

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет гуманітарних наук, психології та педагогіки  
Кафедра практичної психології та соціальної роботи

**Александрова А.О.**

**Кваліфікаційна магістерська робота  
системний менеджмент як сучасний напрямок  
управління соціальним закладом**

**Сєвєродонецьк**

**2021**

**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

**Факультет гуманітарних наук, психології та педагогіки**  
(повне найменування інституту, факультету)

**Кафедра практичної психології та соціальної роботи**  
(повна назва кафедри)

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

**до кваліфікаційної магістерської роботи**  
освітньо-кваліфікаційного рівня магістр  
(бакалавр, спеціаліст, магістр)  
спеціальності 232 Соціальне забезпечення (спеціалізація «Управління  
соціальним закладом»)  
(шифр і назва)

на тему: «Системний менеджмент як сучасний напрямок управління  
соціальним закладом»

Виконала: студентка групи УСЗ-19дм

Александрова А.О.

Керівник: д. психол. н., проф.

Тоба М.В.

Завідувач кафедри практичної психології  
та соціальної роботи  
д. психол. н., проф.

Завацька Н.Є.

Рецензент  
к. психол. н., доц.

Боярин Л.В.

**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

**Факультет гуманітарних наук, психології та педагогіки**  
(повне найменування інституту, факультету)

**Кафедра практичної психології та соціальної роботи**  
(повна назва кафедри)

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр  
(бакалавр, спеціаліст, магістр)

Спеціальності 232. Соціальне забезпечення (спеціалізація «Управління соціальним закладом»)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри  
практичної психології та  
соціальної роботи, проф.  
Завацька Н.Є.**

“ 01 ” 09 2020 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**  
**Александрової Анжеліки Олександрівни**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Системний менеджмент як сучасний напрямок управління соціальним закладом»**

**Керівник роботи Тоба М.В., д. психол. н., проф.**

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від « 11 » 09 2020 року № 126/15.17

2. Строк подання студентом роботи 10.12.2020 р.

3. Вихідні дані до роботи: *обсяг роботи - 104 сторінки, список використаної літератури – 69 джерел.*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): *проаналізувати наукові джерела з зазначеної тематики; підібрати діагностичний інструментарій згідно проблеми дослідження; на основі проведеного констатувального експерименту розробити й апробувати програму тренінгу; визначити ефективність корекційних заходів за допомогою методів математичної статистики.*

## 5. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<b>1.</b>	Тоба М.В. – д.психол.н., проф., проф. кафедри практичної психології та соціальної роботи	01.09.2020 р.	01.09.2020 р.
<b>2.</b>	Тоба М.В. – д.психол.н., проф., проф. кафедри практичної психології та соціальної роботи	01.09.2020 р.	01.09.2020 р.
<b>3.</b>	Тоба М.В. – д.психол.н., проф., проф. кафедри практичної психології та соціальної роботи	01.09.2020 р.	01.09.2020 р.

6. Дата видачі завдання 01.09.2020 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проектування	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення проблеми дослідження та розроблення плану кваліфікаційної магістерської роботи	09.2020 р.	09.2020 р.
2	Аналіз літератури за проблемою. Робота над теоретичною частиною дослідження.	09-10.2020р.	09-10.2020р.
3	Розробка діагностичного інструментарію та проведення констатувального експерименту	10.2020 р.	10.2020 р.
4	Узагальнення результатів констатувального експерименту	10-11.2020 р.	10-11.2020 р.
5	Розробка програми формувальних заходів	11.2020 р.	11.2020 р.
6	Проведення повторного тестування та оцінка ефективності формувальних заходів	11-12.2020 р.	11-12.2020 р.
7	Підготовка кваліфікаційної магістерської роботи до захисту та захист роботи	01.2021 р.	01.2021 р.

Студент

Александрова А.О.

Керівник роботи

Тоба М.В.

## РЕФЕРАТ

Текст – 104 с., джерел – 69.

У роботі розкриті актуальні питання системного менеджменту соціальної роботи. Розглядаються основні положення менеджменту, сутність, зміст процесу менеджменту соціальної роботи, основні форми, методи та принципи, що мають вплив на системний менеджмент як управління соціальним закладом.

Наведено кадрове забезпечення соціальної роботи, психологічні особливості ділового спілкування, психологічні особливості підготовки та проведення переговорів. Розкрита роль менеджера в управлінні соціальним закладом.

Ключові слова: МЕНЕДЖМЕНТ, СИСТЕМНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, СОЦІАЛЬНА РОБОТА, ОРГАНІЗАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ, СОЦІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ, СОЦІАЛЬНІ ПРОЕКТИ, ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ, ОБ'ЄКТИ, КОНТРОЛЬ, ОБ'ЄКТИ, СУБ'ЄКТИ, ЗАКОНИ, ПРИНЦИПИ, ФУНКЦІЇ.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ</b> .....	7
1.1. Соціальне управління та системний менеджмент соціальної роботи.....	7
1.2. Організація і менеджмент соціальної роботи.....	23
1.3. Об'єкти, суб'єкти, закони, принципи та функції менеджменту соціальної роботи.....	28
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ</b> .....	45
2.1. Управлінські рішення облік та контроль.....	45
2.2. Соціальні проекти, моделі та програми в системі управління соціальним закладом.....	51
2.3. Роль менеджера в управлінні соціальним закладом.....	61
<b>РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ</b> .....	67
3.1. Кадрове забезпечення соціальної роботи.....	67
3.2. Психологічні особливості ділового спілкування.....	77
3.3. Психологічні особливості підготовки та проведення переговорів.....	85
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	95
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	99

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Системний менеджмент як сучасний напрямок управління соціальним закладом допомагає розвинути ефективні підходи при здійсненні будь-яких дій стосовно відповідних організацій. Доленосність перехідного періоду в Україні загострила необхідність точного визначення змісту і характеру менеджменту соціальної роботи з огляду на його особливості в процесі становлення нової соціальної системи.

Українське суспільство досить повно і зріло завдяки власному досвіду уявляє роль соціальної роботи, яку вона має відігравати в суспільстві на сучасному етапі його соціального розвитку щодо подолання соціальних послуг найбільш захищеним верствам населення. Тому осмислення науково-практичних проблем управління соціальною роботою в сучасних умовах є одним із актуальних завдань вчених і практиків.

В сучасних умовах є дуже важливими питання розбудови соціальних організацій, що намагаються захистити найбільш вразливі верстви населення, і тих, які перебувають у відносно гіршому становищі щодо свого фізичного, морального стану та забезпеченості. Необхідно навчити соціальних працівників принципів пошуку певної, ніші на ринку соціальних послуг і можливостей відкриття нової організації, і не має значення, чи вона належатиме до державного, громадського або ж приватного сектору.

Представники більшості професій є членами тих чи інших організацій, і в певних ситуаціях фахівці стають їх керівниками. Він покликаний формувати у них професійні навички управління, що сприятиме у їх майбутній діяльності ефективності прийняття рішень, налагодженні комунікацій, плануванні діяльності підприємства, пошуку мотиваційних стилів, вибору адекватного стилю керівництва тощо.

В сучасній науці управління розглядається як специфічна галузь людської діяльності, у рамках якої вирішуються певні цілі організації. По

своєму змісту управлінська діяльність дуже складна і багатопланова. З цієї причини управління розглядається як особлива діяльність.

Сучасна соціально-економічна ситуація пред'являє безліч вимог як до самого суб'єкта управління – керівника, так і до об'єкта управління – окремої особистості, групи, а також цілої організації. При викладанні конкретного матеріалу було залучено наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, що видані останнім часом.

Питанням менеджменту як напрямоку управління соціальним закладом присвячені окремі праці О. Кузьміна, О. Мельника, М. Лукашевича, К. Шендеровського, Є. Дедова, М. Головатого, І. Зверевої, О. Іванова, В. Абрамова, С. Харченко, Л. Орбан-Лембрика.

Пріоритет людського фактора в управлінській діяльності в духовній, соціальній сфері, а відтак і в соціальні політиці активно розробляють, аналізують такі відомі фахівці, як В. Андрущенко, А. Багурін, І. Бичко, Г. Дмитренко, І. Ільїн, А. Кравченко, М. Лукашевич, М. Михальченко, В. Пазенок, М. Туленков, А. Чернявський, Д. Хелбрун, Г. Щокін та ін.

Системний менеджмент як сучасний напрямок управління соціальним закладом

**Об'єкт дослідження** – управління соціальним закладом.

**Предмет дослідження** – системний менеджмент як сучасний напрямок управління соціальним закладом.

**Мета дослідження** – розкрити особливості системного менеджменту як сучасного напрямку управління соціальним закладом.

**Завдання дослідження:**

1. Визначити теоретичні засади менеджменту управління.
2. Розкрити сутність поняття «менеджмент» в управлінні соціальним закладом.
3. Провести аналіз системного менеджменту в управлінні соціальним закладом.



4. Розкрити особливості управління персоналом у соціальному закладі.

**Методологічну та теоретичну основу дослідження** становили: теоретичні основи соціального управління були проаналізовані в роботах (Н. Айтова, Г. Антонюка, Н. Лапіна, А. Пригожина, Ж. Тощенко, Н. Харитонова, в дослідженнях Т. Дрідзе, Ю); проблема менеджменту соціальної роботи (М. Лукашевич, К. Шендеровський, А. Капська, І. Мигович, В. Бех, С. Толстоухова, І. Пінчук, М. Туленков, М. Панасюк, І. Петрова, М. Синицький, В. Коростильова); перша школа наукового управління (Ф. Тейлором, Л. Гілберт, Г. Форда, Г. Ганта); розробили способи управління конфліктною ситуацією (М. Мескон, М.Альберт та Ф.Хедоурі); визначають систему якостей особистості менеджера соціальної роботи наступні поняття – «особові якості» (Є.Холостова, М.Галагузова, О.Безпалько), «професійно важливі якості» (В.Шадриков, Р.Овчарова, З.Фалінська), «професійно обумовлені особові якості» (Р.Вайнола), «професійні якості» (О.Гура); підходи менеджменту до визначення якостей менеджера (А.Файоль, М.Вудкок, Д.Френсис), «структура особистості менеджера» (Лі Якока); концепти як самовідношення й самооцінка (У. Джемс, С. Куперсмит, М. Розенберг, Дж. Марвелл, Р. Уайли, С. Пантїлєєв, С. Максименко), образ-Я (Л. Бороздіна, М. Борищевський, І. Бех, І. Кон, Є. Соколова), Я-концепція (В. Столін, Р. Бернс, Е. Еріксон), саморегуляція (С. Рубінштейн, Д. Леонтєв, Б. Братусь, В. Клочко, В. Петровський).

**Методи дослідження:** аналіз соціологічної, психологічної, педагогічної літератури, порівняння, класифікація, узагальнення для з'ясування змісту базових понять дослідження; порівняльно-історичний метод зарубіжного та вітчизняного досвіду менеджменту; контент-аналіз нормативно-правових документів для визначення змісту системного менеджменту як управління; аналіз результатів вітчизняних та зарубіжних досліджень з метою визначення сутності менеджменту як напрямку управління соціальним закладом.

**Теоретичні значення** – дослідження полягає в тому, що в дипломній роботі було здійснено теоретичний аналіз підвищення ефективності управлінської діяльності.

**Практичне значення** дипломної роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані в управлінській діяльності.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

### 1.1. Соціальне управління та системний менеджмент соціальної роботи

*Сутність управління соціальною роботою.* Управління є складною розгалуженою системою, яка включає багато взаємодіючих видів управління.

Соціальне управління є одним з основних видів управління, що ґрунтується на притаманній тільки людині здібності ставити перед собою цілі й знаходити адекватні засоби їх досягнення, передбачати результати впливу.

В історії суспільства ніщо не робиться без свідомого наміру, без бажаної мети. Саме за цією ознакою соціальне управління відрізняється від того, що ми умовно називаємо управлінням у складних біологічних і технічних системах. Цілі соціального управління виходять із суспільних інтересів і потреб. Свідомі, активні зусилля людини щодо їх досягнення характеризують управління як цілеспрямовану працю, в якій чітко простежується єдність інтелектуального та вольового моментів, що є актуальним і перспективним напрямком удосконалення всієї системи управління [1].

Поряд з управлінням економічними системами і явищами нормальне функціонування та розвиток суспільства і життя вимагає управління соціальними системами і процесами, тобто процесами, що протікають в одній з основних її сфер громадського життя – соціальній. Характер і напрямок відповідної діяльності задаються соціальною політикою держави, а засобом реалізації, інструментом цієї політики виступає такий різновид управлінської діяльності як соціальний.

Соціальна політика – це діяльність держави й інших політичних і соціальних інститутів, спрямована на прогресивний розвиток соціальної

сфери життя суспільства, на удосконалювання умов, способу і якості життя людей, на забезпечення їхніх життєвих потреб, надання їм необхідної соціальної підтримки, допомоги і захисту з використанням у цих цілях наявного у відповідного інституту потенціалу.

Соціальна сфера – це галузь життєдіяльності людського суспільства, в якій реалізується соціальна політика держави, спрямована на розподіл матеріальних і духовних благ, забезпечуючи прогрес всіх сторін суспільного життя, покращення життєдіяльності кожної людини. Вона охоплює весь простір життя від умов її праці, побуту, здоров'я, дозвілля до суспільно-класових, національно-етнічних відносин. Зміст «соціальний» означає відношення між соціальними групами, індивідами з приводу їх положення, місця і ролі в суспільстві, стилю життя [2].

Соціальна сфера, як і будь-яка інша, потребує відповідного управління, тобто вона може існувати самостійно, довільно, без певного управлінського втручання. При цьому треба виходити із загальних принципів, що обумовлюють суть і зміст соціального управління взагалі. Вони, зокрема, детально розроблені і обґрунтовані в працях відомого українського вченого Г.Щокіна, і насамперед у великій монографії «Соціальна теорія і кадрова політика» (К., 2000). «Змістом науки соціального управління, – пише автор, – є визначення законів, закономірностей, розробка принципів, функцій, форм і методів цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління суспільством». Тому, справедливо вважає Г.Щокін, в основі науки управління мають бути певні соціальні та економічні закони, в тому числі й специфічні.

Чимало вчених-фахівців з проблем управління, соціальної політики зазначають, що є наука і є мистецтво соціального управління. Адже в управлінні загалом виокремлюють суб'єктивне, індивідуальне (те, що стосується особливостей особи, людини, яка здійснює управління) і об'єктивне (що мало залежить від особи, а то й не залежить зовсім). Основна відмінність соціального управління від інших його видів, – на думку

Г.Щокіна, – полягає у свідомому визначенні мети діяльності. Ступінь впорядкованості соціальних відносин і стабільності усєї соціальної системи, – зазначає він, – характеризується структурою, що має стабільність і жорсткість. Свідомий початок – соціальне управління – спроможне поєднувати об'єктивні і суб'єктивні аспекти суспільного розвитку, сприяти впливу на необхідні соціальні зміни. Фактор свідомості є специфічною рисою соціальної системи, не властивою будь-якому класу систем [86, С.321].

Управління соціальними процесами загалом, як і реалізація соціальної політики зокрема насамперед залежить від загального стану державного управління. Криза у соціальній політиці сучасної України зумовлена багатьма факторами. Виокремимо кілька найсуттєвіших, найпомітніших з нашого погляду.

Насамперед це відсутність стратегії і тактики дій держави у цій сфері та прогнозу соціальних наслідків прийняття управлінських рішень органами державної влади. Додамо до цього ще й нерозвиненість форм участі народу у соціальному управлінні і відсутність законодавче закріпленої відповідальності органів державної влади за нинішній стан життя народу та ін.

Оскільки соціальна політика значною мірою «належить» саме до духовної сфери, важливо зважати на те, що об'єктом управління в духовному виробництві є відносини між управлінцями та учасниками такого виробництва. В освіті – це, той, хто вчить і той, хто вчиться, в культурі – той, хто керує цим процесом, і той, хто створює продукт мистецтва, літератури, культури, в соціальній роботі – той, хто її організує, і той, на кого вона безпосередньо спрямована, тощо.

Соціальна політика передбачає як вирішальний елемент соціальне управління, тобто управління відповідними соціальними процесами, що відбуваються в суспільстві.

Соціальне управління – один з видів управління, функція якого полягає у забезпеченні реалізації потреб прогресивного розвитку суспільства і його підсистем.

Практичне втілення соціальної політики здійснюється через соціальну роботу професіоналів, громадських та соціальних інститутів.

Найважливішою метою соціальної політики є забезпечення більш повного задоволення членами суспільства своїх життєвих потреб, оскільки саме з цього приводу в першу чергу складаються соціальні відносини, і саме на цій основі відбувається соціальне відтворення суспільних груп і індивідів. При цьому, коли мова йде про забезпечення життєвих потреб людей у рамках здійснення соціальної політики, мається на увазі їхнє задоволення не шляхом власних зусиль членів суспільства. У соціальній політиці втілюється турбота суспільства чи якої-небудь інституційної системи (територіальної спільності, фірми, трудового колективу, профспілки, благодійної організації і т.д.) про людей, що потребують підтримки і допомоги.

Іншими словами, соціальна політика спрямована на надання допомоги, підтримки людям з боку соціальної системи, у яку вони входять, шляхом використання для цього наявного у відповідній соціальній системі суспільного потенціалу. Така допомога в самому загальному виді може бути названа соціальною (тобто йде від соціуму, від якої-небудь суспільної системи) допомогою, як родове поняття воно може охоплювати і пенсії, і стипендії учнем, і допомога громадянам, що потрапили в складні життєві ситуації, і інші виплати, пільги, і надання в інших формах матеріальної допомоги. В загальному розумінні управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідного для того, щоб досягнути цілей організації [3].

Соціальне управління як тип, функція загального управління – особливий вид управлінської діяльності, що забезпечує виконання відповідних соціальних завдань через адекватну організаційну структуру.

Основною функцією соціального управління є розробка і здійснення соціальної політики, спрямованої на забезпечення соціально-економічного розвитку країни, підвищення рівня життя, поліпшення умов праці і побуту людей, подальший розвиток демократії.

Суб'єктами соціального управління є спеціалізовані державні і недержавні органи й служби, зокрема й соціальної сфери, сфери праці тощо. Координатором в управлінні процесом реалізації соціальної політики безумовно є уряд, урядові установи – міністерства, відомства, їх підрозділи. В найширшому розумінні суб'єктом соціального управління є все населення країни.

У соціальній політиці, як і в будь-якій іншій, в управлінні використовують різноманітні метод й засоби – економічні, адміністративні, соціальнопсихологічні та ін.

Як у жодній іншій сфері, в соціальній політиці, особливо на етапі демократизації українського суспільства, проблема гуманізації управлінської діяльності особливо актуальна. Інакше кажучи, пріоритету в управлінській діяльності взагалі і в соціальній сфері, соціальній політиці зокрема набуває людський фактор, суттєва орієнтація на розкриття і використання творчого потенціалу управлінців. Це особливо важливо у соціальній сфері, бо вона була і залишається гуманістично-спрямованою своєю суттю, змістом, особливостями функціонування, до того ж на ній найпомітніше позначається негативний вплив різноманітних фінансових, соціальних криз і негараздів [4, С. 86].

*Становлення і розвиток менеджменту соціальної роботи.* У сучасній вітчизняній науковій літературі ще не склалося загально визнаного розуміння менеджменту соціальної роботи. Існує низка об'єктивних причин відсутності в українській соціально-педагогічній науці єдиного визначення поняття менеджменту соціальної роботи. По-перше, соціальна робота набула статусу професійної діяльності лише в 1991 році. По-друге, попри існування великої кількості тлумачень поняття менеджменту, воно досить новим, оскільки

почало вживатися у вітчизняній науковій літературі лише в кінці 80-х на початку 90-х років ХХ століття. Появу нового терміна спричинив перехід України до ринкових відносин та пошук нової парадигми управління замість командноадміністративного керівництва. Співвідношення понять «управління» та «менеджмент» залишається предметом дискусій багатьох вітчизняних науковців [5].

Первинне значення слова «менеджмент» (англ. management) – керувати кіньми. Основою цього слова є англійське дієслово «to manage» (керувати), яке походить від латинського «manus» (рука). У процесі історичного розвитку значення цього слова поступово змінювалось, постійно набуваючи нових рис у зв'язку з накопиченням у світовій науці знань з економіки, психології, соціології. Наступні сучасні концепції менеджменту нададуть можливість зрозуміти, у чому полягає сутність менеджменту соціальної роботи.

1. Система управління має бути орієнтованою на організаційну культуру, інновації, мотивацію працівників, оптимальність стилю керівництва, завдання та особливості діяльності, філософію організації.

2. Відкритість організації як інформаційної, виробничої, соціальнопсихологічної системи, що функціонує за принципом взаємовпливу чинників внутрішніх і зовнішніх і спрямовує свою діяльність на поступ, розвиток.

3. Діяльність організації спрямована на підвищення якості, на ефективне задоволення потреб усіх, хто працює в ній і користується її послугами.

4. Сучасне управління характеризують такі риси: гнучкість, швидкість реагування, адаптованість до ринкових умов.

5. Орієнтація на стратегічне планування діяльності організації взаємодоповнюється оптимальністю тактики розв'язання ситуаційних проблем.



6. Засадним капіталом організації є її інтелектуальний потенціал, людський ресурс, реалізація можливостей якого дає основний прибуток.

Необхідність рішення практичних проблем, і перш за все в виробничій сфері, призвело до наукового вивчення, пошуку і використанню елективних форм і методів управління, виділенню професії керівника (менеджера) в особливий рід діяльності, який потребує відповідних знань, навиків і умінь.

У сучасній науковій літературі з менеджменту виділяють чотири найважливіших підходи, які зробили суттєвий внесок у розвиток теорії і практики управління:

1. Підхід з позицій виділення різних наукових шкіл в управлінні, школа наукового управління; школа адміністративного або класичного управління; школа людських відносин і поведінкових наук; нова школа науки управління або школа кількісних методів.

2. Процесний підхід, який розглядає управління як процес, що містить у собі безперервну серію взаємопов'язаних загальних управлінських функцій.

3. Системний підхід, завдяки якому будь-яка організація розглядається у сукупності взаємопов'язаних певних елементів, таких як люди, структура, задачі й технології, що зорієнтовані на досягнення різноманітних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища.

4. Ситуаційний підхід, який передбачає аналіз великої кількості внутрішніх і зовнішніх факторів, на підставі яких визначається придатність застосування певних методів управління відповідно до конкретної ситуації.

1. Виходячи з цього, коротко розглянемо переваги і недоліки кожного з цих підходів з точки зору можливостей їх застосування в галузі управління соціальною роботою [6, С. 65-80].

До фундаторів першої школи наукового управління, поряд із Ф. Тейлором, відносять Ф. Гілберт й Л. Гілберт, а також Г. Форда та Г. Ганта. Основна ідея школи наукового управління 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 тощо. Ключовим моментом цього підходу був взаємозв'язок між виробництвом, раціоналізацією праці та її оплатою: хто виробляв більше, той і більше заохочувався.

До переваг цієї наукової школи слід, на нашу думку, віднести й виділення управлінської роботи в окрему функцію, яку мають виконувати спеціалісти з управління. Однак школа наукового управління обмежувалася дослідженням власне виробництва, тобто підвищенням ефективності на низовому, технологічному рівні управління, що в подальшому гальмувало застосування наукового управління в масштабах всієї організаційної системи (підприємства, фірми, організації).

Подолати цю обмеженість змогли представники адміністративної, або класичної школи управління, виникнення якої пов'язано із французьким фахівцем А. Файолем, а також з Л. Урвіком, Д. Муні, А. Рейлі і А. Слоуном. Їх головною турботою була ефективність роботи всієї організації (підприємства, фірми) загалом. Вони намагалися подивитись на організацію з позицій більш широкої перспективи, а також визначити її загальні характеристики та закономірності. Основна ідея класичної або адміністративної школи управління полягає в тому, що існують певні універсальні принципи управління, які можуть забезпечити успіх будь-якої організації. Розробка цих принципів охоплювала два основних аспекти. Поперше, створення раціональної системи управління організацією шляхом визначення основних функцій діяльності і кращого способу розподілу її між підрозділами чи робочими групами. А по-друге, це побудова раціональної структури організації та ефективне управління діяльністю персоналу

Основним обмеженням класичної або адміністративної школи управління була, на наш погляд, її нездатність повністю усвідомити людський фактор як основний елемент ефективності організації. Прибічники

цього підходу лише частково визначали значення людського фактору, обмежуючись такими його аспектами, як справедлива оплата праці, економічне стимулювання, встановлення формальних функціональних стосунків тощо [7, С.320].

Подальший розвиток поведінкових наук, зокрема психології та соціології сприяв виникненню школи поведінкових наук, у витоків якої стояли К.Арджиріс, Р.Лайкерт, Д.Макгрегор та Ф.Герцберг. Предметом їхнього дослідження були різноманітні аспекти соціальної взаємодії і мотивації праці, характеру влади й авторитету, організаційної поведінки і комунікацій в установах, а також проблеми лідерства, зміни змісту роботи і якісного життя.

Головна ідея поведінкового підходу полягала в тому, що правильне застосування психологічної науки, тобто науки про поведінку, має сприяти підвищенню ефективності діяльності як окремого працівника, так і організації в цілому. Головне обмеження цієї школи, на наш погляд, полягає в абсолютизації можливостей психології управління щодо керівництва поведінкою працівників за будь-якої ситуації. Це й сприяло виникненню нової школи науки управління або школи кількісних методів.

Суть нової школи науки управління полягає в дослідженні операцій і розробці ефективних моделей управління різноманітними ситуаціями на основі кількісного аналізу впливаючих на них факторів.

Основною характерною ознакою нової школи науки управління є, перш за все, заміна мовних суджень і описового кількісного аналізу щодо моделей, символів і якісних значень.

Отже, ідеї школи поведінкових наук дозволяють, на наш погляд, управляти організацією таким чином, щоб кожний працівник, з одного боку, міг адекватно уявити свої можливості й різні варіанти використання свого потенціалу для подолання стресового стану в період ускладнення управлінської ситуації, набуття нею кризового характеру (що важливо для сучасної ситуації в Україні). А з іншого боку, – оптимально використати

власний потенціал для підвищення рівня та ефективності управлінської діяльності загалом [8].

У процесному підході, засновником якого справедливо вважають А. Файоля, управління розглядається як серія безперервних взаємопов'язаних дій, тобто як процес-дія, що має початок, кінець, тривалість і розвиток у певному часовому просторі. Ці дії, важливі для досягнення успіху організації, називаються управлінськими функціями, кожна із яких складається з серії взаємопов'язаних дій і також розглядається як процес. Таким чином, процес управління будь-якою організаційною системою може бути визначений як інтегрована сума (результат) усіх взаємопов'язаних управлінських функцій. Загально визнаними в літературі з менеджменту вважаються такі функції, як планування, організація, мотивація і контроль, які об'єднані сполучними процесами – функціями комунікації та прийняття рішень, а також включають і такі процеси, як керівництво та лідерство. Як бачимо, процесний підхід до управління будь-якою організацією дає можливість через функції реагувати на зміни ситуації, що може бути використано для управління соціальною роботою в кризовій ситуації. Але цей підхід мало відображає взаємозв'язок між елементами управління, зміни в організації в цілому та в реалізації її мети у зв'язку зі змінами в якомусь одному елементі організації.

Розглянемо в цьому контексті системний підхід до управління організацією. В його основі лежить теорія систем, яка набула широкого застосування в сфері управління. Під системою в широкому значенні розуміють деяку цілісність, що складається з взаємопов'язаних частин або елементів, кожна із яких є внеском до характеристики цілого. Об'єктом управління при цьому зазвичай виступають соціальні системи, елементний склад яких утворюють люди і ситуації, що виникають між ними.

До переваг системного підходу відносять подолання обмеженості інших наукових шкіл в управлінні, що зосереджували увагу на якійсь одній підсистемі. До того ж врахування взаємодії із зовнішнім середовищем має

особливу цінність для управління установою соціальної роботи в кризових або нестабільних ситуаціях.

Зазначені тенденції свідчать про те, що на зламі ХХ-ХХІ ст. у теорії і практиці менеджменту відбулися істотні зміни, які вимагають 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. За думкою фахівців, його ефективність для управління в умовах глибинних змін (які нерідко ставлять під загрозу подальше існування соціальних систем, в період переходу від планової економіки до вільного ринку), зумовлена підходом до людини-працівника як до найважливішого ресурсу організації та резерву всякої діяльності [9, С. 139-142].

Концепція менеджменту людських ресурсів була запропонована наприкінці ХХ ст. американським соціологом Р.Майлзом 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 робітників, у той час як в моделі «людських ресурсів» працівники розглядаються як джерело невикористаних резервів і як можливість налагодити більш раціональне планування та прийняття рішень у загальній структурі підприємства [10].

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

Таким чином, в 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, виходячи з цього, успіх виробництва товарів або послуг, залежить в кінцевому рахунку від уміння керівництва організації підібрати та утримати професійно компетентних, висококультурних і відповідальних працівників з набором таких ділових якостей та рис характеру, які визначають їх високий творчий потенціал.

Аналіз показує, що в управлінській літературі останніх років з'явився цілий ряд робіт з теорії і практики самоменеджменту. Концепції, описані в літературі, побудовані на стрижневій ідеї, навколо якої формується система методик і прийомів роботи над собою з реалізації цієї ідеї.

Таким чином, термін «самоменеджмент», як вважає переважна більшість дослідників, розуміється як послідовне й цілеспрямоване використання ефективних методів і технологій самореалізації й саморозвитку творчого потенціалу людини. Цінність включення принципів та методик самоменеджменту в систему управління соціальною роботою пов'язана з можливостями з одного боку – підвищити професіоналізм та змотивованність персоналу, а з іншого – залучити до участі в якості суб'єктів соціальної роботи самих клієнтів [11].

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

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

1. Організаційно-структурне. Ключовими проблемами тут є: «Хто має виконувати (виконує) соціальну роботу?», «Які органи, установи повинні цим займатись?», «Яка ефективність (результативність) їхньої діяльності, функціонування?». При цьому управління соціальною роботою організується на різних рівнях – регіональному, локальному і має відповідні організаційні

структури управління – міністерство, комітети соціального захисту, територіальні служби, центри тощо.

2. Функціональне. Різні структури в системі соціального захисту (допомоги) виконують визначені функції – загальні й конкретні. Загальними, тобто незалежно від рівня, суб'єкта, його компетенції тощо, вважаються соціальне прогнозування, планування (мотивація), маркетинг, інновації, надання послуг, облік і контроль. На конкретному рівні управління, конкретній посаді складається і мається певне співвідношення між загальними функціями. Конкретні функції – це види робіт стосовно конкретної посади, підрозділу і підприємства, організації, установи.

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

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

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

6. Навчально-освітнє. Менеджмент соціальної роботи розглядається як навчальна дисципліна, що є складовою навчальних планів і програм з

підготовки і підвищення кваліфікації кадрів системи соціального захисту, допомоги [12, С. 112-120].

В Україні існує небагато авторських праць, в яких дається визначення менеджменту соціальної роботи. Так, наприклад, авторський колектив під керівництвом В. Андрущенка дає таке трактування: менеджмент соціальної роботи – це вид професійної діяльності, спрямований на досягнення закладом соціальної роботи, що діє в ринкових умовах, визначених цілей шляхом раціонального використання ресурсів організації із застосуванням науково обґрунтованих форм, методів та принципів [13].

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

Для розуміння сутності менеджменту соціальної роботи показовим є визначення, дане російськими науковцями В.Діденко і П.Павленком, які розглядають менеджмент соціальної роботи як систему гнучкого підприємницького управління в суспільстві, спрямованого на ефективне регулювання соціального становища всіх учасників суспільного життя і на забезпечення їх розвитку як суб'єктів всіх видів суспільних відносин, на забезпечення гідного цивілізаційного існування [14].

З точки зору соціальних явищ унікальність менеджменту соціальної роботи визначається наступним:

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



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

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

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

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

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

педагогічна, інформаційна тощо), вимагає високого ступеня координації дій різних професійних груп, різних за рівнем та статусом соціальних служб, організацій;

- соціальна робота вимагає одночасно інтегрованого та спеціалізованого підходу, соціальні працівники – фахівці високого рівня, перш за все бережуть честь «мундира» і віддані своїй професії (взаємодія з клієнтом), а інтереси соціальної служби для них нібито на другому місці;

- соціальна робота потребує від фахівця подвійного фокусування: на ресурси клієнта та соціального середовища; у багатьох соціальних службах існують подвійні повноваження (наприклад, соціальний контроль – соціальна допомога), що викликає проблеми в координації, підзвітності й призводить до змішування професійних та посадових ролей.

Отже, розуміння теоретичних основ менеджменту, закономірностей розвитку його шкіл і концепцій дозволяє зважено вести науковий пошук нових підходів у менеджменті, аналізувати їх привабливість для соціальної роботи [15].

## 1.2. Організація і менеджмент соціальної роботи

Організація соціальної сфери (соціальна система, організація, яка здійснює соціальну роботу, тощо) – це систематизоване, структуроване, публічне, свідоме об'єднання дій людей для досягнення ефективного результату вирішення соціальної проблеми в контексті соціальної роботи [16].

Соціальна служба розуміється як певний тип ділової організації в соціальній сфері, на яку покладено реалізацію соціальної політики на даній території в цілому або з якогось конкретного її напрямку, шляхом здійснення безпосереднього управління соціальною роботою з клієнтами та соціальними працівниками, що її забезпечують.

При цьому головними інституціональними ознаками соціальної служби є такі:

- 1) правовий статус або правове закріплення діяльності у відповідних положеннях та регламентах;
- 2) організаційна побудова установ, в якій відображено специфіку діяльності та умов;
- 3) практичне здійснення соціальної допомоги, захисту та підтримки, зумовлене правовим статусом та організаційною побудовою [17].

Для організацій соціальної сфери послідовні процеси життєдіяльності мають такі визначення:

- отримання ресурсів від зовнішнього середовища (наприклад, від громади чи міста) та оптимальне використання ресурсів соціальної роботи;
- виробництво соціальної послуги або надання соціальної допомоги;
- збільшення ресурсів клієнта та ресурсів громади.

«Компоненти організації «Соціальної служби». При цьому слід звернути увагу кожного керівника організації на три принципових правила:

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

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

3. Вплив зовнішнього середовища на кожен з компонентів є непрямим, тоді як на організацію цей вплив безпосередній (прямий).

Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення. Усі організації розглядаються як відкриті системи, тобто такі, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, але й із зовнішнім середовищем. Відкрита система має певні властивості, а саме: цілісність, перспективність, незалежність, спеціалізованість, централізація, циклічність розвитку та ін. Відкрита система має вхід та вихід. Організація складається з керуючої та керованої підсистем, що тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними. До складу керованої підсистеми входять елементи, які забезпечують безпосередній процес діяльності.

Якщо управлінські рішення в керованій системі спрацьовують не повною мірою (не виконуються, виконуються частково, виконуються з відхиленнями тощо), то інформація про усі неточності, недоліки, відхилення каналами зворотного зв'язку надходить у керуючу систему (тобто виконується процедура регулювання), в якій апарат управління розробляє необхідні заходи. Управлінські рішення щодо розроблених заходів надходять каналами прямого зв'язку в керовану систему і спрямовуються на усунення

недоліків, відхилень тощо. Фактично забезпечується робота циклічного механізму, в результаті якої (якщо необхідно, за декілька циклів) будуть усунуті усі недоліки та керована система під впливом керуючої ліквідує наявні проблеми. Якщо керуюча система працює недостатньо професійно, кваліфіковано, ефективно чи активно, то слід очікувати, що керована система не забезпечить виконання поставлених завдань та досягнення намічених цілей. Рівень виконання керованою системою завдань і досягнення цілей прямо залежить від діяльності керуючої системи та, зокрема, апарату управління [18].

У науковій літературі виділяють чотири підходи до аналізу характерних рис соціальних служб.

I підхід: від сприйняття соціальної служби як цілісної системи, первинної одиниці аналізу соціальної роботи з відповідним рівнем та спрямуванням. Тоді в центрі аналізу та прогнозування діяльності соціальної служби перш за все знаходяться взаємовідношення із оточуючим (зовнішнім) середовищем. Важливими є питання про цілісність організації, її місію у функціонуванні громади, організаційну роль серед інших соціальних інститутів та організацій соціального спрямування.

II підхід: від зосередження уваги на системі компонентів соціальної служби, що найбільше піддаються змінам. Тоді в центрі виступають взаємовідносини між компонентами організації структурними підрозділами, неформальними групами, окремими співробітниками.

III підхід: будується на гуманістичній позиції, коли основу аналізу та дослідження визначають соціально-психологічні погляди, а саме: відповідність мети діяльності соціальної служби кожного конкретного спеціаліста з соціальної роботи, ступінь зацікавленості спеціалістів у досягненні мети, комбінація методів підвищення лояльності та мотивація праці спеціалістів, вибір форм делегування повноважень щодо прийняття рішень та стан відповідальності співробітників.

IV підхід: формалізований або структурно-функціональний. Дослідника соціальної служби перш за все турбують відповіді на запитання: наскільки нормативно визначені права, функціональні обов'язки, етичні правила та обсяг відповідальності кожного працівника, які форми та методики використовуються в організації для стимулювання організаційного порядку, хто, за якими принципами формує, очищає інформаційний простір організації [19].

Характерно, що для кожної організації соціальної сфери типовими є кілька об'єднуючих атрибутів:

- ✓ Цінності (публічне обґрунтування корисності, етичні правила, права клієнтів, принципи роботи).
- ✓ Взірці (приклади, моделі, досвід), якими представляється, визначається соціальна служба.
- ✓ Соціально-філософські уявлення: як сприймається людина, її права, демократичні сподівання, яка роль групових, командних зв'язків соціальних працівників, які погляди на зміст та характер змін в соціальному, суспільному вимірі тощо.
- ✓ Символічні узагальнення, своєрідні атрибути публічного (зовнішнього та внутрішнього) сприйняття цільності та неповторності організації.

Цікавим є узагальнене визначення особливостей соціальних служб як соціальних організацій:

- ✓ Складність йде не від великої кількості компонентів частини, а від складності взаємодії компонентів організації.
- ✓ Кожен компонент соціальної служби є неподільним.
- ✓ Кожен компонент в своєму зв'язку із зовнішнім середовищем діє як представник цілого.
- ✓ При змінах у зовнішньому середовищі та внутрішньому стані організації зберігається набір компонентів.

✓ Внутрішня послідовність та паралельна переробка інформації в соціальній службі.

✓ Вертикальні та горизонтальні зв'язки між елементами, компонентами системи та зовнішнім оточенням соціальної служби [20].

На особливості соціальних служб накладаються протиріччя їх практичної діяльності:

- Між вимогами розвитку статусу державного службовця (коли соціальний працівник знаходиться перш за все на сторожі інтересів держави, контролює середовище клієнтів) та вимогам професійної соціальної роботи (коли працівник соціальної служби перш за все стоїть на позиціях клієнта, сприймає та поважає суб'єктивний світ клієнта, допомагає клієнту збільшити свою самостійність, а не залежати від чиновника, в руках якого сконцентровано ресурси соціальної роботи тощо).

- Між закономірностями адміністративно-командного управління (номенклатура, виконання планових завдань, монополія державної влади, ієрархічність відносин між організаціями та спеціалістами в окремій організації, пріоритет організаційних та розподільчих методів впливу (інструкція, наказ), авторитарний, силовий стиль управління) та ринковим управлінням (плюралізм власності, між секторальна взаємодія організацій, рівноправність партнерських відносин, самоврядування організації в умовах певної території, демократичний стиль управління, пріоритет щодо економічних методів управління);

- Між завданнями соціальної політики та закономірностями соціальної роботи [21].

У XXI ст. управління організацією починає зазнавати певних змін, оскільки ускладнюється функціонування самих організацій і процесу ухвалення рішень. Особливої значущості набуває проблема лідерства. Вимоги до керівників-лідерів організацій дедалі ускладнюватимуться. На перший план виходить стратегічне лідерство. Це складне комплексне явище включає здатність маневрувати за тих ситуацій, що склалися, а саме: уміння

охоплювати перспективу, виявляти необхідність змін, розробити стратегію, плани і програми цих змін, мобілізувати енергію людей, використовуючи переконання і навчання для здійснення змін усередині організації [22].

### **1.3. Об'єкти, суб'єкти, закони, принципи та функції менеджменту**

*Об'єкт та суб'єкт менеджменту соціальної роботи.* Як свідчить аналіз наукової літератури з проблем управління, елементи сучасного менеджменту поступово починають все ширше використовуватися не тільки в управлінській практиці вітчизняних менеджерів соціальної роботи, але й у наукових дослідженнях цієї проблематики з боку українських вчених. В той же час дослідження можливостей використання теоретичних напрацювань сучасного менеджменту в управлінні соціальною роботою тільки розпочинаються. Це стосується не тільки теоретичних та методологічних основ менеджменту, але й його понятійно-категоріального апарату, які мають велике значення для управління установами соціальної роботи. Тому й почнемо з уточнення таких головних для нашого дослідження понять, як «об'єкт» і «суб'єкт» менеджменту соціальної роботи та структура їхньої діяльності.

Отже, суб'єктами управлінської діяльності в сфері соціальної роботи мають бути люди, які можуть здійснювати цю діяльність як професіонали-управлінці. Це, в свою чергу, вимагає опиратися при аналізі змісту управлінської діяльності і професійних якостей управлінського персоналу на теорію і практику менеджменту у контексті соціально-



гуманітарних наукових дисциплін. Це ще раз підтверджує правомірність і доцільність розгляду змісту управлінської діяльності в закладі соціальної роботи з позицій теорії менеджменту. Інакше кажучи, слід розглядати управління як процес реалізації основних управлінських функцій – планування, організації, мотивації та контролю за участю об'єднуючих процесів комунікації та прийняття рішень, а також керівництва («лідерства») як самостійної діяльності [23].

Крім того, корисною для нашого дослідження є ідея теоретичного менеджменту про рівні управління. Згідно з нею виділяються три рівні керівників (управлінців).

1. Низова ланка, або операційні управлінці.
2. Керівники (управлінці) середньої ланки.
3. Керівники (управлінці) вищої ланки.

До керівників низової ланки відносять начальників, які здійснюють безпосередній контроль і координацію виконання функціональних завдань організації та часто відповідають за використання наданих їм ресурсів. Керівники цієї ланки знаходяться у безпосередньому контакті з виконавцями, суб'єктами функціональної діяльності. Типовими посадами цього рівня є майстер, майстер зміни, завідуючий відділом, старша медсестра, завідуючий кафедрою управління в школі бізнесу.

Дослідження свідчать, що управлінська діяльність керівника низової ланки є напруженою і різноманітною. Діяльність керівників цієї ланки пов'язана з частими переходами від однієї задачі до іншої, незначним періодом для реалізації рішень, а також значним обсягом спілкування. Останні складають більше половини їхнього робочого часу.

Керівники середньої ланки координують і контролюють діяльність молодших начальників низової ланки. Вони виступають в ролі буфера між керівниками вищої та нижчої ланок. З одного боку, вони готують інформацію для рішень, що приймаються керівниками вищої ланки, з другого – трансформують ці рішення у конкретні завдання для низових керівників.

Крім того, вони можуть здійснювати автономне керівництво окремими напрямами чи підрозділами організацій. Уяву про зміст діяльності керівників середнього рівня дає перелік типових посад: завідуючий відділом (у бізнесі), декан (коледжів), управляючий збутом у регіоні чи країні, директор філіалу.

Здебільшого діяльність керівників цієї ланки здійснюється у спілкуванні з іншими керівниками середньої та нижчої ланок. За даними дослідження, на усне спілкування вони витрачають від половини до 90% робочого часу.

Керівники вищої ланки відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому або для основної частини цієї організації. Ця ланка значно менша за інші. Характерною ознакою управлінської діяльності на цьому рівні є висока міра особистої відповідальності за прийняті рішення, автономність і незначна кількість особистісних контактів. Крім того, кількість роботи, яку здійснює керівник за день, дуже велика, а темп, з яким вона повинна бути виконана, – найнапруженіший. Робота керівника вищої ланки не має чіткого завершення, оскільки не існує, крім зупинки підприємства, такого моменту, коли роботу можна вважати закінченою. Тому і керівник не може бути впевнений, що він успішно завершив свою діяльність, тим більше – якщо організація продовжує діяти, а зовнішнє середовище – змінюватись.

Отже, є всі підстави для виділення рівнів управлінської діяльності і в закладі соціальної роботи. При цьому їхня кількість та зміст на кожному рівні може бути предметом окремого дослідження, яке виходить за рамки нашої роботи. Для нас при цьому важливо, що на кожному з рівнів ця діяльність має чітко визначений управлінський характер і вимагає від її суб'єктів спеціальної управлінської підготовки [24].

Робота персоналу управління на підвищення своїх особистісних та організаційних характеристиках пов'язана ще з одним напрямом менеджменту – самоменеджментом. На завершення цієї частини дослідження зробимо деякі висновки та узагальнення.

1. Управління соціальною роботою виступає як складова соціального управління в цілому і має загальні характерні ознаки соціального управління. Разом з тим, існують специфічні характеристики, пов'язані з особливостями соціальної роботи як об'єкта управління.

2. Управління соціальною роботою здійснюється на трьох рівнях соціальної організації – України в цілому, регіональному рівні і на рівні конкретного закладу соціальної роботи.

3. Для здійснення управління соціальною роботою доцільно на всіх рівнях спиратися на теоретичні та методичні засади менеджменту, зокрема:

- заклад соціальної роботи розглядати як об'єкт управлінської діяльності;
- як суб'єкт управлінської діяльності в закладі соціальної роботи виділяти управлінський персонал, який реалізує управлінські функції – планування, організацію, мотивацію та контроль, а також об'єднуючі функції – прийняття рішень і комунікації;
- доцільно, на наш погляд, структурувати управлінську діяльність у закладі соціальної роботи, виділяючи вищий, середній та низовий рівні, передбачаючи при цьому відповідні вимоги до професійної управлінської підготовки персоналу кожного рівня/

Менеджмент соціальної роботи структурно складається з організаційного менеджменту, менеджменту персоналу та самоменеджменту [25].

*Закони та принципи менеджменту соціальної роботи.* Багатогранна діяльність керівництва будь-якої установи соціальної роботи, у тому числі і кожного керівника (менеджера соціальної роботи), підпорядкована дії не тільки закономірностей природи і суспільства, але й дії певних законів управління. У найкращому випадку розуміння цих законів та закономірностей, а також напрямів їхньої дії має бути узгоджено з поведінкою суб'єкта управління соціальною роботою, і тоді на нього очікує успіх. У протилежному випадку, коли суб'єкт управління соціальною

роботою намагається будувати свою діяльність, незважаючи на закони та закономірності управління або навіть усупереч їм, то його, як правило, очікує невдача або крах.

Термін «закон» у сучасному наукознавстві розуміється у двох основних змістах:

1) як нормативний акт, що прийнятий і затверджений в установленому порядку вищим представницьким органом державної влади;

2) як необхідні, істотні, стійкі та повторювані відносини і причинні зв'язки між явищами та процесами в природі і суспільстві.

Закони, таким чином, є найвищим ступенем людського пізнання і мають форму загальності, тобто виражають найбільш загальні відносини і зв'язки, що властиві усім явищам і процесам даного класу, роду чи виду [26].

Крім поняття законів у соціальних та інших наукових дисциплінах, зокрема, у теорії менеджменту соціальної роботи, розрізняють й такі категорії, як «закономірності» і «тенденції». Термін «закономірність», на відміну від поняття «закон», виявляється як повторюваний зв'язок явищ або процесів суспільного життя чи певних етапів суспільного прогресу. В цілому ж категорія «закономірність» значно вужче, ніж термін «закон» у просторі і часі. Що стосується категорії «тенденція», то вона в свою чергу визначає основну лінію, або напрям розвитку суспільства (чи його підсистем), але не визначає безліч випадків і відхилень, через які необхідність пробиває собі дорогу [27].

Важливо також зазначити, що закони об'єктивного світу є, насамперед, і законами його розвитку. В той же час рівень їхнього пізнання дотепер ще дуже невисокий, і тому багато законів не мають поки що належної глибини наукової проробки та осмислення, а відтак являють собою найпростіші поняття чи схеми пізнання, або досить нескладні наукові конструкції.

Тим часом в об'єктивному світі діють загальні закони розвитку природи, суспільства і мислення. Це, насамперед, об'єктивні закони діалектики, до числа яких відносяться:

Закон єдності і боротьби протилежностей стверджує, що: а) в усякому явищі чи предметі існують певні протилежності, які можуть займати полярні положення; б) ці протилежності не просто співіснують, а постійно взаємодіють, борються один з одним, переходять один в одного, тобто міняються місцями; в) боротьба протилежностей, їхня взаємодія і взаємоперехід є джерелом внутрішніх протиріч, а самі ці протиріччя служать одночасно й внутрішнім джерелом розвитку, джерелом саморуху; г) у процесі подолання цих протиріч створюються передумови не тільки для виникнення протиріч нового, більш високого рівня, але і їхнього вирішення.

Закон переходу кількісних змін у якісні (і навпаки) полягає в тому, що в процесі розвитку будь-якого явища, процесу або об'єкта відбуваються безупинні кількісні зміни. Досягши визначеного рівня, вони призводять до суттєвих докорінних якісних змін. Після того, як якість претерпіла докорінну, принципову зміну, вона прискорює темпи зростання. Кількісні зміни відбуваються, як правило, еволюційним шляхом (тобто поступово і постійно), а докорінні якісні зміни – стрибкоподібно, тобто революційно.

Поряд з цим, закони менеджменту соціальної роботи, що носять найбільш загальний характер, своєю дією охоплюють усі соціальні системи установи або заклади соціальної сфери, а також усі способи виробництва і надання соціальних послуг, незалежно від стадії чи етапу суспільного розвитку. Нескінченність змісту процесів і явищ об'єктивного світу припускає таким чином і нескінченність законів управління, у ньому діючих. Тому мова може йти тільки про ті закони менеджменту, що вже розкриті і достатньо досліджені на сучасному етапі суспільного розвитку. Серед них можна визначити наступні закони менеджменту соціальної роботи:

- 1) закон єдності та цілісності системи менеджменту соціальної роботи;
- 2) закон забезпечення необхідного числа ступенів свободи системи менеджменту соціальної роботи;
- 3) закон необхідної розмаїтості систем менеджменту соціальної роботи;

4) закон співвідношення керуючої та керованої підсистем менеджменту соціальної роботи;

5) закон організації менеджменту соціальної роботи.

Закон єдності і цілісності системи менеджменту соціальної роботи означає, що система управління установи соціальної роботи (тобто керуюча підсистема) повинна мати організаційну і функціональну єдність, а також містити у собі всі необхідні елементи, які об'єктивно відповідають цілям і задачам управління соціальною роботою. Функціональна цілісність, крім того, означає, що система управління повинна реалізовувати усі функції, необхідні для ефективного розвитку і функціонування соціально-економічних систем, явищ і процесів в сфері соціальної роботи. Єдність системи управління соціальною роботою, в свою чергу, передбачає, що вона утворює собою єдину систему, тобто певну цілісність, а не суму частин, фрагментів чи блоків. Таким чином, вся система менеджменту соціальної роботи має бути побудована на основі єдиних принципів і підходів, єдиних інтересів, що аж ніяк не означає уніфікацію й однаковість її ланок, рівнів і підходів щодо організації управління соціальною роботою.

Керовані системи чи підсистеми (держава, регіони, організації, заклади, установи тощо) мають виняткове різноманіття змісту, напрямків і умов діяльності. В кожному конкретному випадку закони розвитку суспільного виробництва, надання соціальних послуг та організації управління соціальною роботою проявляються різними шляхами. Система управління соціальною роботою повинна забезпечити всі необхідні ступені свободи керованих систем (підсистем) і процесів. Для цього вона має бути не тільки досить гнучкою, володіти необхідними внутрішніми ресурсами, але й відзначатися певною стійкістю і твердістю. Вимога максимальної гнучкості систем управління соціальною роботою навряд чи повністю прийнятна, так як її можна забезпечити лише за наявності досить значних ресурсів соціальної системи – кадрових, фінансових, матеріально-технічних і інших, що практично неможливо.

Системи управління певними класами суб'єктів господарювання, (наприклад, банками, біржами, промисловими чи сільськогосподарськими підприємствами, установами або закладами соціальної роботи) мають певну типологічну спільність. Вони повинні задовольняти цілу низку обов'язкових вимог щодо ведення управлінської діяльності в даній сфері (наприклад, безпека персоналу при здійсненні виробничих операцій, його стресостійкість, відсутність шкоди з боку навколишнього середовища тощо).

Закон співвідношення керуючих і керованих систем (підсистем) менеджменту соціальної роботи означає, що вони мають відповідати одне одному за функціональними і структурними можливостями, а також за рівнями, напрямками, цілями і задачами функціонування і подальшого розвитку. Тут необхідно зважити на декілька моментів.

Розподіл управлінської праці, таким чином, істотно підвищує результативність та якість управлінської діяльності загалом.

Поряд із законами управління в теорії менеджменту соціальної роботи прийнято виділяти ще й закономірності, які являють собою логічні форми відображення реальної управлінської практики, що (як і закони) недоступні безпосередньому почуттєвому сприйняттю. В цілому термін «закономірність» розглядається в теорії соціального управління як попередня стадія формулювання законів управління на початку їх теоретичного дослідження. Але, як підкреслюють фахівці, саме ця частина загальної теорії управління є найменше дослідженою [28].

Водночас, закономірності менеджменту соціальної роботи можуть бути сформульованими лише на основі абстрактного мислення, використання операцій аналізу та синтезу щодо проявів визначених тенденцій і взаємозалежностей в різноманітних управлінських процесах і явищах, що відбуваються в сфері соціальної роботи. Серед основних закономірностей менеджменту соціальної роботи виділяються наступні:

- залежність змісту менеджменту соціальної роботи в суспільстві від соціальної політики держави;

- залежність рівня розвитку менеджменту соціальної роботи від цілей соціального розвитку суспільства;
- залежність ефективності соціальної роботи від структурної повноти та завершеності системи органів управління соціальною роботою;
- залежність результативності соціальної допомоги та соціального захисту від соціальної свідомості, орієнтації та компетентної діяльності управлінського персоналу установ соціальної роботи;
- залежність ефективності системи менеджменту соціальної роботи від несуперечливості довгострокових та короткострокових цілей соціальної політики держави щодо соціального захисту населення [29].

Поряд із законами і закономірностями менеджменту соціальної роботи до числа найважливіших категорій наукового управління також відносяться і принципи. Загалом під принципом (від лат. – основа, початок) розуміється ще й керівна ідея, основне правило, що покладено в основу діяльності, або внутрішня впевненість, погляд на речі, що визначають норму поведінки.

Під принципами менеджменту соціальної роботи, таким чином, розуміються основні, вихідні, або фундаментальні ідеї, положення чи уявлення будь-якої теорії або вчення про управлінську діяльність, що впливають безпосередньо із законів і закономірностей управління, якими мають керуватися менеджери, здійснюючи управління організацією.

Принципи менеджменту соціальної роботи мають одночасно і об'єктивні, і суб'єктивні ознаки, дозволяє нам говорити про їх подвійний характер. Однак, для творчого й ефективного використання цих принципів в системі менеджменту соціальної роботи необхідно розкривати і всебічно досліджувати об'єктивні закони і закономірності управління. А оскільки закони і закономірності менеджменту соціальної роботи базуються на законах розвитку природи, суспільства і мислення, то вельми необхідним стає формування досконалої системи наукових знань у кожного керівника установи соціальної роботи, а також підвищення їхнього загальнокультурного і професійного управлінського кругозору.



Принципи управління соціальною роботою, таким чином, мають служити не стільки побудові абстрактних схем, скільки досить жорстко визначити характер зв'язків у системі управління, структуру органів менеджменту соціальної роботи, а також процедуру і технології прийняття і реалізації управлінських рішень.

Виходячи із цього, до числа основних або найголовніших принципів менеджменту соціальної роботи можуть бути віднесені наступні:

Принцип науковості вимагає побудови системи менеджменту соціальної роботи включно на наукових засадах. Як і всякий інший принцип, що відбиває розвиток будь-якої соціальної системи, він повинен мати внутрішню суперечливість, оскільки внутрішня суперечливість і утворює внутрішню логіку, тобто створює певний внутрішній імпульс розвитку соціальної роботи. Одне з протиріччя принципу науковості – це протиріччя між теорією і практикою менеджменту соціальної роботи. Воно вимагає використання та запровадження прогресивних наукових ідей або результатів наукового пізнання: від явища до сутності, від сутності першого порядку, тобто менш глибокої, до сутності другого порядку, більш глибокої, і так до нескінченності. Однак необхідність організації процесу управління соціальною роботою конкретних умовах, а також вирішення конкретних завдань вимагає певного часового обмеження в процесі пізнання.

Принцип системності і комплексності менеджменту соціальної роботи вимагає одночасно і комплексного, і системного підходів щодо управління соціальною роботою.

Системність означає необхідність використання елементів теорії великих систем та системного аналізу в кожному управлінському рішенні, в кожній управлінській дії. Комплексність в менеджменті соціальної роботи означає необхідність всебічного охоплення всього об'єкту управління (або усієї керованої системи), обліку всіх його сторін і напрямків діяльності, а також усіх його властивостей.

Принцип єдиноначальності в управлінні соціальною роботою і колегіальності у розробці управлінських рішень. Аналіз свідчить, що будь-яке прийняте управлінське рішення має розроблятися колегіально (або колективно). Це означає всебічність (тобто комплексність) його розробки, облік думок багатьох фахівців з різних питань. Водночас, прийняте колегіально (або колективно) управлінське рішення проводиться в житті за допомогою персональної відповідальності керівників-менеджерів установ соціальної роботи. Для кожної посадової особи в сфері соціальної роботи встановлюється точна відповідальність за виконання визначених і чітко обкреслених робіт.

Принцип єдності централізму і демократії в менеджменті соціальної роботи є одним з найважливіших і означає необхідність розумного та раціонального поєднання централізованих і децентралізованих засад в управлінні соціальною роботою. При цьому аналіз показує, що найбільш ефективним в управлінні соціальною роботою є рівновага між централізмом і демократією. Однак, в управлінській практиці найчастіше одне переважає над іншим. Варто підкреслити, що негативних наслідків щодо пошуку з боку системи управління раціонального співвідношення між демократизмом і централізмом можна уникнути, якщо рух системи менеджменту соціальної роботи буде не результатом хаотичної дії різноманітних слабо керованих сил, а результатом осмислених, цілеспрямованих та глибоких якісних перетворень і зростання ролі центральної влади або керуючої підсистеми установи соціальної роботи.

Принцип єдності галузевого і територіального підходів в управлінні соціальною роботою. Розвиток сучасного суспільства тісно пов'язаний з певним прогресом в сфері галузевого і територіального управління соціальною роботою. Галузеве управління характеризує об'єктивну необхідність подальшої диверсифікації виробництва соціальних послуг, а також поглиблення їх спеціалізації з одного боку, а з іншого – підвищення їх концентрації. Територіальні ж засади управління виходять із цільових

настанов. Проблема найбільш раціонального розміщення і розвитку продуктивних сил вимагає обліку вимог екології, ефективності використання робочої сили, зайнятості населення, розвитку соціально-побутової інфраструктури, відповідності характеру виробництва соціальних послуг особливостям етнічних груп, задоволення матеріальних і духовних потреб окремих клієнтів та суспільства загалом. А це все – регіональні проблеми.

Принцип поєднання галузевих і територіальних засад в управлінні соціальною роботою тісно пов'язаний також із розвитком плюралізму, тобто множинності думок, різних точок зору та їхньої взаємодії на основі різноманітних інтересів і потреб клієнтів. У цьому зв'язку кожний керівник (менеджер) установи соціальної роботи повинен зробити для себе відповідні висновки, що випливають з дії принципу єдності галузевого і територіального управління. Інтереси установ соціальної роботи, які вони представляють, мають бути тісно узгодженими із інтересами місцевої влади і жителів регіону, де вони здійснюють надання соціальних послуг через свої структурні підрозділи. Місцеві органи влади та споживачі соціальної допомоги, тобто певні верстви населення, мають бути їх активними союзниками, знаючи, які вигоди для регіону (даної території) будуть від активної та ефективної діяльності тих чи інших установ соціальної роботи. Варто також підкреслити, що більшість дослідників до основних принципів менеджменту соціальної роботи, крім вищезазначених, включають і такі, як принцип ефективності, принцип конкретності і принцип головної (або основної) ланки.

Принцип конкретності менеджменту соціальної роботи передбачає конкретний аналіз конкретної управлінської ситуації. Адже управляти соціальною роботою конкретно – це означає, перш за все, здійснювати будь-які управлінські дії на основі добротної та достовірної наукової інформації.

Принцип ефективності менеджменту соціальної роботи передбачає, що досягнення поставленої мети має здійснюватися в найкоротший термін за

умов найменших витрат матеріальних, фінансових, людських та інших ресурсів.

Принцип головної ланки в системі менеджменту соціальної роботи має на разі виявлення з безлічі управлінських завдань, основної задачі, вирішення якої дозволяє реалізувати весь комплекс питань управління установою соціальної роботи. Адже при вирішенні тієї чи іншої управлінської задачі керівникам-менеджерам приходиться мати справу з безліччю фактів, подій факторів, ситуацій тощо. Зрозуміло, що їм необхідно брати до уваги всі фактори, які стосуються розглядуваного питання. Однак з усієї сукупності факторів необхідно визначити вирішальні або найбільш пріоритетні. Визначення головної (основної) ланки, таким чином, найважливіша складова процедура розробки і прийняття оптимального управлінського рішення [30, С.219- 225].

Необхідно також підкреслити, що з принципів менеджменту соціальної роботи впливають, насамперед, правила групової поведінки керівників як певної професійної групи працівників, наприклад керівників установ соціальної роботи або начальників соціальних служб тощо. Для кожної з цих та інших категорій управлінського персоналу існують й свої, писані і неписані правила поведінки, що закріплені в різноманітних нормативних документах: статутах, положеннях, посадових інструкціях тощо.

Таким чином, закони та закономірності менеджменту соціальної роботи здійснюють непрямий, тобто опосередкований вплив на керівників-менеджерів соціальної роботи через систему принципів і правил групової та індивідуальної поведінки управлінського персоналу. При цьому певний науково практичний інтерес має визначення взаємозв'язку між законами, принципами і правилами поведінки керівників-менеджерів соціальної роботи. В основі поведінки кожного керівника-менеджера соціальної роботи, усвідомлює він це чи ні, проявляється дія законів та закономірностей управління, яким він підкоряється або вимушено, або інстинктивно, або на підставі повної свідомості. Зрозуміло, що свобода й активність поведінки, а

також ефективність управлінської діяльності в усіх випадках буде істотно різною. Очевидно також і те, що чим вище рівень управління, тим більше управлінська діяльність підпорядковується законам управління [31].

*Функції менеджменту соціальної роботи.* У теорії менеджменту соціальної роботи функція виступає як сукупність дій людини або групи людей (керівників, менеджерів, соціальних працівників) заради досягнення визначеної мети в рамках більш широкої та цілеспрямованої діяльності. Функції є специфічними частинами або напрямками управлінської діяльності, які в сукупності й утворюють управління соціальною роботою як таке.

1. У даному підрозділі мова йтиме головним чином не про загальні функції процесу управління, у тому числі й у сфері соціальної роботи (планування, організація, мотивація, контроль, координація, регулювання тощо), у яких розкриваються, головним чином, однакові риси процесу управлінської діяльності, де б вона не здійснювалася, а про функції, які в теорії менеджменту соціальної роботи іменуються конкретними (або спеціальними), перелік яких залежить, як правило, від специфіки та особливостей об'єкта управління соціальною роботою [32, С. 3-14].

У теорії менеджменту соціальної роботи виділяється щонайменше три основні групи конкретних або спеціальних функцій: інформаційні, технологічні, організаційні.

До інформаційної групи входить п'ять основних функцій: пізнання, оцінювання, запам'ятовування, цілепокладання, нормування. У технологічній групі цілком виразно виділяються три функції: підготовки управлінських рішень, прийняття управлінських рішень, виконання управлінських рішень. До організаційної групи включається чотири основних функції: кадрового забезпечення, безпосереднього організаційного забезпечення, матеріальнотехнічного забезпечення, фінансово-господарського забезпечення [33].

Технологічні й організаційні функції управління (як і його загальні функції) досить докладно описані в численних літературних джерелах, тому в

цьому підрозділі звертається увага на інформаційні функції менеджменту соціальної роботи, які не набули ще такого поширення в теорії та практиці управління соціальною роботою.

У науковій літературі нерідко інформаційну діяльність як вид управлінської діяльності зводять тільки до одного лише пізнання, тобто до одержання певних знань. Однак це не зовсім відповідає реальному стану речей.

Соціально-пізнавальна функція менеджменту соціальної роботи, що входить до групи інформаційних функцій, є основою всієї управлінської діяльності людей. Для того щоб розпочати врегулювання будь-якого процесу, взаємодію предметів або соціальних спільнот, необхідно їх вивчити, одержати достовірні знання про їхню сутність і особливості. Пізнання – це є ідеальне відтворення людьми (соціальними спільнотами) особливостей тих предметів і людей, з якими вони взаємодіють. У пізнанні відбиваються реальні властивості і зв'язки зовнішнього й внутрішнього світу, але лише того, котрий уже є, тобто реального. Результатом пізнання завжди є знання, які виступають суб'єктивними копіями певних предметів, що об'єктивно існують, або їхніх властивостей. Отже, пізнавальна функція в системі менеджменту соціальної роботи полягає у збиранні різноманітної інформації щодо знань про керовані об'єкти, їх узагальнення і систематизація для з'ясування стану і дієздатності об'єктів соціальної роботи.

Функція соціального оцінювання – це найменш досліджена функція в теорії менеджменту соціальної роботи, яка полягає у виробленні оптимальних оцінок діяльності керованих об'єктів, а також у виявленні їхньої значимості й ролі в системі соціальних зв'язків. Загалом під оцінюванням мається на увазі порівняння якостей оцінюваного об'єкта управління з потребами оцінюючого суб'єкта управління соціальною роботою. Одержавши знання про предмети й процеси природи чи суспільства, люди відразу намагаються визначити, що корисного для них міститься в цих предметах і процесах. В результаті оцінювання пріоритетної ваги набувають

ті предмети й процеси, що мають користь або є благом для людей. Отже, оцінювання – це вираження інтересів оцінюючого суб'єкта управління, що стосуються оцінюваного об'єкта управління соціальною роботою.

Функція соціального запам'ятовування — це вироблення і використання соціальних технологій нагромадження й зберігання необхідної управлінської інформації. Дану функцію можна назвати соціальною пам'яттю суспільства. В її основі лежить соціальний, насамперед державний документ, який підтверджує факт чогось чи право на щось, тобто офіційне письмове свідчення про це.

Щоб скористатися управлінською інформацією, що надходить до установи соціальної роботи в процесі її пізнання й оцінювання, працівники повинні мати можливість її запам'ятати. Адже запам'ятовування – це форма свідомої (духовної) діяльності, за допомогою якої відбувається нагромадження необхідної інформації про явища, події у світі та в головах людей. Результатом запам'ятовування, таким чином, виступає соціальна пам'ять, яка являє собою здатність соціальної свідомості зберігати інформацію про події зовнішнього світу і реакції соціального організму, а також багаторазово вводити її у сферу управлінської діяльності.

До числа основних інформаційних функцій менеджменту соціальної роботи належить також і функція соціального цілепокладання. Дана функція формується на базі трьох уже розглянутих функцій – пізнання, оцінювання й запам'ятовування. Після того, як соціальне явище, предмет або процес пізнаний і оцінений з погляду його корисності, виникає питання про можливість його використання. Цілепокладання – це інтелектуальна діяльність людей до вироблення цілей. Під соціальною метою розуміється бажаний стан будь-якої соціальної системи (установи, організації, підприємства), відмінний від існуючого; це – усвідомлений образ бажаного результату управлінської діяльності. Отже, у процесі цілепокладання відбувається вироблення Ідеального «образу бажаного майбутнього», у

якому знайдуть застосування корисні властивості вивченого й оціненого явища, предмета або процесу.

Функція соціального цілепокладання, таким чином, полягає у виробленні професійними управлінцями (керівниками та менеджерами) чи вченими соціального прогнозу (передбачення) для формування оптимальної мети при вирішенні будь-якої актуальної соціальної проблеми. Вироблена суб'єктом управління соціальна мета як усвідомлений образ майбутнього результату діяльності установи соціальної роботи набуває, таким чином спонукальноуправлінської сили. Вона виступає як механізм інтеграції різних соціальних дій у певну систему, орієнтовану на досягнення соціальної мети. Тому цілепокладання – це вироблення сутнісного проекту діяльності установи соціальної роботи, що визначає характер і системну упорядкованість різних конкретних управлінських актів і операцій.

До основних інформаційних функцій менеджменту соціальної роботи належить і функція соціального нормування, яка передбачає вироблення й прийняття моральних і правових норм для вирішення назрілої соціальної або управлінської проблеми. Після того як явище, предмет або процес пізнаний і оцінений, а також вироблено мету (скажімо, як це явище або процес використовувати в інтересах людей), необхідно прийняти рішення про шляхи й засоби досягнення мети. Сутністю всякого рішення є управлінська діяльність з вироблення або вибору оптимальної норми належної роботи, тобто нормування.

Функція нормування – це процес вироблення стійких стандартів і правил, за допомогою яких суб'єкт управління регулює (упорядковує) діяльність індивідів або персоналу установи соціальної роботи. За допомогою нормування формується система регламентованих вимог, що ставляться в конкретний період до соціальних умов і процесів життєдіяльності людей [34].

Отже, результатом соціального нормування є соціальні норми, які становлять типовий рівень вимог до тих чи інших сфер, галузей або видів



людської діяльності. Вони, таким чином, виступають регулятором соціальних взаємодій різних соціальних груп і їх членів. При цьому норми відіграють роль своєрідних заходів, обов'язкових і припустимих типових варіантів поведінки, що сприяють збереженню соціальної спільноти як деякої Цілісності. Уявлення про норми можна одержати з таких прикладів, як правила внутрішнього розпорядку установи соціальної роботи, встановлена тривалість робочого часу, оптимальні режими праці, відпочинку та ін [35, С.62].

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ**

### **2.1. Управлінські рішення облік та контроль**

*Роль управлінських рішень в менеджменті соціальної роботи.*  
Ефективність діяльності будь-якої організації залежить від якості прийнятих управлінських рішень. Управлінське рішення – це перш за все правовий акт. Визначень цього поняття є так само багато як і визначень функцій управління. Ю.Тихомиров вважає, що управлінське рішення – це соціальний акт, підготований на основі варіантного аналізу та оцінки, прийнятий в установленому порядку, має директивне загальнообов'язкове значення,

містить постановку мети і обґрунтування засобів її здійснення, який організує практичну діяльність об'єктів та суб'єктів управління. О.Дейнеко вважає, що це – розгорнутий в часі логіко-розумовий, емоційно-психологічний і організаційно-правовий акт, який виконується керівником в межах його компетенції одноособово чи із залученням інших осіб (колегіальне рішення). Коротше визначення управлінського рішення дає Г.Осовська:

Управлінське рішення – це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта управління) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи [36].

Рішення – це невід'ємна частина всіх реальних управлінських функцій. Прийняття управлінського рішення процес індивідуальний і пронизує всю діяльність керівника. На лезі цього процесу знаходиться сам керівник, на рішення якого впливають багато інших осіб та чинників, таких як економіка, політика, урядові вимоги, інтереси організації, власні інтереси, тощо. До речі, прийняття рішення притаманне не лише керівникам, а вважається фундаментальною основою діяльності кожної особи, починаючи з раннього дитинства і продовжуючись протягом всього життя. Але в організації управлінські рішення приймає лише керівник. На процедуру прийняття рішення В. Дерябіна та Б. Криштопа рекомендують відводити значну частину робочого часу (до 50-60 %). На жаль, практика показує, що рідко коли керівники системи охорони здоров'я самостійно працюють над проектом рішення, в більшості випадків цей проект готують його заступники чи функціональні спеціалісти, до чиїх функціональних обов'язків зовсім не входить процес прийняття рішення [37].

В період розвиненого соціалізму або в час адміністративно-командної системи рішення частіше всього дублювались із вищестоящих вказівок. Авторитаризм ієрархії призвів до де тренованості керівників в питаннях самостійного прийняття рішення. Сьогодні, в період переходу від соціалізму від керівників все частіше вимагається прийняття самостійних рішень з

врахування множини впливових чинників та їх взаємозв'язків і відповідальності за них.

Чим вищий рівень управління, тим рішення, прийняте керівниками впливає на більшу частину людей. Тому рішення вищого управлінського ешелону часто мають визначальне значення, бо вирішують долі десятків і сотень тисяч людей (рішення про військові дії, рішення про глобальні економічні реформи, тощо). Тому відповідальність за прийняте рішення повинна бути пропорційною рівню прийняття рішення. Більшість управлінських рішень має вплив на майнові взаєностосунки (працівник – майно організації і навпаки), тому відповідальність за неправильні рішення може бути не лише моральною а й матеріальною аж до кримінальної [38].

*Облік як завдання та функція менеджменту.* Облік в управлінні – це основа інформаційного забезпечення та основа функції контролю. Без чітко налагодженого обліку неможливе здійснення ні однієї фази управлінського циклу, а тим паче прийняття управлінських рішень.

Облік – регулярний і систематизований збір інформації про стан і розвиток керованої системи, яка характеризує кількісну і якісну сторони діяльності організації.

В системі охорони здоров'я облік здійснюється за певними напрямками: документальний облік; фінансовий облік; матеріальний облік; облік медикаментів; облік кадрів; облік в ракурсі медичної статистики; тощо [39].

Документальний облік здійснюється відповідно до норм діловодства. Вся документація ділиться на два протилежні потоки – вхідну та вихідну документацію. Класифікація управлінських документів та вимоги до їх змісту, оформлення та зберігання приводились вище.

Будь-який вид діяльності організації обліковується через документальне оформлення за певними вимогами. Фінансовий облік передбачає облік руху фінансів.

Фінансовий облік веде структурний підрозділ організації чи установи – бухгалтерія, яка здійснює бухгалтерський облік та звітність, контроль за додержанням фінансової і кошторисної дисципліни. В основі цього обліку лежать коди видатків та прибутків, а також статі кошторису. Всі фінансові операції здійснюються по рахунках за подвійною системою обліку: кредит (права сторона бухгалтерського рахунку) і дебет (ліва сторона бухгалтерського рахунку). Особливий контроль ведеться за кредиторською та дебіторською заборгованістю.

Матеріальний облік здійснюється також службою бухгалтерії? за принципом обліку матеріальних цінностей на окремих рахунках («основні засоби», «матеріали», «грошові кошти», тощо). Важливе значення в обліку матеріалів належить малоцінним та швидкозношуваним предметам (МШП), які підлягають швидкому обігові та списуванню.

Облік медикаментів проводиться через аптечні мережі та? сестринську службу. Особливої уваги потребує облік сильнодіючих, отруйних та наркотичних речовин, умови отримання, зберігання та використання яких оговорюються окремими нормативними актами. Окремо, бухгалтерією ведеться облік спирту. Сьогодні проблематичним є облік поступлення та використання медикаментів, які поступають шляхом гуманітарної допомоги.

Облік кадрів здійснюється через структуру відділу кадрів. Основною його функцією є облік особового складу організації, а також облік відпусток, трудових книжок, резерву на керівні посади, нагород, подяк та стягнень. Відділ кадрів слідкує за дотриманням чинного законодавства в галузі праці.

Облік в ракурсі медичної статистики передбачає облік та аналіз якісних та кількісних показників діяльності закладів охорони здоров'я. На основі медико-статистичного обліку можна аналізувати демографічні показники, показники здоров'я населення, показники діяльності лікувальнопрофілактичних закладів. Детальніше про медичну статистику можна довідатися з відповідної спеціальної літератури [40].

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

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

Для здійснення контролю необхідно:

1. наявність планів, оскільки неможливо визначити ефективність чий-або діяльності, якщо невідомі її цілі;
2. наявність організаційної структури, оскільки для здійснення контролю необхідно знати, хто відповідає за цю ділянку роботи; в складній ситуації знаходиться той керівник, який знає, що в його організації або підрозділі щось відбувається не так, як повинно бути, але не знає, хто несе за це відповідальність [41, С. 433- 440.].

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

1. Відповідність планам – система контролю повинна відповідати діяльності, яку вона контролює;
2. Відповідність рівня керівника – контроль, який здійснюється керівником вищого рівня, буде відрізнятися від контролю, що здійснюється керівником нижчого рівня;
3. Ефективність, що досягається за рахунок надання керівнику інформації саме про відхилення в контрольованому процесі;
4. Об'єктивність, що досягається за рахунок того, що контроль спирається на вимірні критерії і нормативи;
5. Гнучкість – система контролю не повинна давати збої при зміні планів і нормативів;
6. Економічність – контроль повинен окупати витрати на нього [42].

*Виділяють три види управлінського контролю.*

1. Попередній контроль здійснюється до початку діяльності під час визначення її цілей і планів. Метою попереднього контролю є визначення оптимальності (тобто найбільш сприятливих, найкращих) розроблених планів за допомогою моделювання майбутньої діяльності. В організаціях попередній контроль використовується в трьох областях: по відношенню до трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Попередній контроль у галузі трудових ресурсів здійснюється за допомогою аналізу професійних знань і навичок, які необхідні для виконання певних посадових обов'язків і відбору висококваліфікованих фахівців. Промислові організації проводять обов'язковий попередній контроль використовуваних ними матеріальних ресурсів. За допомогою бюджету (тобто поточного фінансового плану) здійснюється попередній контроль фінансових ресурсів організації.

2. Поточний контроль здійснюється від початку діяльності до моменту отримання результату (безпосередньо в ході проведення робіт). Його мета – вчасно виявити відхилення від намічених штанив і нормативів. Об'єктом поточного контролю є підлеглі. Для того, щоб здійснювати поточний контроль апарату управління необхідна зворотний зв'язок. Наприклад, керівник повідомляє своїм підлеглим, що їх робота є незадовільною. При виявленні проблем, керівник може налаштувати свою лінію поведінки так, щоб уникнути відхилення від організації найбільш ефективного шляху до поставленим перед нею завданням.

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

Заключний контроль має 2 важливі функції:

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

Звичайно неможливо повністю вирішити конфлікт або відновити згоду.

Досяжний лише якийсь компроміс у роботі, якість динамічне напруга, наповнює організацію життям, творчої незадоволеністю і мінливістю [43].

Новий акцент на адміністративно-управлінські функції контролю припускає, що узгоджена інтеграція адміністративного та освітнього аспектів системи контролю має вирішальне значення для підвищення якості роботи і продуктивності установ по соціальному обслуговуванню. Керівники є сполучною ланкою між соціальними замовленнями установам соціального захисту з боку суспільства і реальної системи надання послуг. Результати контролю відображають соціальну політику в дії, тому що політика, подібно до знань, не може виражатися або реалізуватися самостійно. Контролери формують робочу обстановку, яка характеризується або безглуздою рутинною і принизливою роллю соціального працівника, або чіткими і розумними очікуваннями, підтримкою в роботі і професійному зростанні персоналу [44, С. 7-27].

## **2.2. Соціальні проекти, моделі та програми в системі соціальної роботи**

*Соціальне проектування як специфічний та актуальний інструмент менеджменту соціальної роботи.* Соціальне проектування як галузь соціологічної науки було обґрунтовано в ХХ в., Коли стало очевидним, що ігнорування соціальних аспектів розвитку загрожує серйозними витрата – ми у функціонуванні сучасних суспільств. На перших етапах свого становлення воно було похідним від наукового і технічного проектування, що виникли і набули поширення в ХІХ в. Особливо в архітектурі та машинобудуванні. Потім воно стало використовуватися при вирішенні проблем розселення, а

також при вдосконаленні систем управління. Поступово поряд з традиційними видами почали складатися нові самостійні напрямки проектування – людино-машинних систем, екологічне, демографічне, інженерно-психологічне та ін. За своєю сутністю проектування охоплює практично всі сфери діяльності людини і суспільства.

Його вихідні принципи розроблялися Я. Дітріхом, Д. Фраєм, Ф. Ханік та ін. дослідниками. У вітчизняній соціології перші ідеї про проектування соціальних систем були висловлені в роботах І. Ляхова, В. Дубровського, В. Разіна, Б. Сазонова, та ін. В аспекті соціального управління ці проблеми розглядалися В. Афанасьєвим, П. Лебедєвим та ін. Його теоретичні основи були проаналізовані в роботах Н. Айтова, Г. Антонюка, Н. Лапіна, А. Пригожина, Ж. Тощенко, Н. Харитоновна, в дослідженнях Т. Дрідзе, Ю. Крючкова як одна з форм випереджального відображення дійсності, створення прообразу (прототипу) передбачуваного об'єкта, явища або процесу за допомогою специфічних методів. Проектування в конкретній формі виражає прогностичну функцію управління, коли мова йде про майбутню матеріальної або ідеальної реальності. Його метою є реалізація одного з варіантів перетворення об'єктивної дійсності, пов'язаного з прагненням надати бажані властивості і риси проєктованого об'єкту [45].

Суть соціального проектування полягає в тому, що людина або організація, перш ніж зробити яке-або дію, завжди спочатку обмірковує кілька варіантів, одному з яких після зіставлення віддається перевага. Соціальне проектування – це науково-теоретична і предметнопрактична діяльність, спрямована на пошук оптимальних механізмів перетворення навколишньої дійсності і на їх подальшу реалізацію в певному місці, часу і з конкретними ресурсами [46].

Соціальні проєкти володіють різним ступенем значущості для суспільства в цілому, спільноти або окремих груп. При цьому соціальний проєкт, так чи інакше, перетворює частина соціальної дійсності, переводить її в якісно новий стан.



Найбільш повне визначення соціальному проекту, на наш погляд, дає С. Луків в роботі «Соціальне проектування». «Соціальний проект – це сконструйоване ініціатором проекту соціальне нововведення, метою якого є створення, модернізація або підтримання в змiнилася середовищі матеріальної чи духовної цінності, яке має просторово-часові і ресурсні межі і вплив якого на людей визнається позитивним за своїм соціальним значенням». Проте, дане твердження вимагає певного коригування, оскільки об'єктом соціального проектування часто виступають складні саморозвиваючі соціальні системи, на функціонування яких впливає величезна кількість факторів, які можуть бути не враховані суб'єктом проектування в повному обсязі в процесі проектної діяльності. У результаті соціальний проект може, по-перше, мати латентні наслідки не завжди позитивні, по-друге, викликати різку негативну реакцію у певних груп громадськості [47].

У структурі соціального проекту виділяються суб'єкт і об'єкт проектування. Суб'єктом можуть виступати окремі індивіди, групи людей, організації різного ступеня складності, соціальні інститути тощо. Суб'єкт – це носій управлінської діяльності. Його основні характеристики – соціальна активність, включеність у процес проектної діяльності. Об'єктом є системи, процеси організації соціальних зв'язків, взаємодій, включених в проектну діяльність, що піддаються впливам суб'єктів проектування і виступаючі підставою для цього впливу. В якості основних об'єктів соціального проектування виступають соціальні системи.

При здійсненні проектної діяльності необхідно враховувати особливості об'єкта проектування як соціальної системи.

Соціальний проект може існувати у двох основних формах, як:

- самодостатня одиниця, покликана модифікувати існуючий стан об'єкта, локалізованого за часом і простором;
- частина соціальної програми, що складається з безлічі підпроектів, яка може не мати кінцевих термінів завершення.

Соціальні проекти займають особливе місце в системі управління компанією. Обсяг і характер соціальних проектів наочно демонструє рівень розвитку соціальної відповідальності компанії.

Ініціаторами участі компанії в соціальних проектах можуть бути:

- окремі працівники (індивідуальна ініціатива);
- спеціалізовані підрозділи (наприклад, PR- служба), в чій функціональній обов'язки входить генерація ідей;
- керівники і власники компанії;
- партнери по бізнесу;
- органи державної влади, стимулюючі участь компанії в соціальному житті суспільства.

Таким чином, спонукальний мотив виходить або з надр самої компанії, або ззовні. У сучасному суспільстві все більшою популярністю користується теза, що бізнес повинен частину свого прибутку витратити в інтересах суспільства, наприклад на соціальні програми. Компанія, що бажає розширювати свій бізнес, рано чи пізно зіткнеться з артикульованим запитом громадськості на реалізацію тих чи інших соціальних проектів. Отже, компанії є більш вигідним передбачити подібний запит. Для цього необхідно мати інформацію про потреби цікавлять соціальних груп. При цьому компанія здатна сформулювати у суспільства необхідну для себе потреба, яку сама ж і готова задовольнити. Це здійснюється в ході спеціалізованих PR- кампаній.

Реалізація соціальних проектів дає компанії наступні вигоди:

- економічні. Соціальний проект може приносити прибуток;
- тактичні. Освітлення проекту ЗМІ буде значно дешевше, ніж пряма реклама на телебаченні, радіо, в пресі;
- стратегічні. Компанія формує імідж соціально відповідального бізнесу, готового вирішувати чужі проблеми.

Можна виділити основні цілі, якими керується компанія в ході реалізації подібного проекту: по-перше, бажання нести добро, по-друге,

переслідування власної вигоди, однак при цьому можливе гармонійне поєднання цілей [48, С. 83-86].

*Етапи і принципи соціального проектування.* Етапи проектування – система прийомів, методів, правил, процедур, операцій створення соціального проекту. Найбільш загальноприйнятою є наступна схема соціального проектування: з'ясування проблеми (проблемна ситуація) – соціальне замовлення – соціальний паспорт – мети проекту – завдання проекту – вишукувальний прогноз – нормативний прогноз – верифікація і коректування – модель – конструкт – проект..

З'ясування проблеми. Предметна проблемна ситуація (організаційна, соціальна) – якась соціальне протиріччя, що вимагає організації цілеспрямованих дій для його усунення або вибору однієї з можливих альтернатив соціального розвитку.

Соціальне замовлення. Замовлення виступає в якості певної соціальної установки на розробку конкретних заходів з реалізації матеріальних і духовних потреб людей, дозволів протиріч, пошуку компромісу. Соціальне замовлення формується на усвідомленні необхідності вирішення виниклої соціальної проблеми, без чого неможливий подальший ефективне функціонування і розвиток спільності, успішне просування вперед.

Паспортизація об'єкта – отримання точних даних про систему, процесі або явища, опис їх станів, функціонування і розвитку. Паспорт – це зведений документ, у якому відображаються кількісні та якісні параметри системи, що впливають на функціонування і розвиток, проводиться аналіз структури елементів. У соціальному паспорті повинні міститися основні відомості про зміни соціальної структури, умов, охорони та оплати праці, житлових і культурно-побутових умов і т. п. Етапи створення паспорта соціальної структури (загальний ескіз):

- Визначення характеристик і параметрів, що впливають на нормальне функціонування і розвиток системи, їх класифікація та диференціація;

- Розробка форм паспорта (внесення показників, які будуть змінюватися під впливом керуючої підсистеми);

- Заповнення форм паспорта, отримання необхідних даних: робота з документами, анкетування, інтерв'ювання і т. п.

Мети. Мета є приводом для початку будь-якої людської діяльності. Істинне розуміння суб'єктами мети - запорука успіху. Процес побудови мети відповідає в мисленні процесу практичної діяльності. Цілепокладання включає в себе три основних ланки:

- Відображення потреби (мотив);

- Відображення шляхів і способів її задоволення (планування, програмування дій);

- Відображення кінцевих результатів, наслідків (прямих і побічних, бажаних і небажаних).

Обґрунтування мети має починатися з визначення дії, яке слід зробити; в кожній зі встановлених цілей потрібно виділити найважливіший результат; вказати терміни передбачуваного досягнення мети; визначити витрати на досягнення мети і окремо на матеріали та обладнання; встановити контрольні критерії, які можуть свідчити про те, що мета досягнута, забезпечити впевненість у тому, що діяльність, спрямована на досягнення мети, контролюється тим, хто ці цілі встановив.

Формулювати мету можна різними способами, в тому числі і графічно. «Дерево цілей» – це пов'язаний орієнтовний граф, що виражається відносинами між різними цілями, їх оцінками, етапами і проблемами їх досягнення. Побудова «дерева цілей» вимагає детального вивчення соціального замовлення, проблемної ситуації, об'єктів проектування, зовнішніх умов, матеріальнотехнічних, фінансових, трудових, енергетичних та інших ресурсів, систем обмежень і т. п.

Важливо вже на стадії визначення цілей передбачити всі суперечності між ними і уникнути подальших конфліктів, т. е. вже на цьому етапі

проектування необхідно встановити причини несумісності цілей, намітити шляхи їх усунення.

Перед кожною системою висуваються відразу кілька цілей. Одну з них важливо конструювати в якості головної, узагальнюючої, на досягнення якої і направлено функціонування всієї системи.

Після визначення цілей, спираючись на них, важливо встановити головні завдання, що стоять перед соціальною системою. Завдання – це формулювання індивідуальної чи суспільної потреби, яка чекає на свого задоволення.

Завдання проектування формуються на основі ретельного вивчення стану системи, її матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, норм і нормативів, задоволення певних соціальних потреб. Щоб завдання «працювали», вони повинні бути виражені конкретно, за допомогою певних індикаторів: а) приватні задачі не повинні бути розчинені в загальних, б) їх не можна надмірно деталізувати, сковувати ініціативу суб'єкта соціального проектування [49].

Прогнозування – один з найважливіших етапів проектної діяльності. Прогнозування в широкому сенсі – передбачення, взагалі одержання будь-якої інформації про майбутнє. У вузькому сенсі – спеціальне наукове дослідження, предметом якого виступають перспективи розвитку явищ [50].

Головне завдання прогнозування – наукова розробка прогнозів. Прогноз описує майбутній стан системи. Прогноз як пізнавальна модель носить описовий (описовий) характер.

В основі прогнозування лежать три взаємодоповнюючих джерела інформації про майбутнє:

а) екстраполяція в майбутнє тенденцій, закономірностей розвитку, які добре відомі в минулому і сьогоденні;

б) моделювання об'єктів дослідження, подання їх у спрощеній формі, схематичному вигляді, зручному для отримання висновків прогнозного характеру;

в) прогнозна оцінка експерта.

Три способи розробки прогнозів.

Існують три доповнюють один одного способу розробки прогнозів: анкетування (інтерв'ювання, опитування);

екстраполювання та інтерполювання – побудова динамічних (статистичних і логічних) рядів розвитку показників прогнозованого процесу;

моделювання – побудова пошукових і нормативних моделей з урахуванням ймовірного і бажаного зміни прогнозованого об'єкта.

Практичне призначення прогнозування – підготовка обґрунтованих пропозицій, проектів, програм, рекомендацій та оцінок про те:

- в якому напрямку бажано розвиток об'єктів у досліджуваній області;
- як дійсно може протікати розвиток;
- який механізм подолання негативних тенденцій.

В узагальненому плані можна говорити про два типи завдань: визначення та мотивування цілі розвитку; визначення засобів, способів, шляхів досягнення цілей [51].

Повний цикл прогнозного дослідження включає в себе: вивчення проблемної ситуації в теорії і на практиці; аналіз передпрогнозного і прогнозного фону; визначення мети і завдань; висунення гіпотез; вибір методів і прийомів дослідження, що володіють необхідним прогностичним потенціалом; проведення дослідно-експериментальної перевірки гіпотез і верифікації результатів дослідження; формулювання висновків і пропозицій.

#### Соціальна технологія проектування.

Схема соціальної технології проектування весь етап прогнозування підрозділяє умовно на три частини:

- ✓ визначення дослідницького прогнозу;
- ✓ визначення нормативного прогнозу;

✓ верифікація і коректування прогнозів у відповідності з цілями і завданнями, ресурсами і термінами.

Дослідницький прогноз характеризує тенденції розвитку системи на основі дії об'єктивних законів і передбачає відсутність цілеспрямованого втручання людей. Дослідницький прогноз визначається шляхом продовження від минулого і сьогодення до майбутнього і до виявлення тенденцій розвитку систем.

Нормативний прогноз – це рух від майбутнього до теперішнього. Він передбачає прогнозування на основі заданих цілей, завдань, норм, ідеалів.

На основі численних варіантів верифікації і коректування прогнозів проводиться моделювання майбутніх станів систем і процесів. В даний час моделювання – один з найпоширеніших прийомів пізнання і обов'язкова частина будь-якого дослідження. Модель – це така подумки яка надається або матеріально реалізована система, яка, відображаючи і відтворюючи об'єкт дослідження, здатна замінити його так, що її вивчення дає нову інформацію про цей об'єкт.

У проектній діяльності моделі відображають основні підсистеми, блоки та структуру, дають проектувальникам певну інформацію про систему, формують інформаційний образ майбутніх об'єктів.

Конструкт – це формування теоретичного знання. З різноманіття моделей дуже важливо вибрати найбільш ефективну при наявних ресурсах, що забезпечує найменші витрати при досягненні запланованого ефекту, – конструкт соціальної системи [52].

Проект системи. На цьому етапі ідеальна модель виражається в системі знаків, визначаються проективні особливості системи, параметри як блоків, так і окремих елементів, уточнюються зв'язки, які є в ній.

Базові принципи соціального проектування:

1. Принцип «проживання» суспільством нових ціннісних підстав своєї діяльності, своїх норм взаємодії. Соціальне проектування по суті являє собою процес «проживання» товариством своїх поточних проблем і «сьогоднішніх»

інтересів у системі цінностей громадянського суспільства в ідеальному стані розумової діяльності. Розробка стратегічного плану дозволяє всім суб'єктам стратегічного планування випробувати норми діалогової взаємодії, усвідомити потребу в цінності свободи і терпимості, знайти первинний досвід громадянського взаємодії.

2. Принцип саморозвитку. Джерелом соціального проектування громадянського суспільства може бути лише потреба самого суспільства в саморозвитку. Стратегічний план це лише умова розвитку громади, породжує його громадянську активність, але аж ніяк не схема конкретної політичної або економічної системи, запозиченої ззовні. Соціальне проектування пропонує лише технологічні прийоми, алгоритми та форми організації процесу стратегічного планування, але зміст стратегічного плану щоразу формується спільнотою в міру його уявлення про своє бажаному майбутньому. Соціальне проектування це лише умова розвитку, востребуемой лише суспільством відкритим своєму майбутньому.

3. Принцип соціальної відповідальності. Соціальне проектування являє собою процес розробки нових колективних норм і правил, не зафіксованих в існуючому законодавстві. Здатність суб'єктів соціального проектування самостійно дотримуватися ці норми і правила свідчить про сформованості правової культури особистості, суспільства в цілому, державних структур.

4. Принцип соціальної компетентності. Соціальне проектування базується на формуванні таких якостей соціальної компетентності як критичне мислення, відкритість, толерантність і плюралізм. Одночасно соціальне проектування припускає здатність членів спільноти висувати позитивні соціальні ініціативи і брати на себе відповідальність за їх реалізацію. Показником соціальної компетентності є діяльність у суспільстві різних асоціацій, фондів, громадських об'єднань, комун і т.д.

5. Принцип безперервної освіти широких верств населення. Проектування майбутнього – це ситуація, в якій людина відчуває величезну потребу в нових знаннях і уміннях.



6. Принцип узгодження цілей і балансу інтересів суб'єктів соціального проектування. Принцип передбачає готовність суб'єктів соціального проектування до узгодження на ціннісному і технологічному рівнях своїх цілей і до створення системи балансу інтересів, яка виступає основою і гарантом існування громадянського суспільства.

7. Принцип відкритості майбутнього. Він передбачає здатність суб'єктів соціального проектування до консолідації навколо перспективних стратегічних цілей розвитку громади, і здатність до висунення таких цілей.

8. Принцип автономності спільноти. Цей принцип у соціальному проектуванні виділяє як проектованої структури окремо взяте співтовариство. Спільнота може представляти різні масштаби організації: сільський населений пункт, мале місто, велике місто, регіон і т.д [53].

### **2.3. Роль менеджера в управлінні соціальним закладом**

Оцінка менеджерських здібностей та визначення придатності до управлінської діяльності. Професія менеджера, як особлива сфера теоретичних знань та практичних навиків, сформувалась лише в ХХ столітті. Сьогодні до цього фаху проявляється чи не найбільший інтерес. Діапазон уявлень про менеджера дуже широкий від одного категоричного твердження, що менеджером треба лише народитися, до іншого, що це така ж наука, як фізика, в якій все можна планово вивчити.

Характерні риси та навички доброго керівника, визначені Чейзом:

- добрі навички ведення переговорів і здатність переконувати;
- завоювання і збереження довіри громадськості, зокрема через використання засобів масової інформації;
- оскільки час перебування на посаді обмежений, виражена необхідність здатності швидко навчатися і мати здатність швидко виносити рішення;
- добрі навички в керівництві персоналом;
- готовність до ненормованого робочого дня.

Як бачимо перелік особистісних якостей якими повинен володіти менеджер безмежний, та незаперечним є одне – це наявність розуму, вміння логічно та критично мислити, аналізувати ситуацію, володіти так званим соціальним розумом, вміння ставити себе на місце іншої людини, правильно інтерпретувати почуття інших людей, створювати навколо себе найсприятливішу ситуацію для ефективної діяльності організації.

Формування менеджера здійснюється через активний саморозвиток. Напрямок саморозвитку визначає самопостереження, самооцінка, інформація, отримана із-зовні (консультації, наради, індивідуальні співбесіди, тощо). Саморозвиток передбачає визначення його мети, критичну самооцінку, самоконтроль. До основних засобів самовпливу належать: самозобов'язання, самопримус, самопереконання, самозвіт, тощо.

Самооцінка та самопізнання повинні динамічно відповідати системі показників, які вимагаються від керівників на різних рівнях управління. Не можна вимагати однакового обсягу певних знань від головного лікаря та старшої медсестри. Обсяг спеціальних знань зменшується для кожного наступного щабля управління.

Зрозуміло, що саморозвиток неможливий без самопізнання і самооцінки, які проявляються від простого до поглибленого, професійного пізнання самого себе через відповідні методики, опитувальники, психодіагностичні тести, тощо.

Тести самооцінки допоможуть менеджеру (чи тому, хто хоче ним стати):

- зрівняти себе, свої індивідуальні якості з певною шкалою «ідеального» керівника чи іншими людьми;
- сформувати адекватнішу оцінку своїх здібностей, поведінки, тощо;
- побачити свої помилки, виявити недоліки в своїй діяльності, усвідомити їх;
- виявити і ефективніше застосовувати свої позитивні якості, що значно додасть впевненості в собі.

Основна частина діяльності професійного менеджера – це впливати на інших людей [54].

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

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

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

У плановій і обліковій практиці України прийнято виділяти наступні основні посади управлінського персоналу на підприємствах і організаціях:

- керівники і їхні заступники; головні спеціалісти; інженери, техніки, механіки;

- економісти, інженери – економісти; лічильно-бухгалтерський, канцелярський і юридичний персонал та інші працівники.

Керівники складають одну з найбільш значимих груп управлінського персоналу.

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

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

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

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

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

До функціональних менеджерів зараховують працівників, відповідальних за визначену сферу в системі управління і функціональних підрозділів, які вони очолюють (наприклад: головний економіст, начальник відділу праці і заробітної плати) [55].

У сучасних організаціях виділяють наступні види поділу праці менеджерів:

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

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

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

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

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

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

*Основні якості сучасного менеджера.* На сьогоднішній день не існує загальноприйнятого поняття, що визначає систему якостей особистості менеджера соціальної роботи.

Завданнями менеджера і керівника любого рівня є:

- пізнання свого суб'єкта управління;
- виявлення факторів, закономірностей і причин, які впливають на його поведінку;
- розгляд загальноживаних і часткових методів впливу з метою отримання необхідного результату;
- визначення методів аналізу або експерименту застосування запропонованих підходів до свого об'єкта;
- застосування відібраних методів;

- аналіз отриманих результатів, корекція і модифікація методів управління щодо своєї системи [56, С.130].

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

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

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

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

Сучасний соціальний менеджер виступає як:

1. Керівник, який наділений владою і керує колективом.
2. Лідер, який здатний вести за собою підлеглих, використовуючи свій авторитет, високий професіоналізм, позитивні якості і емоції.
3. Дипломат, який встановлює контакти з партнерами і владою, успішно долає внутрішні і зовнішні конфлікти.
4. Вихователь, який наділений високими моральними якостями, здатний створити колектив і направити його розвиток у потрібне русло.
5. Інноватор, який розуміє роль науки в сучасних умовах, уміє оцінити і впровадити у виробництво той чи інший винахід або «ноу-хау».

6. Просто людина – чесна, яка наділена глибокими знаннями і різносторонніми здібностями, високим рівнем культури, вирізняється рішучістю характеру і в той же час розсудливістю, яка здатна бути взірцем у всіх взаємовідносинах [57, С.14-31].

## **РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ**

### **3.1. Кадрове забезпечення соціальної роботи**

Науково-практичні підходи до підбору та розміщенню кадрів в організаціях соціальної сфери. Система кадрового менеджменту, зокрема механізм підбору кадрів включає такі поняття, як:

безпосередньо профорієнтація – це система певних заходів, спрямованих на забезпечення галузі компетентними фахівцями, здатними забезпечити досягнення мети даною організацією;

профконсультація – це комплекс заходів щодо вивчення індивідуально-психологічних властивостей особистості для надання кожній особі, яка його потребує, допомоги у виборі сфери професійної діяльності, що відповідає її можливостям та потребам, де вона могла б розкрити свій природний потенціал з найбільшою корисністю для себе і для суспільства – щодо позицій державного підходу, а з позицій підходу галузевого – для вирішення питання придатності чи непридатності даної особи для керівної діяльності;

профадаптація – заходи спрямовані на оптимальність поєднання індивідуально-психологічних якостей, про які йшлося вище, можливостей і зовнішніх чинників з метою досягнення професіоналізму.

Таким чином, професійний відбір в системі управління охорони здоров'я треба розглядати як комплекс психолого-педагогічних засобів, спрямованих на забезпечення даної сфери високопрофесійними і кваліфікованими управлінськими кадрами.

Ефективність функціонування системи охорони здоров'я найбільше залежить від якості управлінського персоналу і тому першочерговим завданням сьогодні в Україні стоїть визначення статусу керівників системи охорони здоров'я, усунення колізії між їх повноваженнями та відповідальністю, організування процесу управління людськими ресурсами, які забезпечуватимуть функціонування системи [58].

Сьогодні вимоги до керівника є настільки складними, що практика вибору за принципом «він такий хороший хірург – давайте зробимо його головним лікарем» досить сумнівна і часто невиправдана. Поглиблюється ця



ситуація ще й тим, що відсутність статусу керівника здорово охорони не дозволяє новопризначеному керівникові відмовитись від практикуючої медицини через непевність у завтрашньому дні. В результаті такий керівник, працюючи у двох дуже різних за своєю суттю сферах одночасно неминуче втрачає кваліфікацію лакувальника і, на жаль, не набуває високої професійності у менеджменті.

Отже, стає очевидним необхідність центрального забезпечення керівними кадрами системи здоров'я охорони, включаючи вирішення проблем їх підготовки, удосконалення, просування по службі, матеріальне забезпечення та соціальні гарантії, тощо.

Основні функції з проблем кадрового менеджменту в здорово охороні майже збігаються з основними функціями управління кадрами державних установ, які означають наступне:

- ✓ забезпечення: оголошувати та здійснювати набір і відбір;
- ✓ розподіл: розподіляти й доручати роботу, винагороджувати, підвищувати, переводити на іншу роботу, розподіляти працю;
- ✓ розвиток: навчати, оцінювати, наставляти і зацікавлювати працівників;
- ✓ санкціонування: дисциплінувати, забезпечувати умови праці, робота з скаргами та проханнями;
- ✓ контроль і пристосування: планувати систему штатного управління, визначати взаєностосунки між кадровими, фінансовими, контрольними та іншими органами влади та інших структур, забезпечувати інформаційні потоки.

Іншим важливим напрямком кадрового менеджменту є розстановка та переміщення кадрів, залежно від їх підготовки, досвіду, працездатності, вміння керувати людьми, компетентності, беззастережного служіння народові України, тощо.

З метою найефективнішого використання здібностей керівника, при призначенні на посаду обов'язково слід враховувати стиль його службового

мислення. Н.Грінівецька виділяє три типи такого мислення у державних службовців:

- інноваційний стиль – якому характерні пошук ноу-хау, націленість на проривні технології, новаторство, творчість – це генератори з яскраво виявленим актуалізованим інтересом;
- активно-творчий стиль – з найбільш характерним традиційним мисленням, впевненістю в собі, високою самовіддачею, активною державною поведінкою, чіткою громадянською позицією, прагненням домогтися цілей, які поставлені перед ними, як перед керівниками, законними засобами, «викладанням на роботі», найчастіше – це «тяглові конячки» системи;
- пасивно-виконавчий стиль – для якого характерне пасивне, відстале мислення. Виконують свої обов'язки в межах посадової інструкції, не проявляють ініціативи за правилом «ініціатива – карається», бездумно виконують накази, розпорядження, постанови за принципом: «керівництву видніше», «що накажете?» – це типові «служаки», багато з яких педанти, чудові виконавці і практика показує, що таких службовців досить багато. В окремих випадках їх не можна розглядати як негатив.

Проблема кадрового забезпечення охорони здоров'я є багатогранною і різноплановою. Відсутність прозорості в системі управління охороною здоров'я є чи не основною її вадою, що неминуче призведе до таких же негативних наслідків в галузі, як і в державі в цілому: непрофесіоналізму керівників, хабарництва, корупції, клановості в системі здравоохорони, відсутності чітких критеріїв щодо просування по службі. Забезпечення гласності може здійснюватися через відкриту роботу конкурсних комісій, діяльність яких теж потребує докорінної реформи. З метою запобігання таких негативних явищ при підготовці керівників слід виховувати правильну мотивацію, а при призначенні – враховувати орієнтацію на роботу, кар'єру чи матеріальну вигоду.

Гарантом ефективної діяльності охорони здоров'я в Україні є підготовка управлінських кадрів нової генерації на основі науково-

обґрунтованих сучасних навчальних програм з врахуванням міжнародного досвіду. Час керівників-виконавців скінчився, і в умовах зміни соціально-економічного устрою держави необхідні керівники фундаментально підготовані в галузі сучасного управління, економіки і фінансів, медичного інформаційного забезпечення, епідеміології та профілактичної медицини, тобто на часі потреба у професійних кадрах.

Стрімкі зміни зовнішнього середовища вимагають сьогодні від керівника системи охорони здоров'я міцного освоєння класичних та ряду кардинально нових функцій, які становлять невід'ємну частину управлінської діяльності з метою досягнення головної мети діяльності системи охорони здоров'я [59].

*Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи.* Ефективно організувати соціальну роботу в суспільстві або в будь-якій соціальній установі можливо тільки за умов науково обґрунтованої розробки та реалізації кадрової політики. Остання є певною системою, що розрахована на тривалий термін розвитку людських ресурсів, які задіяні в соціальній сфері, і націлена на створення організаційного фундаменту для розвитку особистості та формування громадянського суспільства.

Розвиток структур громадянського суспільства в Україні вимагає, у свою чергу, висококваліфікованого кадрового потенціалу, формування якого базується на науково обґрунтованій кадровій політиці держави та ефективній системі управління людськими ресурсами, а в установах соціальної роботи на ефективній системі управління персоналом. Таким чином, кадрова політика є невід'ємною складовою менеджменту соціальної роботи, запорукою ефективності його функціонування та перспектив подальшого розвитку.

Отже, кадрова політика забезпечує підготовку менеджерів соціальної роботи, а вони у свою чергу, здійснюють управління персоналом, виконуючи свою найважливішу функцію. Підтримка менеджерів у продуктивному стані, таким чином, є головним предметом кадрової діяльності установ соціальної роботи.

Тому для визначення основних засад кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи необхідно здійснити інтерпретацію основних понять і термінів, що лежать в основі його сутності та змісту. Термін «потенціал» етимологічно означає «приховані можливості, потужність, сила». Широке використання смислового поняття «потенціал» складається, таким чином, з його аналізу як «джерела можливостей, засобів, запасів, що можуть бути приведені в дію або використані для вирішення будь-якого завдання чи досягнення певної мети. Це також і можливості окремої особистості, суспільства і держави у певній галузі».

При цьому зважимо на те, що «резерв» – термін французького походження, який означає «запас». У деяких словниках відмічається, що резерв – це запас, звідки черпають нові сили, резерви. Але щоб мати певні резерви, то їх потрібно створювати. У цьому й полягає принципове питання про формування виробничого, трудового, організаційного, кадрового або інтелектуального потенціалу. Різниця між поняттями «потенціал» та «резерви» полягає в тому, що «потенціал» утримує як сутнісне, так і потенційне, а «резерви» – тільки потенційне і невикористане. Резерви, що використовуються, є, таким чином, суттєвою складовою потенціалу. Щоб досягти повного та раціонального використання резервів, кожна система управління соціальною роботою повинна добре знати свій потенціал, рівень його розвитку та реальний стан у визначений час.

Таким чином, потенціал, що виступає в органічній єдності просторових та часових характеристик, концентрує в собі одночасно три рівні зв'язків та відносин: по-перше, він віддзеркалює минуле, тобто являє собою сукупність властивостей, що накопичені системою в процесі її становлення та зумовлює її можливості щодо функціонування та розвитку. У цьому сенсі поняття «потенціал» фактично приймає значення поняття «ресурс»; по-друге, він характеризує сьогодення з точки зору практичного застосування та використання наявних здібностей. Це дозволяє провести різницю між реалізованими та нереалізованими можливостями. У цьому визначенні

поняття «потенціал» лише частково співпадає з поняттям «резерв»; по-третє, він орієнтує менеджмент соціальної роботи на розвиток, у майбутнє. Адже у процесі трудової діяльності соціальний працівник не тільки реалізує свої наявні здібності, але й збагачується новими силами та здібностями, представляючи собою єдність стійкого та змінювального стану, тобто потенціал утримує в собі як «потенції» елементи майбутнього розвитку. При цьому рівень потенціалу, що характеризує наявний стан будь-якої системи, зумовлений тісною взаємодією усіх трьох його вищеназваних станів.

Виходячи з того, що система менеджменту соціальної роботи в Україні має певні обмеження в комплектуванні своїх установ готовими висококваліфікованими кадрами та її всезростаючою вартістю для суспільства, на перший план виходить завдання щодо розвитку та максимального використання наявного кадрового потенціалу. При цьому кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи, як показує аналіз, інтегрує в собі потенціали окремих менеджерів соціальної роботи і включає: психофізіологічний потенціал – здібності та схильності менеджерів соціальної роботи, стан їх здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи; кваліфікаційний потенціал – обсяг, глибину та різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок та вмінь, що зумовлюють здібності менеджерів соціальної роботи до управлінської праці певного змісту, інтенсивності та складності; особистісний потенціал – рівень громадянської свідомості та соціальної зрілості менеджерів соціальної роботи, а також рівень засвоєння ними норм ставлення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби та запити в сфері управлінської діяльності, виходячи з ієрархії потреб людини.

Термін «кадрова політика» має широке та вузьке трактування. У широкому розумінні – це система правил і норм (які повинні бути усвідомлені і певним чином сформульовані), що забезпечують відповідність людських ресурсів організації стратегії (звідси випливає, що всі заходи по роботі з кадрами: відбір, складання штатного розпису, атестація, навчання,

просування – плануються та зіставляються з загальним розумінням цілей і завдань організації). У вузькому розумінні – це набір конкретних правил, побажань та обмежень у взаємовідносинах людей в організації.

Таким чином, кадрова політика – це складний процес, який має відповідні етапи, що складають його основу. Аналіз показує, що при формуванні кадрової політики доцільно враховувати такі етапи:

1) формулювання загальних принципів та цілей роботи з кадрами менеджерів соціальної роботи відповідно до цілей та цінностей установи соціальної роботи або соціальної сфери загалом;

2) розробка системи правил, процедур, форм, методів і заходів щодо кадрової роботи, тобто кадрових технологій;

3) моніторинг персоналу, тобто розробка і впровадження конкретних заходів з питань розвитку та використання знань, умінь та навичок персоналу, а отже, оцінки ефективності його діяльності тощо.

При цьому кадрова політика фіксується, як правило, у загальнофірмових документах і інструкціях, що регламентують усі аспекти діяльності керівників середніх та нижчих ланок системи управління з різними категоріями персоналу. За сприяння цих документів здійснюється поширення відповідних ціннісних орієнтації на всіх співробітників апарату управління, а також на соціальних працівників і клієнтів установ соціальної роботи.

Основоположними принципами формування кадрової політики в сфері соціальної роботи є такі, як принцип науковості, що забезпечує використання всіх сучасних розробок у цій галузі, які дають необхідний економічний та соціальний ефект; принцип комплексності, завдяки якому мають бути охоплені всі сфери кадрової діяльності; принцип системності, тобто врахування всіх взаємозалежностей та взаємозв'язків окремих складових цієї роботи; принцип необхідності врахування економічного й соціального ефекту на кінцевий результат кадрової роботи; принцип ефективності, який

передбачає, що будь-які витрати на заходи в кадровій галузі повинні повернутись через результат господарської діяльності.

Поряд з основними положеннями кадрової політики, що мають загальний характер та закріплені в нормативних актах, існують і проблеми іншого характеру, що вимагають типових методик для їх вирішення. До їх числа слід віднести методику удосконалення організаційної структури установи соціальної роботи, методику розробки положень про підрозділи та посадові інструкції для персоналу, методику прийняття на роботу та розстановку прийнятих по робочих місцях, а також методику адаптації працівників тощо [60].

Для організації роботи з кадрами в апаратах державних органів, соціальної сфери, установ, закладів і служб соціальної роботи створюються спеціальні структурні підрозділи – кадрові служби, які розробляють, реалізують та контролюють річні та перспективні плани роботи з кадрами, що складаються з конкретних заходів щодо їх підбору, підготовки, перепідготовки, розстановки, підвищення кваліфікації, стимулювання діяльності, персонального обліку за продуктивністю їх праці. Очолює такі служби спеціально підготовлений фахівець – начальник відділу кадрів, посадові обов'язки та кваліфікаційні вимоги до якого найбільш рельєфно подають сутність та зміст кадрової роботи з менеджерами і фахівцями соціальної роботи в галузях соціальної сфери.

У випадку, коли чисельність соціальної установи, закладу чи служби є невеликою, цю роботу виконує інспектор з кадрової роботи, який входить до складу іншого відділу чи підрозділу, наприклад, до планово-фінансового або економічного відділу. За відсутності такого фахівця питання кадрової роботи покладаються на першу особу, тобто на керівника соціальної установи, закладу чи служби. Заходи з кадрових питань у цьому випадку включаються до щорічного плану роботи даного організаційного формування.

Таким чином, виникає необхідність у кадровому плануванні (плануванні персоналу), яке становить цілеспрямовану діяльність з

підготовки кадрів для соціальної роботи, забезпечення пропорційного та динамічного розвитку їх потенціалу, розрахунку його професійно-кваліфікаційної структури, визначення загальної та додаткової потреби, контролю за його використанням. Тож кадрове планування є ознакою відповідальності системи менеджменту соціальної роботи щодо свого персоналу.

При цьому на практиці застосовуються, як правило, два підходи до кадрового планування, а саме: плани з кадрової роботи є продовженням інших планів, що розробляються в системі менеджменту соціальної роботи, які є основою для розвитку даної системи; плани з кадрової роботи є в принципі рівноправними планами поряд з іншими, разом з якими вони набувають завершеного вигляду в рамках загального перспективного плану соціальної установи, закладу чи служби.

У цьому зв'язку основними завданнями кадрового планування є такі: розробка процедури кадрового планування, узгодженого з іншими його видами; ув'язка кадрового планування з плануванням соціальної роботи загалом; організація ефективної взаємодії між групою, що займається кадровим плануванням, з планово-економічними підрозділами установи соціальної роботи; проведення у життя рішень, що сприяють успішній реалізації стратегії соціальної установи, закладу чи служби; сприяння у виявленні головних кадрових проблем та потреб при стратегічному плануванні діяльності установи соціальної роботи; покращення обміну інформацією між персоналом та всіма підрозділами установи соціальної роботи.

Таким чином, кадрова робота з менеджерським складом установи соціальної роботи – це багатогранна та перспективна діяльність, що віднесена до компетенції менеджерів (фахівців) з управління персоналом.

Шляхи підвищення ефективності управління персоналом в соціальній сфері, як засвідчує аналіз, залежать від вирішення низки проблем: по-перше, проблем політичного характеру та цілеутворення, а по-друге, проблем



психологічних, гносеологічних, методологічних, організаційно-економічних та соціальних.

Отже, розгляд кола проблем, пов'язаних з формуванням кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи показує, що на теоретичному рівні існує опрацьований алгоритм, який складається: на першому етапі з оцінки стану та розробки кадрової політики, якою має бути озброєна вся система соціальної роботи в Україні; на другому – кадрова політика має свій механізм реалізації у вигляді кадрової роботи, яка націлена на формування ефективного кадрового забезпечення організаційної системи соціальної роботи; нарешті, на третьому етапі – сформована в ході здійснення соціальної роботи спеціалізована ланка менеджерів з управління персоналом має забезпечити ефективність повсякденної роботи соціальних служб на основі ефективного управління конкретними технологічними процесами надання соціальної допомоги, реабілітації, супроводу, профілактики чи обслуговування клієнтів.

При цьому чітко доведено, що для внутрішнього забезпечення сталості системи менеджменту соціальної роботи головним є висококваліфікований персонал соціальних установ, закладів і служб, а з погляду зовнішніх зв'язків – головним є клієнт. Це досить суперечливі складові, о впливають на якість функціонування та темпи розвитку менеджменту соціальної роботи, але ясно одне, що тільки висококваліфікований кадровий корпус може інтегрувати ці дві суперечливі сили у повсякденному процесі життєдіяльності цілого, що народжується на теренах України [61].

### **3.2. Психологічні особливості ділового спілкування**

*Психологічні особливості ділового спілкування.* Ділове спілкування визначається як специфічна форма контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно включає обмін

інформацією, пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Ділове спілкування – це процес установлення і розвитку взаємодії із суб'єктами спілкування, змістом якого є сумісна діяльність.

Ділове спілкування на відміну від його інших видів має свої особливості, а саме:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- відповідність певним загально визнаним і загальноприйнятим правилам;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети, як правило, не виходячи за рамки певного кола;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів; значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать їх внутрішній світ.

Людина, яка спрямовує інформацію (комунікатор), і людина, яка її приймає (реципієнт), у діловому спілкуванні постійно міняються місцями, завдяки чому у людей, що спілкуються, має бути однакове розуміння не тільки значень, а й змісту слів.

Ефективне ділове спілкування – це не стільки обмін значеннями, скільки обмін думками. Більше того, це пошук спільного рішення.

Зони спілкування:

Ділове спілкування підсвідоме здійснюється на певній відстані між людьми, причому виділяються такі види зон спілкування:

Інтимна зона (15 - 46 см) – спілкування з близькими, батьками, родичами.

Особиста зона (46 – 120 см) – відстань спілкування з друзями і однодумцями.

Зона соціального спілкування (1,2 - 2,0 м) – відстань на переговорах з приятелями і колегами по роботі.

Формальна зона (2,0 - 3,6 м) – ділові переговори, візити до вищих чиновників.

Загальнодоступна або публічна зона (більше 3,6 м) – спілкування з великою групою людей.

Величина кожної зони залежить не тільки від ситуації, а й від національнокультурного поля особистості, від статусу партнера, з яким ведеться спілкування, від власного настрою. У діловому спілкуванні вироблені такі найбільш прийнятні правила:

- слід дотримуватись міри у дистанціюванні (не треба надмірно віддалятися і не надто наближатись до партнера);
- дистанція між партнерами повинна відповідати ситуації;
- не варто починати спілкування з відстані більш ніж 4 м. Найбільш прийнятними на такій дистанції може бути посмішка чи кивок головою на знак привітання;
- перші фрази краще говорити на відстані соціальної зони (залежно від близькості відносин з партнером);
- найбільш головними, важливими ідеями, інформацією з партнером обмінюються в особистій зоні;
- відстань треба долати поступово, а не перескакувати через одну чи дві зони. У такому разі легше досягти згоди, виважено розв'язати проблему;

- не порушати визначену зону, особливо інтимну, в ділових стосунках це є неприйнятним.

Нерідко ділове спілкування порівнюють з грою в шахи, де неможливо «закреслити» непродуманий хід. Якщо хід вже зроблено, ситуація змінюється, і наступні ходи необхідно робити за нових умов [62].

#### Фази спілкування

Ділове спілкування, як певний процес взаємодії людей, має свою стратегічну лінію, тактику проведення, а також певні фази. До фаз ділового спілкування відносяться початкова, основна і завершальна.

*Початкова фаза* – протягом якої встановлюють вихідні контакти, настроєність на спілкування, йде орієнтація в ситуації. У цій фазі постає завдання: спонукати ділового партнера до спілкування, зацікавити, створити максимальне поле можливостей для обговорення проблем. Тут також оцінюється емоційний стан партнера, визначаються стратегія і тактика спілкування, вибирається певний тон взаємин, виявляється самооцінка партнера і йде орієнтація в розподілі ролей.

*Основна фаза* – протягом якої реалізується певна послідовність дій, а саме: встановлюється проміжна та кінцева мета спілкування, виконуються безпосередні мовні, немовні та документальні контакти, йде взаємний аналіз вихідних та проміжних пропозицій, пошук узгодження рішень, відбувається розподіл ролей за принципом «домінування-підпорядкування», визначення перспектив спілкування.

*Завершальна фаза* – протягом якої формулюються підсумки ділової взаємодії, відбувається вихід із контакту, формуються основи для подальшої взаємодії.

#### Форми і функції спілкування

Здійснюються ділові взаємини у двох формах: контакту та взаємодії.

*Контакт* – це одиничний акт, в якому відсутня система узгодження дій партнерів стосовно один одного. Основу ж ділових взаємин партнерів складають не контакти, а їх взаємодія.

*Взаємодія (інтерація)* – аспект спілкування, що проявляється в організації людьми взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення певної вигідної обом сторонам мети.

Під соціальною інтерацією (від лат. interaction – взаємодія) розуміють безпосередню міжособистісну комунікацію (обмін символами), важливою особливістю якої визначається здатність людини «виконувати роль іншого», уявляти, як її сприймає партнер по спілкуванню, і відповідно інтерпретувати ситуацію та конструювати свої дії.

Змістом взаємодії між людьми є певна і специфічна для соціальної структури суспільства сукупність економічних, правових, політичних відносин, які реалізуються у спілкуванні.

Розрізняють два типи міжособистісної взаємодії – співпраця (кооперація) і суперництво (конкуренція), які залежать від обраної стратегії і тактики спілкування.

У процесі спілкування знаходять свій вияв своєрідна суперечність: з одного боку, людина пристосовується до життя суспільства, засвоює його досвід, добути людством наукові і культурні досягнення, а з другого – вона відособлюється, формується її індивідуальна неповторність, самобутність, що пояснюється його основними функціями.

У спілкуванні проявляються такі основні його функції:

*Інформативно-комунікативна* – з нею пов'язані усі процеси, які охоплюють сутність таких складників спілкування, як передача-прийом інформації та відповідна реакція на неї.

*Регулятивно-комунікативна* – відбувається процес коригування поведінки, коли людина може вплинути на мотиви, мету спілкування, програму дій, прийняття рішень.

*Афективно-комунікативна* – відбувається взаєморегуляція та взаємокорекція поведінки, здійснюється своєрідний контроль над усією сферою діяльності партнера. Тут можуть реалізуватися можливості навіювання, наслідування, вживаються усі можливі засоби переконання.

### Стратегія і тактика спілкування:

Стратегія ділового спілкування передбачає постановку певної цілі, яка стимулює волю учасника спілкування, заставляє його діяти усвідомлено, інтенсивно, мобілізувати свої здібності, знання, досвід, уміти підпорядковувати свої сили досягненню цієї мети.

Тактика ділового спілкування передбачає вибір певної моделі поведінки, яка в конкретній ситуації буде найбільш сприятливою у досягненні поставленої мети. Ґрунтується тактика спілкування на певних засадах, найважливішими з яких є:

- наявність декількох варіантів поведінки в однотипній ситуації і вміння оперативно ними скористатись;
- недопущення конфронтації чи конфліктів з діловим партнером;
- вміле використання механізмів людської взаємодії (прихильності, симпатії, антипатії, довіри, поваги і т.п.);
- уважне ставлення до нових, хоч і незвичних на перший погляд ідей, думок;
- освоєння тих моделей поведінки, які приносять успіх у ділових стосунках;
- вміння подати себе, правильно оцінювати реакцію партнерів, вловлювати найменші зміни в ситуації.

### Рівні ділового спілкування.

Психологи, що займаються проблемами спілкування, напрацювали і пропонують чимало корисних порад і рекомендацій. Ці поради іноді бувають універсальними. Наприклад, однією з відомих є порада «привертати увагу людини посмішкою». Ця рекомендація малокорисна для конкретної людини в конкретних обставинах. Якщо я посміхаюсь від душі, то не потребую, нічийх порад; якщо співрозмовник мені приємний, то і посмішка щира, привітна.

Ще одна рекомендація – «вміння глибоко зрозуміти кожну людину». Психологічні дослідження довели, що глибоко знати і розуміти ми можемо лише двох-трьох людей, а більш-менш успішно орієнтуватися в поведінці приблизно десяти осіб. Звичайно, кількісний склад таких груп може змінюватися залежно від особистих властивостей людини і соціальних умов.

Народившись, кожен попадає не тільки в природний світ що склався, але і в світ установлених і регламентованих людських відносин. Вступаючи в контакти, частину цих відносин людина порівняно активно перебудовує з урахуванням особистих взаємин. Через це можна умовно виділити три рівні спілкування: соціально-рольовий, діловий, інтимно-особистий.

Соціально-рольовий рівень. Основний принцип взаємин на цьому рівні – соціабельність (знання, засвоєння і реалізація норм і вимог соціальної сфери). Наприклад, у громадському транспорті необхідно дати місце старшим людям і пасажиром із дітьми, терпляче ставитись до постійних прохань передати гроші на квиток і т. ін.

Другий рівень спілкування – діловий. На цьому рівні людей об'єднують інтереси справи і спільна діяльність, направлена на досягнення мети. У ділові відносини ми вступаємо з колегами на роботі, а також з людьми, які розділяють наші захоплення в різних об'єднаннях, неформальних групах у громадському житті. Основний принцип ділових відносин – раціональність (підвищення ефективності співробітництва).

Третій рівень спілкування – інтимно-особистий. Характеризується особливою психологічною близькістю, переживаннями, проникненням у внутрішній світ інших людей, перш за все близьких (членів сім'ї, друзів). Основний принцип такого спілкування – емпатія. У сімейному житті певні взаємини підпорядковуються законам ділового спілкування (наприклад, виконання сімейних функцій) [63].

*Техніка ведення ділових індивідуальних бесід.* Відомо, що японці при зустрічі обмінюються візитними картками і тільки після цього розпочинають ділову бесіду. З якою метою вони так роблять? Напевно, щоб дізнатися «хто

є хто» і відповідно з цим будувати стратегію і тактику розмови, а також певним чином себе поводити.

Назвемо вихідні рубежі, від яких треба будувати бесіду:

1. З'ясувати «хто є хто». Це означає, що ваш статус і статус вашого співрозмовника мають бути оголошеними. Знання статусу вказує на потенційні можливості партнера і міру його визнання суспільством. Якщо статус партнера нижчий, то ваша поведінка, навіть на підсвідомому рівні, буде домінантною, що надасть вам початкової ініціативи. Якщо ж статус партнера вищий, то ви скеруєте свій талант на досягнення паритетного становища.

2. Вибрати місце зустрічі. Найкраще, коли ділового партнера ви приймаєте у себе, оскільки рідні стіни, де ви звикли керувати, надають вам впевненості і переваги. Якщо партнер запрошує вас на розмову в свій офіс, намагайтесь цього уникнути. Запросіть його до себе. Якщо вам цього зробити не вдається, в такому випадку домовтеся про зустріч на нейтральній території (кафе, клуб, бібліотека і т.д.).

3. З'ясувати мету ділової бесіди. У психологічному аспекті це означає вивідати, хто більше зацікавлений у розмові, тобто «кому це більше потрібно». Якщо вам, то спробуйте це приховати. Якщо партнерові, то спробуйте опосередкованими запитаннями з'ясувати міру його зацікавленості і – «закручуйте гайки», тобто домагайтесь вигідніших для вас умов.

Прийоми, які можуть викликати у співрозмовника до вас симпатію і довіру:

1. Помічайте по ходу бесіди всі позитивні якості партнера і говоріть про них своєму співбесіднику. Подайте це через «лупу», тобто трохи перебільшуйте. Але не занадто, бо у партнера можуть виникнути дві реакції: або він зрозуміє, що ви перед ним схиляєтесь і почне домінувати в розмові; або ж запідозрить, що ви з ним нещирі і хочете надмірною похвалою приспати його пильність.



2. До розумної межі завищіть свої вимоги, тобто поставте жорсткіші початкові умови. Ви матимете запланований простір для «відступу», а ваш партнер буде щасливим від своєї маленької перемоги.

3. Критикуйте в позиції партнера тільки ті суттєві моменти, які можуть зашкодити вашим намірам у досягненні успіху. Якщо вам щось не подобається в бесіді із партнером, але воно таке, що вас «кровно не зачіпає», – не показуйте цього. Зробіть нейтральний вираз обличчя, уважно слухайте і кивайте головою.

4. Прагніть уникати в розмові слів, які характеризують крайні смислові та емоційні полюси. Наприклад: «Я абсолютно впевнений», «Я стопроцентно гарантую», «Він – негідник», «От здорово!» і т.д.

5. Дайте можливість своєму партнерові зберегти «добру міну при поганій грі», тобто лице, гідність. Це означає, що своєю поведінкою ви не повинні показати, що ваші аргументи були переконливішими, що ви отримали над партнером ділову чи моральну перемогу.

6. «Не грюкайте дверима!». Іншими словами, якщо ділова індивідуальна бесіда не привела вас до рятівного успіху, в будь-якому випадку з гідністю сприйміть свою поразку і розійдіться по-дружньому із партнером. В такому разі ви залишаєте за собою можливість ще раз вийти з ним на контакт. Репутація ваша збережеться, а майбутнє покаже: виграли ви чи програли [64].

### **3.3. Психологічні особливості підготовки та проведення переговорів**

Основні етапи підготовки та проведення переговорів. Переговори можна номінувати як організаційну форму встановлення та юридичної фіксації виробничо-економічних зв'язків між зацікавленими в спільній діяльності економічно незалежними організаціями. Це формалізований процес, що ставить конкретну мету, визначає коло питань і завжди реалізується в конкретних умовах, за конкретних обставин.

На сучасному етапі практикою напрацьовано принципи, умови та стратегії, дотримання яких сприяє результативності переговорного процесу.

Учені виділяють три основні стратегії переговорів:

перша стратегія – зводиться до протистояння крайніх позицій партнерів;

друга – це золота середина між м'якістю та жорсткістю, тобто досягається поставлена мета і водночас не псується стосунки з людьми;

третья стратегія передбачає розв'язання проблем, виходячи із їхнього змісту, не допускаються дебати з приводу позицій, яких кожна із сторін жорстко дотримується (ці переговори називаються принциповими, оскільки враховуються інтереси обох сторін і досягається такий результат, який ґрунтується на справедливих нормах незалежно від волі жодної зі сторін).

Комерційні переговори відіграють велике значення в розвитку ділових стосунків. Від того, як будуть організовані і проведені ці переговори, залежить результат – поступ чи занепад проекту і, відповідно, фінансовий злет чи крах. За змістом комерційні переговори – це процес поетапного досягнення згоди між партнерами за наявності суперечливих інтересів [65, С. 40-42].

У менеджменті комерційні переговори розглядають як окремий вид ділового спілкування за формою і змістом. За формою вони подібні до індивідуальної бесіди, разом з тим вони проводяться між делегаціями партнерів, яким необхідно володіти навичками впливу на групу людей, що

мають свою чітку мету. Таким чином, комерційні переговори є складовою управлінської діяльності і служать налагодженню корпоративних зв'язків.

Переговори – це не просто розв'язання проблеми або прийняття рішень, а й знаходження різних умов, які сприяють досягненню мети кожного. Переговори – це особливий різновид людської діяльності, що веде до ефективного залагоджування спорів та розбіжностей з максимальним урахуванням інтересів кожної сторони. Переговори – це не просто розв'язання проблеми або прийняття рішення, а знаходження загальних умов, які сприяють досягненню мети кожного. Переговори завжди здійснюються як процес, який умовно можна розділити на три етапи:

1. Підготовка до переговорів.
2. Безпосереднє ведення переговорів.
3. Аналіз (обговорення) результатів переговорів.

Підготовка, проведення та аналіз результатів переговорів – це складна форма роботи бізнесменів, підприємців та керівників. Вона значно більш ефективна при груповій роботі, і відповідно існують спеціальні правила щодо організації та техніки її проведення. На різних етапах форми та способи групової роботи істотно відрізняються і вимагають застосування спеціальних організаційноуправлінських дій.

#### I етап: Підготовка до переговорів

На етапі підготовки мають бути пророблені три аспекти проведення переговорів: I - змістовний, II - організаційний та III - тактичний:

*I – змістовний* аспект визначає:

- 1) ієрархію (і відповідно значимість) цілей переговорів;
- 2) головний зміст пропозицій або проблем, які виносять на переговори;
- 3) можливі варіанти розв'язання питань та шляхи досягнення поставлених цілей.

Зміст переговорів визначається не тільки і не стільки конкретним предметом майбутніх переговорів, скільки системою наявних інтересів та

можливостей їх реалізації у певній ситуації або у майбутньому. Тому змістовний аспект переговорів включає:

- а) необхідність ретельного аналізу наявної ситуації;
- б) прогнозування найімовірніших варіантів її зміни; в) проектування найбільш сприятливих умов (навіть якщо виникнення таких умов є малоімовірним за нинішньої ситуації).

У великих фірмах існують спеціальні відділи, що займаються опрацюванням зазначених питань, на підставі чого визначаються найбільш перспективні розробки та напрямки діяльності фірми. Такі прогнози вказують на ті сфери діяльності, в яких можна та потрібно шукати майбутніх партнерів.

*II – організаційний аспект охоплює широке коло питань:*

- 1) місця;
- 2) часу;
- 3) загального антуражу проведення переговорів;
- 4) підбора команди;
- 5) точного розподілу функцій та ролей кожного з її членів на переговорах.

*III – тактичний аспект забезпечує необхідну професійну спрацьованість висунутих пропозицій. Він включає весь обсяг конкретних питань від тактико-технологічних характеристик пропозицій до фінансових та юридичних деталей.*

Опрацювання цих трьох аспектів передбачає такий рівень інтелектуальних здібностей та професійних знань, який, як правило, недоступний окремій людині і розрахований на групову роботу.

I аспект підготовки переговорів - змістовний.

Завдання I аспекту: Програвання ситуацій. У фазі підготовки переговорів постає проблема доведення загальних прогнозів та пропозицій до рівня конкретних змістовних питань, що виносяться на переговори. Таке

«доопрацювання» найбільш ефективно здійснюється в груповій роботі, яка побудована за покроковим принципом.

*Крок 1* спрямований на: - визначення позиційних інтересів; - розробку загальної стратегії переговорів (альтернатив).

*A) Визначення позиційних інтересів* особистості містить три взаємопов'язані питання:

- 1) самовизначення або усвідомлення власних цілей та інтересів;
- 2) прогнозування можливих цілей та інтересів майбутнього партнера по переговорах;
- 3) оцінка міри та ймовірності узгодження інтересів.

Питання самовизначення викликає найбільші ускладнення. Наші власні інтереси уявляються нам чимось настільки природним, що ми рідко докладаємо спеціальні зусилля для їх усвідомлення. Але якщо ми врахуємо те, що реально у нас співіснує одночасно безліч інтересів, і що вони ніколи не складають чіткої ієрархії, а навпаки – завжди переплутані, суперечливі та різноспрямовані, то ми зрозуміємо, що усвідомити та виокремити саме ті інтереси, які нам необхідно реалізувати в конкретних переговорах, є справді складним завданням.

У практичному плані самовизначення щодо цілей та інтересів зручніше здійснювати у трьох напрямках:

- особисті інтереси та цілі;
- групові інтереси;
- цілі розвитку фірми (або «справи»).

За кожним з цих напрямів складається подвійний список: «Чого я хочу?» та «Що я для цього робитиму?». Перший список відповідає усвідомлюваним інтересам, другий – системі конкретних цілей. Аналіз цих списків, як правило, виявляє наявність істотних протиріч між різними категоріями інтересів: між особистими та груповими, особистими та інтересами фірми тощо. Узгодження своїх інтересів забезпечує вибудовування цілей переговорів у чітку послідовність та ієрархію.

Ігнорування такої роботи призводить до того, що більшість наших бізнесменів виходить на переговори, взагалі не маючи хоч би то якихось чітких цілей

Б) Стратегія ведення майбутніх переговорів будується на основі самовизначення та визначення позицій партнера за наступними аспектами:

1) визначення головного предмета (або питання), який ми будемо виносити на переговори;

2) визначення можливого завдання щодо зміни вихідних установок та цілей партнера. Ситуація повного збігу вихідних установок, інтересів та цілей обох партнерів на переговорах – випадок вкрай рідкісний (як правило, існують протиріччя принаймні щодо одного із зазначених трьох параметрів). У цьому розумінні протиріччя та неузгодженість внутрішньо притаманні переговорам (сенс яких і полягає в пошуках шляхів та можливостей розв'язання цих протиріч). Якщо ми не враховували наявності протиріч, то зустрічаючись з незгодою партнера вже у ході самих переговорів, ми починаємо сприймати всі його висловлювання як «тупість», «нерозуміння власної вигоди», «конфліктність» тощо. Але реально ми при цьому демонструємо тільки власне невміння готуватися до переговорів та проводити їх;

3) готовність до зміни власних позицій та вимог і заздалегідь підготовлені межі таких змін. Дуже важливим моментом підготовки переговорів є програвання різних варіантів (навіть таких, коли ці переговори завершаться невдачею). Одне з правил бізнесмена: «Ніколи не кладіть усі яйця в один кошик!». Готуючись до переговорів, потрібно завжди мати шляхи для відступу. Всі зарубіжні рекомендації щодо переговорів радять: «Не маючи альтернатив, не сідайте за стіл переговорів!».

Найкраща реалістична альтернатива (аббревіатура BATNA – The Best Alternative to Negotiation Achievement) – це не просто щось, що можна робити у випадку провалу; це – варіант, добре виважений, реальний, який нічим не

поступається своїми перевагами тому, чого ми добивалися у цих переговорах.

Опрацювавши варіанти переговорних стратегій, можна переходити до наступного, другого кроку змістовної підготовки.

*Крок 2* – спрямований на визначення співвідношення витрат та виграшів (здобутків) при кожному стратегічному варіанті.

На цьому кроці мають бути обчислені верхні та нижні межі зміни наших позицій за кожним параметром обговорюваного питання. Таким чином, за кожним параметром у нас має бути не «точка» зору, а «віяло», всередині якого ми можемо вільно діяти та шукати згоди. Саме така варіантність забезпечує гнучке ведення переговорів та тактичну свободу.

*Крок 3* – спрямований на вибір конкретної тактики ведення переговорів, який дає можливість визначити головний тип поведінки команди загалом. Це може бути стала, жорстка і навіть уперта поведінка; може бути поведінка, яка сприяє неформальному клімату спілкування або вороже-формальному; домінуючому або покірливому, та, що шукає різні прийнятні для обох сторін варіанти або повторює один і той самий, прийнятний тільки для себе.

Один з найжорстокіших варіантів «закритої» тактики – подавати свої пропозиції як остаточні, що не підлягають обговоренню. Це має певні переваги (створює репутацію рішучого та надійного партнера і дає шанси на успіх, якщо ви знаєте «нижню межу поступок» опонента, надпоступки можуть бути виграні, оскільки інша сторона не бажає йти на ризик провалу переговорів). Але, з іншого боку, така тактика є небезпечною, тому що ускладнює шлях до відступу без серйозної «втрати обличчя», а якщо між сторонами дуже формальні відносини, то взагалі призводить до ескалації конфлікту [66].

II аспект підготовки до переговорів – організаційне забезпечення.

Організаційний аспект підготовки визначає розв'язання питань: «Хто безпосередньо братиме участь у переговорах?», «Де відбуватимуться переговори?», «Коли та в які строки їх вигідніше проводити?».

Підбір команди є головним завданням організаційного аспекту при підготовці переговорів, яке зводиться до завдань пошуку та залучення необхідних людей, або спеціального їх навчання.

Ділові переговори органічно поєднують у собі процеси:

- 1) міжособистісного спілкування;
- 2) професійної комунікації;
- 3) гри, що нагадує театралізовану виставу.

Тому вдалий підбір команди багато в чому визначається тим, наскільки чітко виокремлюються комунікативні, професійно-ділові та ігрові здібності тих людей, яких добирають у команду. Робота з підбору команди включає в себе кілька моментів

III аспект підготовки переговорів – тактико-технологічні характеристики.

У принципі це питання становить особливий інтерес для бізнесменів-початківців. Як ми вже знаємо, одного проекту пропозиції щодо змісту майбутньої справи для успішних переговорів зовсім недостатньо. Він має бути доповнений програмою його реалізації та планом (або схемою) співорганізації зусиль щодо реалізації. Плюс до цього завжди виникає безліч питань фінансового чи юридичного порядку.

Досвідчені бізнесмени та підприємці з власної практики добре знають усе коло цих питань і, виходячи на переговори, як правило, готують їх достатньо ретельно. Проте, як правило, із сфери уваги випадають деякі важливі моменти.

У переговорах має бути зовсім інша установка: «Ми відрізняємося один від одного, у нас у кожного свої проблеми та цілі, але так уже склалась ситуація, що ми виявилися в одному запрягу. Я можу розв'язати свої проблеми, тільки допомагаючи тобі розв'язати твої!».



Але справа в тому, що зміна своєї установки – річ складна. І, крім того, може виявитися, що ваш партнер свою установку змінювати наміру не має і прагне просто одурити вас шляхом застосування різних маніпуляцій. Тому без вміння розпізнавання маніпуляції та відповідної поведінки можна стати засобом для досягнення цілей партнера.

*Маніпулювання* – це стратегія поведінки, при якій добиваються власних переваг та утискування інтересів партнера за рахунок прихованого тиску на нього. Звичайно маніпулювання настільки приховане, що «жертва» навіть не усвідомлює смислу того, що відбувається. Виходячи з цього швидко «розпізнавання» того, що відбувається, може допомогти швидко відреагувати та повернути переговори в здорове русло. Зараз ми розглянемо шість прикладів маніпулювання емоціями та очікуваних реакцій, спричинених незначними або навіть невідчутними для опонента діями.

Якщо їх застосовують не надто часто і з достатньо навіюваним опонентом, то йому (опоненту) буде важко захиститися від них. Цілком мимовільно він відчуває сором і навіть неповноцінність. Його невпевненість зростає. Він вагається і починає припускатися помилок. Таке маніпулювання – це звичайна тактика «боротьби».

Але в результаті це призводить до ескалації конфлікту, тому що посилення позиції часто має ефект, що викликає роздратування. Але вміння уникнути маніпуляцій та утримати свою позицію є хоча й важливою, але додатковою умовою переговорів [67].

Головною ж є змістовна робота з пошуків взаємно задовільних рішень і подолання розбіжностей. Ефективність роботи щодо зменшення розбіжностей та пошуку альтернатив залежить від чіткості, організації взаємодій. Для цього:

- 1) ставте питання для уточнення вимог іншої сторони, запитуйте про потреби та вподобання;

- 2) аргументуйте свої пропозиції, для цього: детально обґрунтуйте (стисло і твердо); надайте один чи два доводи, але переконливі; не

сперечайтесь, не вигравайте бали; розвивайте кожну нову ідею, яка походить від іншої сторони;

3) усувайте сумніви: нейтралізуйте доводи партнера, врівноважуйте обопільні потреби; намагайтеся розмовляти з «доброю людиною»; підкреслюйте пункти, стосовно яких є згода;

4) стережіться безвиході: при виникненні напруження переведіть мову на інше, використовуйте гумор; попросіть перерву;

5) дотримуйтеся правил поступок: всі поступки під умови; не вживайте комплект «ковбасу – шматками»; вживайте комплект «якщо... тоді...»; поступайтеся потрохи; дайте те, що для вас дешеве, але для них дороге (і навпаки);

6) резюмуйте те, що вже зроблене;

7) стережіться зміни представника.

Проте дуже часто всі зусилля партнерів з переговорів щодо створення позитивної атмосфери та клімату зводяться нанівець у результаті припущених комунікативних помилок. Вміння розмовляти та слухати є невід'ємною рисою ефективного переговорника [68].

Головні помилки з боку промовця:

- неповне вираження головних складників ідеї, думки;
- недостатня розстановка наголосів, вказівок на головне у своїй думці;
- нечітка структура повідомлення;
- неувага до реакції співрозмовника в процесі повідомлення.

Головні помилки з боку слухача:

- відсутність активності в уточненні розуміння;
- відсутність реакції при нерозумінні повідомлення;
- відсутність спроб уточнити правильність розуміння;
- спроба механічного запам'ятовування.

Фазу обговорення (хоча і найтривалішу у часі), не можна розтягувати до нескінченності. Завжди існує певна межа деталізації або розширення предмета обговорення. Треба вміти вчасно поставити крапку. Цей момент

дуже важко формалізувати, він належить до мистецтва ведення переговорів. Водночас існують певні показники того, що обговорення час закінчувати і переходити до підбивання підсумків (підписання угоди про наміри, складання угоди або укладання угоди).

До найбільш явних показників завершення обговорення належать:

- ми досягли мети або межі;
- нам перестали поступатися;
- мало розбіжностей;
- знижується темп;
- ставляться практичні запитання.

Набувати знання та навички ведення переговорів можна лише аналізуючи свою та чужу практичну діяльність. Тому доцільно кожні переговори обговорити зі своїми колегами, з'ясовуючи, що саме сприяло успіхові, що не було враховано при підготовці, що було несподіваним у поведінці партнерів та чому, що слід використовувати у майбутньому.

Сучасні прогресивні організації складають власні моральні та етичні кодекси, які є обов'язковою вимогою до поведінки членів організації, зокрема на переговорах. Моральний кодекс переговорів спрямований на досягнення певної міри одностайності, спільності оцінки, компромісу, консенсусу. Знаходження оптимального шляху до угоди – це певна гарантія, що дозволяє уникнути небезпечних, неконтрольованих і незворотних шляхів розвитку подій [69, С.321].

## ВИСНОВКИ

1. Соціальне управління – один з видів управління, функція якого полягає у забезпеченні реалізації потреб прогресивного розвитку суспільства і його підсистем. Управління соціальною роботою – особливий вид управлінської праці, що забезпечує виконання відповідних соціальних завдань засобами адекватної організаційної структури соціальних служб. Основною функцією соціального управління є розробка і здійснення соціальної політики, спрямованої на забезпечення соціально-економічного розвитку країни, підвищення рівня життя, поліпшення умов праці і побуту людей, подальший розвиток демократії. Система управління має бути орієнтованою на організаційну культуру, інновації, мотивацію працівників, оптимальність стилю керівництва, завдання та особливості діяльності, філософію організації. Відкритість організації як інформаційної, виробничої, соціальнопсихологічної системи, що функціонує за принципом взаємовпливу чинників внутрішніх і зовнішніх і спрямовує свою діяльність на поступ, розвиток. Діяльність організації спрямована на підвищення якості, на ефективне задоволення потреб усіх, хто працює в ній і користується її послугами. Сучасне управління характеризують такі риси: гнучкість, швидкість реагування, адаптованість до ринкових умов. Орієнтація на стратегічне планування діяльності організації взаємодоповнюється оптимальністю тактики розв'язання ситуаційних проблем. Засадним капіталом організації є її інтелектуальний потенціал, людський ресурс, реалізація можливостей якого дає основний прибуток. Закони та закономірності менеджменту соціальної роботи здійснюють непрямий, тобто опосередкований вплив на керівників-менеджерів соціальної роботи через систему принципів і правил групової та індивідуальної поведінки управлінського персоналу. До числа найважливіших категорій наукового управління також відносяться і принципи. Під принципами менеджменту соціальної роботи, таким чином, розуміються основні, вихідні, або

фундаментальні ідеї, положення чи уявлення будь-якої теорії або вчення про управлінську діяльність, що впливають безпосередньо із законів і закономірностей управління, якими мають керуватися менеджери, здійснюючи управління організацією. У теорії менеджменту соціальної роботи виділяється щонайменше три основні групи конкретних або спеціальних функцій: інформаційні, технологічні, організаційні. Отже, розуміння теоретичних основ менеджменту, закономірностей розвитку його шкіл і концепцій дозволяє зважено вести науковий пошук нових підходів у менеджменті, аналізувати їх привабливість для соціальної роботи.

2. Менеджмент - це самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління. Менеджмент - це управління в ринкових умовах, яке передбачає: орієнтацію підприємства (організації, фірми) на попит та вимоги ринку, запити конкретних споживачів і організацію виробництва тих видів продукції, які користуються попитом; прагнення до підвищення ефективності виробництва і досягненню оптимальних результатів з меншими витратами; господарська самостійність, яка забезпечує свободу прийняття рішень тим особам, які несуть відповідальність за кінцеві результати діяльності організації та їх підрозділів; постійне коригування цілей і задач в залежності від стану і вимог ринку; виявлення кінцевого результату діяльності організації визначається на ринку в процесі обміну; використання сучасної інформаційної бази і обчислювальної техніки для багатоваріантних розрахунків при прийнятті оптимальних рішень. Термін "менеджмент" застосовується лише до управління соціально-економічними процесами на рівні організації (підприємства, фірми), діючої в ринкових умовах.

3. Ефективність діяльності будь-якої організації залежить від якості прийнятих управлінських рішень. Управлінське рішення – це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта управління) та дій колективу (об'єкта

управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи. Новий акцент на адміністративно-управлінські функції контролю припускає, що узгоджена інтеграція адміністративного та освітнього аспектів системи контролю має вирішальне значення для підвищення якості роботи і продуктивності установ по соціальному обслуговуванню. Керівники є сполучною ланкою між соціальними замовленнями установам соціального захисту з боку суспільства і реальної системи надання послуг. Результати контролю відображають соціальну політику в дії, тому що політика, подібно до знань, не може виражатися або реалізуватися самотійно. Контролери формують робочу обстановку, яка характеризується або безглуздою рутиною і принизливою роллю соціального працівника, або чіткими і розумними очікуваннями, підтримкою в роботі і професійному зростанні персоналу. Основна частина діяльності професійного менеджера – це впливати на інших людей.

4. Психологія управління – це галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності: роль людського і психологічного фактору в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процесі інтеграції та зміцнення відносин між його членами, психологічні механізми прийняття управлінських рішень, соціально-психологічні якості керівника. Психологічні методи відіграють дуже важливу роль в роботі з персоналом, так як вони направлені на конкретну особистість робітника або службовця і, як правило, суворо персоніфіковані і індивідуальні. Головною їх особливістю являється звернення до внутрішнього світу людини, його особистості, інтелекту, почуттів, образів і поведінки з тим, щоб направити внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних задач підприємства. Психологічні методи управління – це способи впливу на психіку і настрої людей, які дозволяють з урахуванням дії психологічних законів регулювати взаємозв'язки робітників та керівників, членів колективу. Мета психологічних методів управління – управління психологічною діяльністю

особистості, регулювання її поведінки в колективі та створення на цій основі оптимального моральнопсихологічного клімату, який сприяє активізації людського фактора та всебічного розвитку особистості. Відомо, що кожна особистість має різний ступінь здатності чи нездатності до того чи іншого виду діяльності. І завдання фахівців полягає в тому, щоб допомогти кожній людині вибрати для себе той вид праці, що найбільшою мірою відповідає його професійній здатності. Якщо людина досягає бажаних результатів у праці, їй створені оптимальні умови для роботи, і вона не розчарована у своєму професійному виборі, то такий працівник психологічно і соціально стійкий для роботи в колективі. При вирішенні питання про те, якими якостями повинна володіти людина, що претендує на виконання тієї чи іншої діяльності, завжди виникає необхідність психологічного вивчення самої діяльності. Результатом такого психологічного, чи, по-іншому, професіографічного аналізу трудової діяльності повинна бути професіограма (професіограма – опис і обґрунтування системи вимог, поставлених певною діяльністю, спеціальністю чи професією до людини). Створення здорового психологічного клімату в колективі багато в чому залежить від культури і її стану у установі, особливо культури керівництва, ефективності виховної і педагогічної функції керівника, що залежить від психологічного такту, який сприяє активізації людського фактора та всебічного розвитку особистості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамова В.І. Менеджмент і маркетинг: Учеб. Посібник / В.І. Абрамова - М.: Видавництво РІОР, 2006 .- 161 с.
2. Андреева Г. М. Социальная психология: Учебник для вузов. -М.: Изд-во МГУ, 1988. -429 с.
3. Андрущенко В.П. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи/ Навч. посібник, кн. 7 – К.: ДЦСН, 2003. – 276 с.
4. Ануфриева Н.М. Социальная психология: Курс лекций. -К.: МАУП, 1995. – С. 86.
5. Афанасьев В. Г. Социальные аспекты управления / В.Г. Афанасьев. – М.: Экономика, 1981. – 216 с.
6. Барко В.І. Розвиток професійних якостей управлінця. – Практична психологія та соціальна робота. – 2004. - №11. – С. 65-80.
7. Безпека економічних трансформацій: 36. матеріалів «круглого столу» /Під ред. Я.А.Жаліла. - К.: НІСД: «Альтерпрес», 2000. - С.320.
8. Берестяний С.І. Управління в сфері охорони здоров'я: міждисциплінарний підхід//Нова парадигма. Альманах наукових праць. Випуск 24. - Запоріжжя, 2002. - С. 139-142.
9. Бех В.П. Человек и Вселенная. - Запорожье. - Просвіта, 2000. - 148с.
10. Беляев, О.О. Системологія / А. О. Беляев, Е.М. Коротков - М.: ИНФРА-М, 2000. - 320с.
11. Білорус О.Г., Панченко Є.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. — К.: Т-во «Знання» України, 1992. – 40с.
12. Борисова Е.М., Логинова Г.П., Мдивани М.Д. Диагностика управленческих способностей. – Вопросы психологии. – 1997. - №2. – С. 112-120.
13. Веснин В. Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. – 3-е изд., доп. и испр. – М.: ООО «Т.Д. «Элит – 2000»», 2003 – 560 с.



14. Главацька О. Л. Менеджмент соціальної роботи / [курс лекцій] / О.Л. Главацька - Тернопіль, ТДПУ, 2009. - 65 с.
15. Глобалізація і безпека розвитку: Монографія/ О.Г.Білорус, Д.Г.Лук'яненко, М.О.Гончаренко та ін. - К.:КНЕУ, 2001. - 733с.
16. Головатий М.Ф., Лукашевич М.П., Дмитренко Г.А. Політично-правові засади соціального менеджменту в Україні: курс лекцій / М.Ф. Головатий, М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко // Управлінські аспекти соціальної роботи. – К.: МАУП, 2002. – 376 с.
17. Голубков З.П. Використання системного аналізу при прийнятті рішень / З.П. Голубков - М.: Економіка, 1992.-456 с.
18. Дєдов Є.Г. Професійна підготовка майбутніх соціальних працівників до менеджменту в соціальній роботі / Є.Г. Дєдов / Дисс. канд. пед. наук. – Луганськ, 2009. – 228 с.
19. Джонсон, Девид. Соціальна психологія: Тренінг міжособистісного спілкування. -К.: КМ Академія, 2003. -285, с.
20. Дикань Н.В. Борисенко І.І. Менеджмент: Навч.посіб. – К.: Знання, 2008. – 389с.
21. Дороніна М. С. Культура спілкування ділових людей. -К.: Вид. дім "КМ Academia", 1997. - 191 с.
22. Зверєва І.Д. Соціальна робота в Україні / І.Д. Зверєва, О.В. Безпалько. – К.: Центр навч. л-ри, 2004. – 256 с.
23. Іванова О.Л. Менеджмент в соціальній роботі: метод. рекомендації до навч. курсу для магістеріуму / Іванова О.Л. – К. –Ужгород, 2000. – 42 с.
24. Ігнат'єва А. В. Дослідження систем управління / А.В. Ігнат'єва, М.М. Максимцов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 157 с.
25. Кезіна А.В. Менеджмент: методологічна культура / О.В. Кезіна - М., 2001.- 400с.
26. Коваль А. П. Ділове спілкування: Навч. посібник. -К.: Либідь, 1992. -280с.

27. Корнєв М. Н. Соціальна психологія. -К.: Б.в., 1995. -303 с.
28. Коротков Е.М. Дослідження систем управління / Е.М. Коротков - М.: Видавничо-консалтингова компанія «Дека», 2000. - 234с.
29. Кредісов А. І., Панченко Є. Г. Менеджмент для керівників. – К.: Знання, 1999. – 188 с.
30. Кредісов А.І. Історія вчень менеджменту. - К.: Знання України, 2001. - С.219- 225.
31. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 246 с.
32. Кузьмін В.П. Історичні передумови та гносеологічні підстави системного підходу / В.П. Кузьмін // Психол. журн .- 1982, т. 3. - № 3. - С. 3-14.
33. Локтіонов, М.В. Системний підхід у менеджменті / М.В. Локтіонов - М.: Генеза, 2000. - 345с.
34. Лукашевич М.П. Менеждмент соціальної роботи: Теорія і практика: навч. посібник: рекомендовано МОН України для студ. ВНЗ/ Лукашевич М.П., Туленков М.В. – К.: Каравела, 2007. – 296 с.
35. Мастяниця Й.У., Соснін О.В., Шиманський Л.Є. Інформаційні ресурси України: проблеми державного регулювання: Монографія / За заг. ред. О.В.Сосніна. - К.: НІСД, 2002. - С.62.
36. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1998. – 250 с.
37. Мильніков, В.В. Дослідження систем управління / В.В. Мильніков, Б.П. Титаренко, В.А. Волочієнко - М., 2006.-209с.
38. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: У двох книгах: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. -К.: Либідь, 2004 - Кн. 1: Соціальна психологія особистості і спілкування. -2004. -573 с.
39. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія. -К.: Академвидав, 2003. - 446 с.

40. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основи менеджменту. Практикум: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2005. – 581с.
41. Пашко Л. Ділове спілкування як необхідний та неминучий процес пізнання особистості співрозмовників // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. -2000. -№ 3. - С. 433- 440.
42. Попов, В.М. Системний аналіз в менеджменті / В.М. Попов, В.С. Касьянов, І.П. Савченко - М.: КноРус, 2007. - 498с.
43. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 486с.
44. Рамон Ш. Західна і східна Європа: соціальна робота і соціальна політика// Соціальна робота в Україні: перші кроки/ За ред. Полтовця В. – К., 2000. – С. 7-27.
45. Системний аналіз в економіці та організації виробництва / Валуєв С.А., Волкова В.М., Ігнат'єва А.В. та ін - Спб.: Політехніка, 1999. - 365с.
46. Словарь-справочник по социальной работе / Под ред. Е.И. Холостовой. – М.: Юриста, 2000.
47. Смолкін, А.М. Менеджмент: основи організації / А.М. Смолкін – М.: ИНФРА-М, 1999. – 245с.
48. Сорокина Е. Деловая беседа как форма делового общения //Справочник кадровика. -2004. -№ 7. - С. 83-86.
49. Соціальна робота в Україні: Навчальний посібник / І.Д. Зверева, О.В. Безпалько, С.Я. Марченко та ін.;За заг.ред. І.Д. Зверевої, Г.М. Лактіонової. – К.: ДЦССМ, 2004. – 256 с.
50. Соціальна робота: Короткий енциклопедичний словник. – К.: ДЦССМ, 2002. – 536с // Соціальна робота. Книга 4. – С. 387.
51. Соціальна робота: менеджмент соціальної роботи / [В.П. Андрущенко, І.І. Мигович, В.П. Бех та ін.] – К.: ДЦССМ, 2003. – Кн. 7. – 276 с.

52. Соціологія: короткий енциклопедичний словник / Укл. В.І. Волович та ін. Під заг. ред В.І.Воловича. – К.: Укр.. Центр духовн. культури, 1998.
53. Спіцнадель В.М. Основи системного аналізу: Учеб. посібник / В.М. Спіцнадель-СПб.: «Вид. дім «Бізнес-преса», 2000. - 387с.
54. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Підручник. Вип. 2-ге, вип., доп. – К.: Академвидав, 2007. – 472с.
55. Трухін І. О. Соціальна психологія спілкування: Навчальний посібник. -К.: Центр навчальної літератури, 2005. -335 с.
56. Туленков М.В. Вступ до теорії та практики менеджменту: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1998. – С. 130
57. Туленков Н.В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учеб. пособие. - К.: МАУП, 1998. - С.14-31.
58. Уйомов, А.І. Системний підхід і загальна теорія систем / А.І. Уйомов – М., 1998. – 324с.
59. Управління організацією. / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатіна. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 389с.
60. Управлінські аспекти соціальної роботи: Курс лекцій/М.Ф. Головатий (кер.авт.кол.), М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко та ін. – К.: МАУП, 2004 – 368с.
61. Харченко С.Я. Історія теорія і практика соціальної роботи / С.Я. Харченко, М.С. Кратінов. – Луганськ: Альма-матер, 2005. – 575с.
62. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 2-гу, випр., доп. – К.: Академвидав, 2007. – 576с.
63. Циба В. Т. Системна соціальна психологія: Навчальний посібник. -К.: Центр навчальної літератури, 2006. -327 с.
64. Черниш Н. Соціологія. Курс лекцій. – Львів: Кальварія, 2003.
65. Шевчук С. Культура усного ділового спілкування //Секретарь-референт. -2004. -№ 9. - С. 40-42.
66. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 687с.

67. Шендеровский К.С. Организационные и методические аспекты управления персоналом служб социальной сферы: учеб.-метод. сб. / К.С. Шендеровский. – Киев, 2002. – 117 с.

68. Шендеровський К.С. Менеджмент соціальної роботи: посібник – Шендеровський К. – К.: Главник, 2007. – 207 с.

69. Щёкин Г.В. Теория социального управления: Монография. - К.: МАУП, 1996. - С.321.