн. Нац. університету внутр. справ*. 2002. Вип. 20. С. 192 – 196.
11. Джафарова М. В. Класифікація управлінських рішень органів внутрішніх справ у відносинах з населенням *Вісн. Харків. нац. університету внутр. справ*. 2006. № 35. С. 270 – 276.
12. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці : моногр. Київ : ЦУЛ, 2003. 202 с.
13. Кові С. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Харків : Клуб сімейн. дозвілля, 2012. 384 с.
14. Колтунович Т. А., Поліщук О. М. Прокрастинація – конфлікт між «важливим» і «приємним». *Молод. вчений*. 2017. № 5. С. 211–218.
15. Макаренко М. М. Поняття та особливості управлінських рішень в органах Державної податкової служби України. *Актуальн. проблеми права: теорія і практика*. 2010. № 18. С. 397–404.
16. Краснокутська Н. С., Нащекіна О. М., Замула О. В. та ін. Менеджмент : навч. посіб. Харків : Мадрид, 2019. 231 с.
17. Метод помідора: усе про техніку, яка навчить вас ефективно керувати своїм часом. URL : https://business.24tv.ua/tehnika-pomodoro-use-pro-efektivniy-metod-keruvannya-chasom_n1552733.
18. Молчанський О. О. Процесуальні рішення: сутність та співвідношення з іншими спорідненими поняттями. *Право і суспільство*. 2012. № 2. С. 175–181.

19. Надвинична Т. Менеджмент соціальної роботи : консп. лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. URL : <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/8734>.
20. Настечко О. Д. Теоретико-методологічні засади прийняття управлінських рішень в екологічній сфері. *Теорія та практика держ. управління* 2007. № 1 (16). С. 100–106.
21. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб., для студ. вищ. навч. закл. Київ : Кондор, 2003.
22. Петров Е. Г., Новожилова М. В., Гребінник І. В. Методи і засоби прийняття рішень у соціально-економічних системах : навч. посіб. Київ : Техніка, 2004. 256 с.
23. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б. та ін. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. Київ: Центр учб. літ., 2011. 216 с.
24. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Київ : Атіка, 2008. 240 с.
25. Притула М. М. Динамічні моделі та методи прийняття рішень у ринковій економіці : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2007. 256 с.
26. Синдром студента. URL : https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%BC_%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0.
27. Смоленніков Д. О. Методи прийняття управлінських рішень : консп. лекцій. Суми : СумДУ, 2008. 89 с.
28. Тайм менеджмент. Хронофаги. Куди йде час? URL : <http://www.ibra.com.ua/finansy/161419-about-time>.
29. Тайм-менеджмент – технологія підвищення ефективності використання часу. URL : <http://market.avianua.com/?p=4069>.

30. Тайм-менеджмент: 7 головних принципів управління часом. URL : <https://bigenergy.com.ua/fnansi/dloviy-svt/1454-tajm-menedzhment--7-golovnix-principiv-upravlinnya-chasom.html>.
31. Приходченко Л. Л., Піроженко Н. В., Кернова М. П., Синчак І. М. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців : моногр. / під заг. ред. Л. Л. Приходченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.
32. Тимошко Г. М. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Ніжин : Вид-ць ПП Лисенко М. М., 2011. 308 с.
33. Фурашев В. М. Сутність та визначення поняття «рішення» *Прав. інформатика*. 2013. № 1 (37). С. 49–55.
34. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень. *Екон. вісн. університету*. 2016. Вип. 31 (1). С. 189–193.
35. Череп А. В. Вибір ефективних управлінських рішень на підприємствах харчової промисловості : моногр. Запоріжжя : ЗНУ, 2010. 408 с.
36. Шаров Ю. П. Стратегічні проблеми та співвідношення креативного й раціонального підходів до їх вирішення. *Вісн. УАДУ*. 2001. № 3. С. 21 – 30.
37. Young S. *Management: a Systems Analysis*. Scott : Foresman, 1966. 436 p.

Це цікаво

Що обов'язково треба делегувати:

- рутинну роботу;
- спеціалізовану діяльність;
- приватні питання;
- підготовчу роботу (проекти).

Чого не можна делегувати:

- основні функції керівника: встановлення цілей, вироблення політики організації, контроль результатів;
- керівництво персоналом, його мотивацію;
- завдання особливої важливості, незвичайні, виняткові справи;
- завдання з високим ступенем ризику;
- актуальні, термінові справи, що не залишають часу на пояснення і повторний огляд;
- завдання строго довірчого характеру.

Яких дотримуватися принципів при делегуванні:

- діапазон контролю: визначається здібностями менеджера та підлеглого, видом, важливістю і складністю роботи, територіальним розміщенням, мотивацією працівника;
- фіксована відповідальність;
- відповідність прав (повноважень) та обов'язків;
- передача відповідальності за роботу на більш низький рівень;
- звітність щодо відхилень.

Кому делегувати:

- насамперед тільки безпосереднім підлеглим;
- найбільш здібним співробітникам, які можуть справитися з додатковим навантаженням;
- співробітникам, які мають у своєму розпорядженні вільний час;
- співробітникам, які хочуть узяти на себе виконання важких завдань і які мають потребу в набутті досвіду;
- співробітникам, уміння та здібності яких необхідно перевірити і розкрити;
- співробітникам суміжних та сервісних служб (за узгодженням з їхнім керівництвом).

Коли делегувати:

- щодня, настільки часто і настільки багато, наскільки це дає змогу зробити робоча обстановка;
- при переміщеннях персоналу (нове призначення, переміщення, звільнення);
- при реорганізації підрозділу;
- при аварійних, кризових ситуаціях;
- при виникненні нових сфер діяльності чи при зміні компетенції.

Як делегувати:

- завчасно, це не разова акція, а довгостроковий постійний процес;
- згідно з функціональними обов'язками, здібностями та можливостями співробітника;
- з урахуванням необхідності його стимулювання і мотивації;
- завдання та роботу доручати повністю, а не у вигляді приватних ізольованих завдань;
- пояснити співробітнику, йдеться мова про окремий випадок чи про тривале делегування;
- однорідні завдання за можливості делегувати тому ж самому співробітнику;
- попередньо переконатися, чи може і хоче співробітник узятися за виконання завдання;
- не доручати для надійності те ж саме завдання декільком співробітникам, які не знають про це;
- пояснювати зміст та мету завдання;
- разом з робочим завданням передавати співробітнику повноваження і компетенцію, необхідні для її виконання;
- дати співробітнику якнайбільш повні й точні інструкції та інформацію про завдання і переконатися в тому, що доручення він розумів правильно;
- не втручатися в робочий процес без вагомих на те причин (не «перекреслювати» делегування);

- переконати співробітника в тому, що у разі виникнення труднощів та проблем він може попросити поради і допомоги;
- встановити етапи виконання роботи чи часові інтервали, коли співробітник зобов'язаний звітувати про хід справ;
- великі й важливі завдання доручати наказовим шляхом, якщо необхідно, то ставити їх у письмовому вигляді;
- нові та термінові завдання давати за п'ятьма ступенями: підготовка співробітника – пояснення завдання – показ, демонстрація правильних дій – спостереження і коригування дій співробітника на першому етапі – передача співробітнику роботи повністю та контроль її виконання;
- контролювати кінцеві результати й інформувати про їхнього виконавця.

З чого починати делегування?

Оперативному прийняттю рішень щодо делегування сприяють такі допоміжні запитання:

- що має бути зроблено?
- хто повинен це зробити?
- чому саме він повинен це зробити?
- як він це повинен зробити?
- за допомогою чого він повинен це зробити?
- коли він це повинен зробити?

Тест «Чи організована Ви людина?»

Із запропонованих варіантів відповідей на кожне запитання тесту виберіть одну, ту, яка найбільшою мірою відповідає Вашим принципам, звичкам і стилю діяльності.

1. Чи є у Вас головні цілі в житті, до яких Ви прагнете?
 - а) у мене є такі цілі;
 - б) хіба треба мати цілі, коли життя таке мінливе?
 - в) у мене є головні цілі, і я підпорядковую свою життя їхньому досягненню;

г) цілі в мене є, але моя діяльність мало сприяє їхньому досягненню.

2. Чи плануєте Ви роботу на тиждень, використовуючи для цього щоденник чи блокнот?

а) так;

б) ні;

в) планую основні справи в голові, а план на поточний день – в уяві чи на аркуші паперу;

г) пробував складати план, користуючись щоденником, але потім зрозумів, що це нічого не дає;

д) складання планів – гра в організованість для дорослих.

3. Чи дорікаєте Ви собі за невиконання наміченого на день, тиждень?

а) так, коли почуваю свою провину, лінь чи не спритність;

б) так, незважаючи на будь-які об'єктивні чи суб'єктивні причини;

в) зараз усі дорікають один одному, навіщо ж докоряти самому собі;

г) дотримуюсь принципу: якщо вдалося щось зробити сьогодні – то добре, а що не вдалося, можливо, виконаю наступного разу.

4. Як Ви заповнюєте свою телефонну книжку?

а) як хочу, так і заповнюю, якщо знадобиться, знайду потрібний номер телефону;

б) коли переписую номери зі старої книжки, намагаюся усе систематизувати, а потім знову записую, як доведеться;

в) вважаю, що головне – це записати номер, прізвище, ім'я та по батькові, а як саме записано – неважливо;

г) відповідно до алфавіту записую прізвище, ім'я, по батькові, номер, а якщо потрібно адресу, місце роботи, посаду.

5. За яким принципом Ви розміщуєте свої речі?

а) кожна річ лежить будь-де;

б) дотримуюсь принципу: кожній речі – своє місце;

в) періодично наводжу порядок у розміщенні речей, потім кладу, куди доведеться;

г) вважаю, що це питання не має ніякого відношення до самоорганізації.

6. Чи можете Ви наприкінці дня сказати, де, скільки і з якої причини Вам довелося витратити час?

а) я можу сказати, де та скільки часу я втратив;

б) можу лише назвати місце, де було втрачено час;

в) якби втрачений час перетворювався на гроші, я б його рахував;

г) завжди добре уявляю, де, чому і скільки було втрачено часу;

д) не тільки все це уявляю, а й шукаю шляхи скорочення втрат у тих самих місцях та ситуаціях;

7. Якими будуть Ваші дії, якщо на нараді почнеться «переливання з пустого в порожнє»?

а) запропоную звернути увагу на суть питання;

б) будь-які наради і збори неможливі без «пустого» та «порожнього»;

в) заглиблюю в себе;

г) почну займатися тими справами, які взяв із собою, передбачаючи «переливання».

8. Чи будете Ви приділяти увагу не тільки змісту, а й тривалості доповіді, з якою Вам потрібно буде виступити?

а) основну увагу приділю змісту, а тривалість визначу лише приблизно;

б) приділю однакову увагу змісту та тривалості доповіді;

в) приділю увагу і змісту, і тривалості доповіді, а також розроблю різні варіанти залежно від наданого мені часу.

9. Чи намагаєтеся Ви використовувати буквально кожну хвилину для реалізації задуманого?

а) намагаюся, але в мене це не завжди виходить через особисті причини (втрата сил, погіршення настрою);

б) не прагну до цього, вважаю, що не слід бути таким дріб'язковим щодо часу;

в) навіть намагатися, якщо час не обженеш;

г) намагаюся та пробую, незважаючи ні на що.

10. Яку форму фіксації доручень, завдань і прохань Вашого начальника Ви використовуєте?

а) записую у своєму щоденнику, що саме необхідно зробити й у який термін;

б) фіксую у своєму щоденнику тільки найважливіші доручення, завдання та прохання;

в) намагаюся запам'ятати доручення, завдання і прохання, тому що це тренує пам'ять;

г) намагаюся запам'ятати доручення, завдання та прохання, але пам'ять часто підводить мене;

д) дотримуюсь принципу «зворотної пам'яті»: нехай пам'ятає про завдання і доручення той, хто їх дає.

11. Чи пунктуальні Ви щодо свого прибуття на ділові зустрічі, засідання, збори та наради?

а) приходжу раніше на 7–10 хвилин;

б) приходжу вчасно (за 3–5 хвилин до початку);

в) як правило, спізнююся;

г) завжди спізнююся, хоча намагаюся прийти раніше чи вчасно;

д) якби видали посібник «як не спізнюватися», то я навчився би не спізнюватися.

12. Яке значення Ви надаєте своєчасності виконання доручень, завдань і прохань?

а) вважаю, що своєчасність виконання доручень, завдань та прохань – це один з важливих показників мого вміння працювати. Однак дещо не завжди вдається виконати вчасно;

б) потрібно вчасно виконувати завдання, а не розмірковувати про своєчасність;

в) вчасно виконати завдання і доручення – це добрий шанс одержати нове завдання.

13. Припустимо, що Ви пообіцяли іншій людині щось зробити чи допомогти, але обставини змінилися так, що виконати обіцянку стало важче. Як Ви вчините?

а) сповіщу людині про те, що обставини змінилися й обіцянку виконати неможливо;

б) поясню, що обставини змінилися та обіцянку виконати стало важче;

в) буду намагатися виконати обіцянку;

г) повідомляти людині нічого не буду. В будь-якому разі виконаю те, що обіцяв.

Ключ до тесту: за таблицею визначте кількість балів за відповідні варіанти відповідей на запитання тесту, потім – загальну суму балів.

Таблиця

№ запитання		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Варіанти відповідей і бали, що нараховуються	а	4	6	4	0	0	2	3	2	3	6	5	3	2
	б	0	0	6	0	6	1	0	4	0	4	6	6	0
	в	6	3	0	0	0	0	0	6	0	1	0	0	1
	г	2	0	0	6	0	4	6	–	6	0	0	–	6
	д	–	0	–	–	–	6	–	–	–	–	0	–	–

Оцінка результатів:

– менше, ніж 40 балів – Ваш спосіб життя привчив Вас бути в чомусь неорганізованим. Рекомендується проаналізувати свої дії, техніку роботи, витрати часу;

– 41–60 балів – Ви вважаєте, що організованість – невід’ємна частина роботи. Це дає Вам переваги перед тими, хто мобілізується тільки у крайніх випадках. Розвивайте самоорганізацію далі;

– 61–78 балів – Ви – організована людина. Проте не зупиняйтеся на досягнутому, розвивайте самоорганізацію далі.

РОЗДІЛ 4. ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Історичні етапи формування управлінської соціальної думки.
2. Наукові школи соціального менеджменту.
3. «Класична» та «адміністративна» школи управління. Аналіз і порівняння.
4. Порівняльна характеристика поглядів на управління П. Сорокіна, Т. Парсонса, Дж. Гелбрейта.
5. «Людський фактор» у теоріях управління.
6. Сучасна модель управління світом.
7. Поняття соціального контролю.
8. Соціальний контроль і ефективність соціального управління.
9. Функції соціального контролю.
Оцінка ефективності менеджменту соціальної роботи.
10. Рівні реалізації соціальної політики.
11. Механізми реалізації соціальної політики.
12. Соціальна політика у системі менеджменту соціальної роботи.
13. Характеристика глобальних змін у світі.
14. Особливості та функції державного управління суспільними справами.
15. Особливості реалізації основних принципів соціальної політики в Україні.
16. Людський фактор у системі управління.
17. Етичні основи управління творчою діяльністю особистості.
18. Духовна сутність соціального управління.

19. Кадрова політика.
20. Людські ресурси і людський потенціал.
21. Види ресурсного забезпечення організації.
22. Формування колективного суб'єкта діяльності та команд.
23. Організаційно-психологічні особливості спільної діяльності.
24. Проблема формування команди.
25. Проблема підбору менеджерів під конкретний проект.
26. Стиль управління і ефективність управління командою.
27. Діяльність психолога при підборі менеджерів.
28. Діагностика у межах психологічного забезпечення ефективної діяльності менеджерів.
29. Методи та процедури, що використовують у психологічній діагностиці для профвідбору.
30. Поняття цілі й цілепокладання у соціальному менеджменті.
31. Методи визначення і узгодження соціальних цілей. Дерево цілей.
32. Стратегічні цілі у соціальному менеджменті.
33. Сутність мотивації в соціальному менеджменті.
34. Сучасні технології мотивації до праці.
35. Управлінська культура у соціальному менеджменті.
36. Особливості створення сприятливого соціально-психологічного клімату організації.
37. Комунікативна складова організаційних взаємовідносин.
38. Стиль керівництва та способи вирішення трудових конфліктів.
39. Міжособистісні й міжгрупові конфлікти у колективі, шляхи подолання.

40. Соціально-психологічні умови організації робочого місця в апараті управління.
41. Проектування і планування засідань та нарад.
42. Оптимізація використання робочого часу.

РОЗДІЛ 5. ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ

1. Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту. Донауковий період.
2. Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту. Розвиток теоретичних основ менеджменту.
3. Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту. Розвиток науки про управління людьми у процесі виробництва.
4. Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту. Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків.
5. Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту. Застосування кількісних методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення.
6. Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту. Формування системних та ситуаційних підходів у менеджменті. Комп'ютеризація управлінських процесів.
7. Розвиток управлінської науки в Україні.
8. Менеджмент соціальної роботи: сутність, предмет, об'єкт і суб'єкт
9. Менеджмент соціальної роботи як різновид соціального управління..

10. Менеджмент соціальної роботи: закони, закономірності та принципи
11. Методи, форми і функції менеджменту соціальної роботи
12. Інструменти менеджменту соціальної роботи
13. Соціальна організація та її види
14. Взаємозв'язок соціальної політики і менеджменту соціальної роботи
15. Принципи та функції соціальної політики
16. Поняття про принципи організації соціальної держави
17. Стратегічне, тактичне та оперативне управління соціальною роботою
18. Структура управління соціальною роботою в Україні
19. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи: рівні, форми, функції розподілу управлінської діяльності
20. Основні характеристики сучасного менеджера соціальної роботи
21. Основні категорії кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи
22. Принципи, положення, напрями та рівні кадрової політики
23. Сучасні методи оцінювання кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи
24. Теоретичні засади мотивування персоналу в організації
25. Основні теорії мотивації
26. Характеристика системи мотивування і стимулювання персоналу
27. Самомотивація та прийоми її стимулювання
28. Трудовий колектив і його характеристики
29. Команда: визначення, принципи взаємодії, рольова структура, етапи розвитку

30. Керівництво та управління командами
31. Теоретичні механізми лідерства і керівництва та їхній вплив на взаємовідносини в апараті управління
32. Соціально-психологічні аспекти ділового спілкування
33. Соціально-психологічний клімат: роль і значення у функціонуванні та розвитку трудового колективу
34. Конфлікти в організаціях: виникнення, причини, типи, профілактика, шляхи вирішення
35. Організація роботи менеджера
36. Формування правлінських рішень
37. Управління за допомогою делегування повноважень
38. Ефективне планування діяльності та часу. Методики тайм-менеджменту
39. Контроль як функція менеджменту соціальної роботи
40. Інформаційне забезпечення менеджменту соціальної роботи

КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Адаптація – пристосування працівника до змісту й умов праці, соціального середовища.

Визначення цілей менеджменту – вираження бажаного перспективного стану організації комплексом кількісних і якісних параметрів.

Виробничий контроль – зіставлення показників виробничого планування із фактичними даними організації та аналіз виявлених відхилень.

Високоєфективна команда – реальна команда, члени якої несуть повну відповідальність за виконання власної роботи, що сприяє ефективності організації загалом і успіху кожного члена зокрема.

Влада – здатність підкоряти інших людей своїй волі, змінювати їхнє поведження в потрібну для організації сторону.

Внутрішнє середовище організації – комплекс змінних параметрів, що характеризують ситуативний стан організації, який формується та контролюється керівництвом, виникає у середині організації і вимагає відповідних активних дій.

Вплив – поведінка індивіда, що вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншого індивіда.

Група – двоє або більше людей, які взаємодіють між собою та членами інших груп безпосередньо через мережу взаємозв'язків, поділяють одну мету або кілька спільних завдань, керуються нормативною системою поведінки

і взаємовідносин, підтримують стабільні стосунки, утворюють підгрупи на основі різних факторів – взаємодії та відштовхування.

Демократичний стиль керівництва – стиль керівництва, що ґрунтується на формуванні сприятливого морально-психологічного клімату, наданні підлеглим допомоги, залученні їх до прийняття рішень, широкому застосуванню заохочень.

Ділова бесіда – процес спілкування, який охоплює певні елементи соціальної взаємодії: тривожність, мовлення, темп розмови і т. д.

Ділове спілкування – спілкування, яке ґрунтується на засадах етичних норм, певних правилах ділових взаємовідносин, знаннях і вміннях обміну інформації і передбачає використання засобів взаємовпливу та взаєморозуміння.

Добір кадрів – процес вивчення психологічних і професійних якостей претендентів з метою встановлення їхньої придатності до виконання службових функцій.

Етика управління – система моральних норм, які визначають поведінку суб'єкта управління в будь-якій управлінській ситуації та є важливим ресурсом ефективного управління.

Ефективність менеджменту – відносна характеристика результативності, яка відображає співвідношення між досягненням визначених цілей і витратами ресурсів, які були здійсненні для їхнього досягнення.

Ефективність менеджменту організацій – загальний результат, наслідок дій, реалізованих у процесі управління функціонуванням організацій.

Завдання – конкретизований вид робіт, який необхідно виконати у певний спосіб та у визначений термін.

Завдання менеджменту – конкретизований у просторі й часі зміст мети менеджменту для окремих структурних підрозділів, виконавців відповідно до їхнього функціонального призначення.

Завершення конфлікту – повне його закінчення з будь-яких причин.

Завершальний контроль – контроль, що здійснюється після завершення певного циклу господарської чи управлінської діяльності за результатами зворотного зв'язку між структурними підрозділами організації.

Зовнішнє середовище (оточення) організації – сукупність об'єктів і умов, з якими організація взаємодіє безпосередньо (ділове) або які вона має враховувати.

Зовнішній контроль – контроль, здійснюваний керівниками та спеціалістами працівниками (контролерами).

Ієрархія – основна ознака лінійного типу менеджменту.

Імідж – сформоване уявлення стейкхолдерів про образ організації, створений за допомогою засобів інформаційних комунікацій про її здобутки і можливості, що формуються під впливом об'єктивних та суб'єктивних чинників.

Інформаційна система організації – сукупність форм, засобів і методів інформаційного процесу управління, що передбачає своєчасність надходження необхідної інформації для якісного виконання управлінських функцій та прийняття рішення.

Інформація – сукупність відомостей про навколишній світ, процеси, що в ньому відбуваються, події, ситуації, явища, які отримують і якими обмінюються люди безпосередньо чи за допомогою певних пристроїв.

Інформація вихідна – підсумок обробки вхідних.

Інформація вхідна – сукупність даних, які потрібно обробити.

Інформація обліково-статистична – результат діяльності.

Інформація проміжна – та, що необхідна для виконання завдань.

Кадри – соціально-економічна категорія кваліфікованих працівників, які мають попередню професійну підготовку, володіють соціальними знаннями, трудовими навичками або досвідом роботи в обраній сфері діяльності.

Кадрова політика – система людських ресурсів, задіяних у соціальній сфері, яка розрахована на тривалий термін 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 відповідно йому підпорядковуються й у межах визначених повноважень виконують всі його вимоги.

Керівник вищої ланки – керівники організації та їхні заступники.

Керівник низової ланки – керівники низових підрозділів (відділів), які безпосередньо керують технологічними процесами і виконавцями.

Кібернетика – наука про управління (отримання та передача інформації).

Команда в організації – невелика кількість працівників зі спеціальними навичками, знаннями і вміннями, які реалізують спільні цілі виконання, взаємодіють між собою та підзвітні один одному.

Компроміс – спосіб вирішення конфлікту, коли конфліктуючі сторони реалізують свої інтереси і цілі шляхом взаємних поступок або преференцій більш слабкій стороні чи тій стороні, яка зуміла довести більшу обґрунтованість своїх вимог тому, хто добровільно відмовився від частини власних домагань.

Комунікативний процес – процес обміну інформацією з метою вирішення конкретної проблеми.

Комунікація – спілкування, передача інформації від одного суб'єкта до іншого.

Контроль – діяльність із формування стандартів керування, перевірки й оцінки їхнього виконання, здійснення корегувальних кроків.

Контроль завершальний – різновид контролю, що здійснюється на виході системи з метою визначення кількісних та якісних результатів діяльності.

Контроль поточний – різновид контролю, що здійснюється у процесі діяльності.

Контрольна робота – організація управління діяльності, головним завданням якої є кількісна і якісна оцінка й облік роботи соціальної служби.

Конфлікт – психоемоційне зіткнення людей або соціальних груп із суперечливими інтересами.

Конфлікт в організації – особливий вид взаємодії суб'єктів організації (опонентів), при якому дії однієї сторони, отримавши протидію іншої, унеможливають реалізацію її цілей та інтересів.

Конфліктна поведінка – дії, спрямовані на те, щоб прямо або опосередковано блокувати досягнення протистоянь стороною її цілей, намірів, інтересів.

Координація – функція організації процесу управління, яка забезпечує безперервність і безперебійність.

Культура – набір базових цінностей, переконань та традицій щодо правил функціонування організації.

Лідер (англ. «lead» означає «шлях» чи «дорога») – той, хто, йдучи попереду, показує дорогу.

Лідерство – здатність ефективно використовувати всі наявні джерела влади для перетворення створеного для інших бачення на реальність.

Лінійний тип менеджменту – на чолі кожної служби стоїть керівник, який координує всі функції організації. Кожен член колективу підпорядковується, як і вся служба, лише цьому керівнику та виконує лише його розпорядження.

Лінійно-штатний тип менеджменту – створення при лінійних керівниках певних «штатів» (бюро, групи, сектори, колеги), які спеціалізуються на виконанні певних менеджерських функцій.

Людський фактор – головний компонент суспільного розвитку, який утворюється за допомогою людей у процесі створення матеріальних і духовних цінностей, соціального надання особливих послуг особистості й колективам.

Менеджер – працівник організації, який спрямовує роботу інших працівників через реалізацію функцій та інструментів управління і несе відповідальність за її результати.

Менеджмент – самостійний вид професійної діяльності, головним завданням якого є досягнення організацією визначених цілей шляхом ефективного використання усіх видів ресурсів за допомогою специфічних функцій та методів управління.

Менеджмент соціальної роботи – один з видів соціального управління, де головним суб'єктом і об'єктом діяльності на рівні відповідної організації виступає людина.

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

Мета управління соціальної роботи – надання допомоги, підтримки та захисту всіх категорій суспільства.

Методи менеджменту – способи здійснення управлінської діяльності, які застосовують для досягнення її цілей.

Методологія проектування – програмування в менеджменті соціальної роботи – сукупність підходів і методів, прийомів розробки, обґрунтування та аналізу прогнозів, проектів, моделей, програм, планів.

Мотив – внутрішня рушійна сила, яка спонукає індивіда до виконання встановлених планів і активізує його поведінку.

Мотивація – організована управлінська діяльність, засобами якої активізується діяльність членів організації.

Мотивування – стан, що спонукає здійснювати дії, спрямовані на задоволення потреб.

Об'єкт менеджменту – процес управління різними сферами діяльності організацій.

Об'єкти управління соціальної роботи – соціальні працівники, співробітники і система взаємовідносин, що склалася між людьми у процесі соціального захисту населення.

Організаційна діяльність – функція управління, спрямована на встановлення постійних зв'язків та тимчасових взаємовідносин між структурними підрозділами організації, а також на визначення порядку й умов її функціонування.

Організаційна культура – сукупність цінностей, символів, переконань, зразків поведінки членів організації, прогнозованих на результат.

Організаційна структура управління – форма поділу і кооперації управлінської діяльності, спрямована на вирішення визначених завдань та досягнення окреслених цілей.

Організаційне проектування – процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації (структурою, працівниками, завданнями, рішеннями, заохоченнями, культурою) й її стратегією.

Організаційні зміни – це будь-які перетворення в організаційній або функціональній складовій організації, які найчастіше приводять до зміни цілей діяльності, організаційної структури управління, техніки, технологічних процесів, конструкцій продукції, поведінки працівників у різних функціональних сферах її діяльності.

Організація – об'єднання людських, фінансових і матеріальних ресурсів з метою досягнення визначених цілей.

Організування – вид управлінської діяльності, спрямований на формування або упорядкування структури управління, відносин та процесів у керованій і керівній підсистемах організації, що дає змогу досягати визначених цілей її розвитку.

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 – загальна функція управління, що є процесом визначення дій, які мають бути виконані у майбутньому, з використанням необхідних ресурсів для досягнення мети організації.

Попередній контроль – процес перевірки готовності організації та її структурних підрозділів до виконання визначених менеджерами господарських і управлінських завдань.

Поточний контроль – процес контролювання, що безпосередньо дає змогу ефективно досягати визначених цілей організації.

Предмет менеджменту – збір, переробка, передача інформації.

Принципи менеджменту соціальної роботи – вагомий інструмент методологічного й організаційного підґрунтя кожної соціальної системи.

Проект – комплекс цілей, заходів, спрямованих на досягнення кінцевої мети.

Проектування – спеціальна діяльність щодо створення бажаного результату.

Проектування в соціальній роботі – переважно індивідуалізована творчість соціального працівника, особистісний стиль, ідеологія менеджера соціальної роботи.

Ресурси соціальної роботи – об'єкти менеджменту соціальної роботи в умовах становлення соціальної роботи, сукупність політичних, матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових і особистісних витрат, які застосовуються для досягнення мети з урахуванням витрат ресурсів не тільки у практичному виробництві соціальної послуги, а й у сферах проектування, конкретизації зворотного зв'язку з клієнтами в соціальній службі, системі соціальних служб.

Рішення – вибір керівництва для виконання посадових обов'язків.

Робоча сила – спроможність людей до праці, сукупність їхніх духовних та фізичних здібностей, що використовуються в соціальній роботі.

Самоменеджмент – необхідне планування, яке дає змогу йти коротким шляхом, вміння концентрувати увагу на важливому, встановлювати реалістичні терміни, створювати резерв часу, збільшувати ефективність власної діяльності.

Соціальна організація – така форма і такий спосіб спільної діяльності людей, за яких вона виглядає чітко впорядкованою, скоординованою, налагодженою.

Соціальна політика – діяльність держави й інших політичних та соціальних інститутів, спрямована на прогресивний розвиток соціальної сфери життя суспільства, вдосконалення умов, способу і якості життя людей, забезпечення їхніх життєвих потреб, надання їм необхідної соціальної підтримки, допомоги та захисту з використанням із цією метою наявного у відповідного інституту потенціалу.

Соціальна сфера – галузь життєдіяльності людського суспільства, в якій реалізується соціальна політика держави, спрямована на розподіл матеріальних і духовних благ, забезпечуючи прогрес усіх сторін суспільного життя та покращення життєдіяльності кожної людини.

Соціальне проектування – науково-теоретична і предметно-практична діяльність, спрямована на пошук оптимальних механізмів перетворення навколишньої дійсності та їхню подальшу реалізацію в певному місці, у певний час і з конкретними ресурсами.

Соціальне управління – один з видів управління, функція якого полягає у забезпеченні реалізації потреб прогресивного розвитку суспільства та його підсистем.

Соціальне управління – керування процесами й явищами соціальної сфери і життя.

Соціальне управління – цілеспрямований, свідомий вплив на суспільство з метою впорядкування та розвитку певних якостей, цінностей і задоволення потреб всіх членів суспільства.

Соціальний проект – сконструйоване ініціатором проекту соціальне нововведення, метою якого є створення, модернізація або підтримання в зміненому середовищі матеріальної чи духовної цінності, яке має просторово-часові та ресурсні межі і вплив якого на людей визнається позитивним за своїм соціальним значенням.

Стиль керівництва – сукупність типових та відносно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного виконання управлінських функцій і завдань.

Стратегічне планування – процес формування місії та цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення обсягу ресурсів їхнього розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації в майбутньому.

Стратегічне управління – сукупність рішень, дій, спрямованих на досягнення мети, цілей організації.

Структура управління – впорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

Суб'єкт менеджменту – працівники керівної та керованої систем організації з їхнім професійним і кваліфікаційним рівнем, ступенем виконання повноважень та взаємозв'язками.

Суб'єкт менеджменту соціальної роботи – керівний склад соціальних служб і органів управління соціальними службами.

Супервізія – навчання на досвіді.

Супервізія в менеджменті соціальної роботи – підтримуюча, корегуюча, координуюча функція менеджера стосовно соціального працівника (відносини «суб'єкт – суб'єкт» соціальної служби).

Управління – процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідного для того, щоб досягнути цілей організації.

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

Управлінська інформація – сукупність необхідних нових та інших сучасних і репрезентативних даних, які сприятимуть якісному вирішенню управлінських рішень та управлінської діяльності.

Управлінське рішення – основна форма управлінської діяльності, яка відображає зміст праці керівника.

Управлінський облік – збирання, реставрація, узагальнення, аналіз і передача інформації, необхідної для керування організацією.

Управлінський персонал – сукупність фахівців, які здійснюють функції управління.

Функції керівника – основні завдання, які керівник вирішує у процесі керування.

Функції менеджменту – основні завдання, які вирішує менеджмент.

Функції менеджменту соціальної роботи – види діяльності керівних осіб соціальної служби, управління соціальними службами, за допомогою яких вони впливають на об'єкт менеджменту соціальної роботи.

Функціональний тип менеджменту – тип менеджменту, що звільняє лінійних керівників від потреби детального знання всіх сторін управління організацією.

Цикл менеджменту – послідовність виконання функцій менеджменту, що здійснюється від визначення мети до контролю за її досягненням.

ВИКОРИСТАНІ ТА РЕКОМЕНДОВАНІ ЛІТЕРАТУРНІ ДЖЕРЕЛА

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування: навчальний посібник. Івано-Франківськ: «Лілея НВ», 2015. 160 с.
2. Александров Ю. В. Характеристика і класифікація управлінських рішень, що приймаються у системі ОВС України. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Психологія. 2013. № 1046, вип. 51. С. 135-141.
3. Андрєєва Т. Є., Бутенко О. П., Опікунова Н. В., Садовніченко О. В., Тулін В. М. Етика та психологія ділових відносин: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Х.: Бурун Книга, 2004. 143 с.
4. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні: навч. посіб. : у 2 ч. / В.Д. Бакуменко. К. : ВПЦ АМУ, 2010. 276 с
5. Балан О. С. Класифікація управлінських рішень при розробці та супроводі інвестиційного проекту промислового підприємства. Економічний форум. 2013. № 3. С. 111-118.
6. Балтачєєва Н. Напрями системної трансформації соціальної політики в Україні. Економіст. 2012. № 8. С. 29 – 32.
7. Березовська Н.І. Державно-управлінські рішення поняття та сутність. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2010. Вип. 2 (4) URL:<http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-02/10bnirps.pdf>
8. Бех В.П. Соціальна політика як стратегія менеджменту соціальної роботи. Науковий часопис НПУ імені

- М.П. Драгоманова. Серія 11. Соціологія. Соціальна робота. Соціальна педагогіка. Управління. С. 1-18.
9. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка та суспільство. 2017. № 10. С. 177-182.
 10. Білорус О.Г., Панченко Є.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. К.: Т-во «Знання» України, 1992. 40с.
 11. Браян Трейсі. Зроби це зараз. 21 чудовий спосіб зробити більше за менший час. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2016. 112 с.
 12. Бутиліна О., Євдокимова І. Самоменеджмент соціального працівника як управлінське завдання. Соціальна робота та соціальна освіта. 2021. 1(6). С. 5-12.
 13. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2002. 420 с.
 14. Васюта В.Б. Сучасна система трудових показників на підприємстві. Ефективна економіка. 2014. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
 15. Вегера С. Європейські соціальні стратегії і Україна. Україна: аспекти праці. 2001. № 7.
 16. Види і структура малої групи URL:<http://socio.125mb.com/211-vidyi-struktura-maloy>
 17. Виноградський М. Л. Організація праці менеджера : навч. посібн. для студ. екон. вузів. Київ, Кондор, 2002. 518 с.
 18. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учебн. пособ. 2-е изд. Харків, ИНЖЭК, 2005. 304 с.
 19. Гавриленко В.О. Облікова інформація в системі антикризового управління. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 20. 2017. С. 946-949.
 20. Гах Й. М. Етика ділового спілкування. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 160 с.

21. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. К.: КОНДОР, 2009. 187 с.
22. Генрі Форд Мое життя та робота. Переклад з англійської Уляни Джаман. Київ, Наш Формат, 2015. 384 с.
23. Головатий М. Ф., Лукашевич М.П., Дмитренко Г.А. Політично-правові засади соціального менеджменту в Україні: курс лекцій. Управлінські аспекти соціальної роботи. Київ, МАУП, 2002. 376 с.
24. Давидович І. Є. Д 13 Контролінг: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
25. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. К.:Всеувиго; Наукова думка, 2001. 242 с.
26. Дегтяр А. Системний підхід до прийняття державно-управлінських рішень. Вісн. Нац. ун-ту внутр. справ. 2002. Вип. 20. С. 192 - 196.
27. Дедов Є. Г. Мета як сутнісна й змістовна категорія менеджменту соціальної роботи. Вісник Луганського національного педагогічного університету імені Тараса Шевченка. 2007. № 6(123). С. 67–71.
28. Джафарова М. В. Класифікація управлінських рішень органів внутрішніх справ у відносинах з населенням. Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. 2006. № 35. С. 270 – 276.
29. Діденко О. Теоретичне дослідження науково-методичних підходів до дослідження сутності поняття «економічний інтерес». Науковий вісник. 2013. Випуск 12.
30. Дідур К. М. Керівник і лідер як головні суб'єкти управління підприємством. Агро-світ. 2011. № 20. С. 64-65.
31. Дороніна М. С. Психологія управління: навч. посіб. у 2 ч. Харків: ХДЕУ, 2000. Ч. 2. 96 с.

32. Етика ділового спілкування: курс лекцій. Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка, М. П. Лукашевич, І. Б. Осечинська. К.: МАУП, 2003. 208 с.
33. Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія: навч. посіб. К.:КНЕУ, 2003. 315 с.
34. Зверева І. Д. Соціальна робота в Україні / І. Д. Зверева, О. В. Безпалько. Київ, Центр навч. л-ри, 2004. 256 с.
35. Іванова О. Л. Менеджмент в соціальній роботі : метод. рекомендації до навч. курсу для магістеріуму. Ужгород, 2000. 42 с.
36. Ільчук Л.І. Світовий досвід моделей соціальної політики та їх можливість використання в Україні. URL: <http://ipzn.org.ua/svitovyj-dosvid-modelej-sotsialnoyi-poli>
37. Калаур С.М. Соціальна конфліктологія: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2010. 360 с.
38. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: Монографія. К.: ЦУЛ, 2003. 202 с.
39. Ключко, В. І. Формування мотивації навчально-пізнавальної діяльності студентів технічних спеціальностей: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2012. 188 с.
40. Кові Стівен. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2012. 384 с.
41. Кодекс Законів про працю України. Правова єдність. Всеукраїнська асоціація видавців. К., 2010. 83 с.
42. Козуб О. О. Менеджмент соціальної роботи як сучасний напрямок управлінської діяльності. Грані. Соціологія. 2012. № 3(83). С. 70–73.
43. Колот А.М. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія. К.: КНЕУ. 2017. 500 с.
44. Колтунович Т. А., Поліщук О.М. Прокрастинація – конфлікт між «важливим» і «приємним». Молодий вчений. 2017. № 5. С. 211–218.

45. Коляда Н. М., Левченко Н. В. Менеджмент соціальної роботи: теоретичний аспект. Цілі сталого розвитку: глобальні та національні виміри: Матеріали, 2017. С. 117–120.
46. Командні ролі Белбіна – визначення та класифікація. URL: <https://azbyka.com.ua/uk/komandnye-roli-belbina-opredelenie-i-klassifikatsiya>
47. Конституція України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>
48. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень. Персонал. 2008. №2. С.50 – 55.
49. Короткий енциклопедичний словник. К.: ДЦССМ, 2002. 536 с
50. Краснова Н. П. Види конфліктів у діловому спілкуванні. Науковий вісник Ужгородського університету. 2013. Вип. 26. С. 108–111.
51. Крижко В. В. Аксиологічний потенціал державного управління освітою. К. : ІЗМН, 2005. С. 32.
52. Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. Київ, «Академвидав», 2003. 416 с.
53. Лехолетова М. Методи менеджменту соціальної роботи у діяльності соціального працівника. Соціальна робота та соціальна освіта. 2021. Вип. 2(7). 51 – 60.
54. Лєскова Л. Ф. Менеджер соціальної сфери – нова професія нашого часу. Молодий вчений. 2014. 12(15). С. 279–281.
55. Лукашевич М. П. Теория и практика самоменеджмента: учеб. пособие. 2-е изд., испр. Киев, МАУП, 2002. 360 с.
56. Макаренко М. М. Поняття та особливості управлінських рішень в органах Державної податкової служби України. Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2010. № 18. С. 397-404.

57. Максименко С. Д., Соловієнко В. О. Загальна психологія: навч. посіб. К., 2000.
58. Мартиненко М. М. Основи менеджменту. Київ, Каравела, 2005.
59. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник. За ред. О. А. Кириченка. Київ, Знання, 2005. 493 с.
60. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2021. 334 с.
61. Менеджмент соціальної роботи: навч. посіб. Л. А. Колбіна. Одеса: видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2017. 406 с.
62. Менеджмент соціальної роботи. Навчально-методичний комплекс. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u188/rp_4k_msr.pdf
63. Менеджмент соціальної роботи: Навчальний посібник / ред. Андрущенко В. П. К.: ДЦССМ, 2003. 277 с.
64. Менеджмент: навчальний посібник / Н. С. Краснокутська, О. М. Нащекіна, О. В. Замула та ін. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
65. Метод помідора: усе про техніку, яка навчить вас ефективно керувати своїм часом. URL: https://business.24tv.ua/tehnika-pomodoro-use-pro-efektivniy-metod-keruvannya-chasom_n1552733
66. Михненко А., Щур А. Світові моделі соціальної політики: уроки для України. Вісник Національної академії державного управління. Соціальна і гуманітарна політика. 2011. № 2 (31). С. 219—227.
67. Мишак С. В. Оцінка соціально-психологічного конфлікту в колективі. Управління розвитком. 2009. № 16. С. 86—88.
68. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Науково-практичні засади соціального проектування. Ефективна економіка : електр. наук. фах. вид. 2020. 1. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7620>.

69. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Формування управлінської команди. URL: http://mobile.pidruchniki.com/17280924/marketing/formuvannya_ upravlinskoji_komandi
70. Молчанський О. О. Процесуальні рішення: сутність та співвідношення з іншими спорідненими поняттями. *Право і суспільство*. 2012. № 2. С. 175-181.
71. Москаленко В.В. Соціальна психологія. Підручник. К: Центр учбової літератури, 2008. 688 с.
72. Мошек Г. Є. Трудовий колектив як основний найактивніший елемент внутрішнього середовища підприємства. URL: stream/ntb/13818/1/9_52-55_Vis_720_Menegment.pdf
73. Мякушко Н. Соціальна політика в умовах глобалізації: регіональний та національний досвід. URL: http://www.vmurol.com.ua/upload/publikatsii/nauka/Socpolitika_v_umovah_globalizaciyi.pdf
74. Нагайцева І. Д. Конфлікт як фактор розвитку персоналу в організації. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2015. № 1. С. 286–293.
75. Надвинична Т. Л. Менеджмент соціальної роботи: навчально-методичний комплекс. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2013. 54 с. URL: http://dspace.wupn.edu.ua/bitstream/316497/8734/3/Надвинична_лекції_MCP.doc
76. Надвинична Т. Менеджмент соціальної роботи: консп. лекцій. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 43 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/8734>
77. Надвинична Т.Л. Соціальний менеджмент: перспектива технологізації. *Психологія і суспільство*. 2011. № 1 . С. 114 – 122.
78. Надвинична Т. Л. Оцінка та контроль професійної підготовки компетентного фахівця

- у ЗВО: психодіагностичний вимір. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія. 2021. Випуск 3.82-88.
79. Надвинична Т., Франчук А. Проблема індивідуальних якостей особистості керівника в теорії управління. Міжнародна науково-практична конференція «Психосоціальні ресурси особистісного та соціального розвитку в епоху глобалізації». С. 136-139.
80. Надвинична Т., Бочкарьова В. Вигорання як складова професійної деформації особистості фахівців соціономічних професій Особистість і суспільство: психосоціальні виміри ковітальної взаємодії: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції, (м. Тернопіль, Західноукраїнський національний університет, 30 квітня 2025 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2025. 421 с.
81. Форми, методи і засоби психосоціального супроводу малозабезпечених сімей з дітьми. Психологія і суспільство. 2021. Модуль.1 С. 75 – 92.
82. Наказ №612 від 01.10.2012 р. Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Порядку атестації соціальних працівників, інших фахівців, що надають соціальні та реабілітаційні послуги» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1771-12#Text>
83. Настечко О. Д. Теоретико-методологічні засади прийняття управлінських рішень в екологічній сфері. Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. X. :Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2007. № 1 (16). С. 100–106.
84. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.
85. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

86. Николаєва В. І. Сучасні концепції та теорії державного управління системою соціальної роботи. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління. 2019. Т. 30(69), 1. С. 91–96.
87. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2013. № 2. С. 79–83.
88. Орбан – Лембрик Л.Е. Соціальна психологія: навчальний посібник. К.: Академ видав., 2005. 448 с.
89. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. К.: «Кондор», 2003.
90. Петров Е. Г., Новожилова М.В., Гребінник І.В. Методи і засоби прийняття рішень у соціально-економічних системах: Навчальний посібник. К.: Техніка, 2004. 256 с.
91. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 216 с. 10
92. Песоцька О.П., Дедов Є.Г. Менеджмент соціальної роботи: навч. посіб. для студ. Спец. «Соціальна робота», «Соціальна педагогіка». Луганськ: Альма-матер, 2012. 110 с.
93. Подольська Є.А., Подольська Т.В. Соціологія: 100 питань 100 відповідей Які існують моделі і типи команд? URL: http://pidruchniki.com/13500826/sotsiologiya/yaki_isnuyut_modeli_tipi_komand#450
94. Поліщук Л. М., Хитра О. В. Особливості трудової поведінки працівників в умовах конфлікту. 2017. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream>
95. Постанова від 17 червня 2015 р. № 423 «Про затвердження Положення про Міністерство соціальної політики України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/423-2015-p#Text>

96. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2008. 240 с.
97. Притула М.М. Динамічні моделі та методи прийняття рішень у ринковій економіці : навч. пос. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2007. 256 с.
98. Психологія професійної діяльності. Підручник / Автори-упорядники: Біскуп В.С., Гірняк А.Н., Гірняк Г.С., Крупник З.І., Надвинична Т.Л., Шандрук С. К., Яремко О.М. Тернопіль: ВПЦ «Університетська думка», 2022. 226 с.
99. Пугачов В. П. Управління персоналом. Київ, 2001. 400с.
100. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. Т. 15. 2(33). С. 105–122. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/gestpu_2016_15_2_9. (дата звернення: 22.07.21).
101. Русинка І.І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами: навч.посіб. К.: ВД «Професіонал», 2007. 332 с.
102. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. Україна: аспекти праці. 2008. № 6. С.45-51.
103. Семигіна Т. В., Мигович І. І. Вступ до соціальної роботи. К.: Академвидав, 2005. 304 с.
104. Скуратівський В.А., Палій О.М., Лібанова Е.М. Соціальна політика. К.: Видавництво УАДУ, 1997. 360 с.
105. Слиньков В. Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации. К.: КНТ, 2008. 336 с.
106. Слосанська Г. І. Організація громади як метод соціальної роботи у громаді. Вісник Черкаського університету. Серія: Педагогічні науки. 2016. 16. С. 127–133.

107. Смоленніков Д.О. Методи прийняття управлінських рішень : конспект лекцій Д.О. Смоленніков. Суми : СумДУ, 2008. 89 с.
108. Соціальна робота в Україні: Навчальний посібник / І.Д. Зверева, О.В. Безпалько, С.Я. Марченко та ін.; За заг.ред. І.Д. Зверевої, Г.М. Лактіонової. Київ,: ДЦССМ, 2004. 256 с.
109. Соціальна робота в Україні: теорія і практика. Науково-методичний журнал. № 2, 2003 р. квітень – червень.
110. Соціальна робота. Книга 7. Менеджмент соціальної роботи: Навчальний посібник. ред. Андрущенко В.П. К.: ДЦССМ, 2003. 277 с.
111. Соціальна робота: навчальний посібник. Соціальна робота. Книга II. К.: ДЦССМ, 2002. С. 293.
112. Соціальна робота: Теорія і практика. Автори: Тюття Л.Т., Іванова І.Б. Київ: ВМУРОЛ «Україна». 2004. 408 с.
113. Соціологія: навчальний посібник /Є. В. Перегудата ін. К.: КНУБА, 2012. С. 130.
114. Стоян Т. А. Діловий етикет, моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: навч. посіб. К.: «Центр навчальної літератури», 2004. 232 с.
115. Стратегія «Європа-2020».Євробулетень. 2010. № 4. С. 16.
116. Структура і згуртованість трудового колективу. URL:https://stud.com.ua/81562/ekonomika/struktura_zgurtovanist_trudovogo_kolektivu
117. Тайм менеджмент. Хронофаги. Куди йде час? URL: <http://www.ibra.com.ua/finansy/161419-about-time>
118. Тайм-менеджмент – технологія підвищення ефективності використання часу. URL: <http://market.avianua.com/?p=4069>

119. Тайм-менеджмент: 7 головних принципів управління часом. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/dloviy-svt/1454-tajm-menedzhment--7-golovnix-principiv-upravlinnya-chasom.html>
120. Теорії мотивації персоналу. URL: <http://library.if.ua/book/45/3148.html>
121. Терещенко В. І. Наука керувати (Бесіди економіста). К.: Знання, 1989. 63 с.
122. Технології роботи організаційних психологів: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядипломної освіти / За наук. ред. Л.М. Карамушки. К.: Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.
123. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / Л.Л. Приходченко, Н.В. Піроженко, М.П. Кернова, І.М. Синчак; під заг. ред. Л.Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.
124. Тимошко Г. М. Менеджмент соціальної роботи: навчальний посібник. Ніжин, Видавець ПП Лисенко М. М., 2011. 308 с.
125. Типикоманд URL: https://all-sci.net/menedjment_1028/123-tipi-komand-217306.html
126. Тужилкіна О. В. Системний підхід до формування системи забезпечення ефективної мотивації праці. Електронний збірник науково-практичної конференції «Сучасність. Наука. Час»: (15-17 листопада 2014р.). URL: <http://int-konf.org/konf112014/935-k-e-n-tuzhilkina-o-v-sistemniy-pdhd-do-formuvannya-sistemi-zabezpechennya-efektivnoyi-motivacyi-prac.html>.
127. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навч. посібник під ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронкової. К.: ВД «Професіонал», 2013. 576 с.
128. Управління та керівництво командами. URL: <https://studfile.net/preview/5288078/page:48/>

129. Управлінські аспекти соціальної роботи: Курс лекцій. Київ, МАУП. 2002. 376.
130. Фурашев В.М. Сутність та визначення поняття «рішення» / В.М. Фурашев. Правова інформатика. 2013. № 1(37). С. 49-55.
131. Фурман А.В., Підгурська М.В. Історія соціальної роботи: Навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 174 с.
132. Фурман О. Є. Психологічні параметри інноваційно-психологічного клімату загальноосвітнього навчального закладу: дис. ... д-ра психол. наук / Тернопільський нац. ун-т. Тернопіль, 2015. 467 с.
133. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень. Економічний вісник університету. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193.
134. Череп А. В. Вибір ефективних управлінських рішень на підприємствах харчової промисловості: монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2010. 408 с
135. Чорна Л. О., Кудлаєнко С. В. Соціальна політика України: особливості та напрями розвитку агросвіт № 18, 2018.С. 16-20.
136. Шапар В. Б. Психологічний тлумачний словник Х.: Прапор, 2004. 640 с.
137. Шаров Ю. П. Стратегічні проблеми та співвідношення креативного й раціонального підходів до їх вирішення. Вісник УАДУ. 2001. № 3. С. 21-30.
138. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
139. Шафранська Т.Ю. Основні види мотивації працівників. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm

140. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>
141. Ackoff Russell L. Management in Small Doses. 1989. 208 p.
142. Adams J.S. Toward an understanding of inequity. Journal of Abnormal Psychology. 1963.
143. Argyris C. Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual. New York: Harper. 1957. 148 p.
144. Belbin R. M. Management Teams: Why They Succeed Or Fail. Великобритания: Elsevier Science & Technology Books. 1983.
145. Brennan J. P., Kaplan C. Setting new standards for social work case management. Psychiatric Services. 1993. 44(3). p.p. 219–222.
146. Douglas McGregor The Human Side of Enterprise. New York, McGraw-Hill. 1960.
147. Esping–Andersen G. The three worlds of welfare capitalism. Cambridge. 1990»
148. Fayol Henri. Administration industrielle et générale. Paris. Dunod et Pinat. 1917. 174 p.
149. Gantt H. Work, Wages, and Profits: Their Influence on the Cost of Living. 1910. 312 p.
150. Gilbreth F., Gilbreth L. Fatigue Study, the Elimination of Humanity's Greatest Unnecessary Waste: A First Step in Motion Study... United States :Sturgis & Walton Company. 1916. 238 p.
151. Herzberg F. Motivation to Work. Taylor & Francis Group, 2017. 184 p.
152. Herzberg F. Onemore time: How do you motivate people?, Harvard Business Review, Brighton, USA, 1968.

153. Katz R.L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*. 1974;52(5):90–102.
154. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper & Row Publishers, 1954.
155. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Pp.194. New York: The Macmillan Company. 1933. 194 p.
156. McClelland D.C. *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press, UK.1988.
157. McGregor, D. *The human side of enterprise*. McGraw-Hill. 1960.
158. McGregor D. *Leadership and motivation*. M.I.T. Press. 1966. 286 p.
159. Mooney D. *The Principles of Organization* Harper & Brothers. 1939. 223 p.
160. Miftode V. *Fundamente ale asistenței sociale*. Editura Eminescu, Iasi. 1999. P. 90
161. Miles S. *The Consuming Paradox: A New Research Agenda for Urban Consumption*. *Urban Studies*. 1998. N. 5-6. Vol. 35.
162. Mintzberg H. *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row; 1973. 288 p.
163. Oliver M., Sapey B., Thomas P. *Social work with disabled people*. Palgrave Macmillan. 2012. 189 p.
164. *Oxford English Dictionary*, second edition, edited by John Simpson and Edmund Weiner, Clarendon Press, 1989, twenty volumes, hardcover
165. *Publication: New York Avon Books* 1981. Includes bibliographical references and index xii. 244p.
166. Pink D. *Drive The Surprising Truth About What Motivates/ New York? NY^ Riverhead Books*. 2009.
167. Rensis Likert. *The Human Organization: Its Management and Value* 1st Edition McGraw-Hill Book; 1st edition. 1967. 258 p.

168. Robert R.G., Colleen G., Harriet L.C., Nancy G. Social work with the AGED and their FAMILIES (4th ed.). New York. 2016. 242 p. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315129860> (accessed: 15 June 2021).
169. Sloan A. My Years with General Motors. 1964. 496 p.
170. Stanley Young. Management: a Systems Analysis. Scott, Foresman, 1966 436 p.
171. Simon H.A. Models of Man. New York: John Wiley. 1957. 248 p.
172. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. New York: Harper Bros. 1911. 234p.
173. Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge by William G Ouchi
174. Thomas K.W. Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. Journal of Organizational Behavior. 1992. Vol. 13. P. 265–274.
175. Thomas K.W. Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. Journal of Organizational Behavior. 1992. Vol. 13. P. 265–274.
176. Thompson Jr., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases 12th Edition. 2001. 572 p.
177. Tuckman B. Developmental Sequence in Small Groups. Psychological Bulletin. 1965. pp. 384–399.
178. Urwick L. The Golden Book of Management: A Historical Record of the Life and Work of Seventy PioneersN. Neame. 1956. 298p.
179. Vroom V.H. Work and motivation. New York: Wiley, USA. 1964.
180. Woodward J. «Labour, Management and the Community» 1956.

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Підручник

Комп'ютерна верстка *Ольга Слимак*
Дизайн обкладинки *Марія Юрків*
Редактор *Оксана Бойчук*

Підписано до друку 1.06. 2023 р.
Формат 60x84 1/16. Гарнітура Times.
Папір офсетний. Друк на дублікаторі.
Умов. друк. арк. 21,5. Облік.-вид. арк. 22
Тираж 100 прим.

Видавець та виготовлювач
Західноукраїнський національний університет
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46004

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 7284 від 18.03.2021 р.

Видавничо-поліграфічний центр «Університетська думка»
вул. Бережанська 2 м. Тернопіль 46004
тел. (0352) 47-58-72
E-mail: edition@wunu.edu.ua