**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ**

* 1. **Поняття про психологію управління**

Поняття «управління» поширене в різних науках і означає функцію, властиву організованим системам (біологічним, технічним, соціальним, військовим та ін.).

Управління це функція, яка забезпечує збереження певної структури, організованих систем, підтримку режиму їх діяльності, реалізацію їх програмних цілей; цілеспрямований вплив на систему з метою переходу її з одного стану в необхідний інший.

Психологія – галузь науки, яка вивчає розумові та психічні процеси стосовно поведінки людей та тварин. Психіка це здатність людини думати, міркувати й хвилюватися; розумове життя, включаючи управління.

В природі – управління науково-технічними процесами й фізичними тілами, системами машин тощо біологічне в живих організмах (в біологічних системах) – управління процесами, які відбуваються у живій природі і пов’язані з життєдіяльністю організмів соціальне в суспільстві (в соціальних системах) – управління як вплив на діяльність людей, об’єднаних у різні соціальні групи.

Психологія управління це цілеспрямований вплив на системи, свідомий вплив на системи керування, адміністрування. Організаційна діяльність в управлінні, наявність зворотного зв’язку, свідомі та несвідомі процеси; розум у своїй цілісності, на відміну від тіла, це суб'єктивне відбиття об'єктивної дійсності в ідеальних образах, на основі яких регулюється взаємодія людини з зовнішнім середовищем.

Психологія управління являє собою науку про психологічні основи управлінської діяльності, тобто вплив психології окремої людини та групи людей на процес управління і, навпаки, вплив управлінських відносин на психологію окремої людини та групи.

Отже, психологія управління - як галузь психологічної науки вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, а саме: роль психологічних чинників в управлінні так званий «людський фактор» - врахування особистісних, соціально-психологічних, психофізіологічних, мотиваційних особливостей людей, організаційні аспекти оптимального розподілу професійних та соціальних ролей у групі, феномен лідерства і його зв'язок із керівництвом, процеси інтеграції та згуртованості колективу, неформальні відносини між його членами, психологічні механізми прийняття управлінських рішень, соціально-психологічні якості керівника тощо.

Психологія управління знаходиться на перехресті психологічних дисциплін, функціонує і розвивається у нерозривному зв'язку як із суспільними науками (філософія, соціологія, політологія, медицина), так і з тими, що сфокусовані на проблемах управління.

Особливими якостями є її взаємозв’язки з психологічними дисциплінами: загальна психологія, психологія особистості, соціальна психологія, психологія кар’єри, психологія праці, вікова психологія.

Психологія управління, як наука вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації.

 Об’єктом системи типу «людина – людина», яку розглядають з погляду організацій управлінських відносин.

Методи спостереження, вивчення документів, опитування, тестування, експеримент. інженерна психологія, педагогічна психологія, психологія бізнесу, етнопсихологія, психологія творчості та ін. Предмет психології управління – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психологічних явищ і відносин в організації. Сформувалось кілька підходів до визначення предмету психології управління.

До предмета психології управління зараховуються психологічні особливості процесів перероблювання та генерування інформації, структури й елементів управлінської діяльності, організація управлінської праці. Соціально-психологічний підхід. Предметом психології управління вважають соціально-психологічні особливості діяльності керівника, який взаємодіє із соціальним оточенням, пошук стійких рис керівників, що виявляються у способах взаємодії з підлеглими і визначають ефективність керівництва. Суб’єкт-об’єктний підхід - розвиток психології управління пов’язаний з тлумаченням її предмета як індивідуальної та спільної управлінської діяльності керівників.

Психологія управління, згідно із суб’єкт-об’єктним підходом, покликана досліджувати психологічні особливості суб’єкта управління - керівника (способи та методи здійснення управлінської діяльності, характеристики його особистості тощо) та об’єкта управління (персоналу організацій), які мають бути враховані в процесі реалізації управлінських відносин [67, с.10]. Об’єкт психології управління - організована (індивідуальна і спільна) діяльність об’єднаних спільними інтересами та цілями, симпатіями й цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам організації, зокрема виділяють в структурі об’єкту психології управління такі підсистеми як: «особистість - група», «особистість – організація», «група – група», «група – організація», «організація – організація».

Як наука, психологія управління продукує психологічні знання, що застосовуються при розв’язанні проблеми управління діяльністю організації та її працівниками. Вона охоплює такі проблеми та завдання: - психологічні особливості управлінської діяльності (психологія влади та впливу, відносини між керівником і керованими, психологія розв’язання управлінських завдань (планування, прийняття управлінських рішень, мотивація)); - психологічні особливості діяльності керівника (дослідження психології керівника, психологія авторитету, визначення стилю керівництва та його впливу на ефективність і продуктивність професійної діяльності, психологічні особливості створення іміджу керівника); 10 - психологічні особливості управління працею (умови праці, безпека праці, організація робочого місця, соціально-психологічний клімат в колективі, тайм-менеджмент і стрес-менеджмент); - психологічні особливості управління людьми (психологічні основи управління персоналом, кадрової політики, психологічні основи добору та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, оцінювання результатів діяльності персоналу, діагностика, профілактика та управління конфліктами); - психологічні особливості управління організацією як цілісною системою (психологія конкуренції, маркетингової діяльності, іміджеологія організацій); - співвідношення «індивідуального» і «групового» в управлінні (дослідження індивідуалізму і колективізму, структура формальних і неформальних груп, установлення закономірностей динаміки груп і розвитку колективу, психологія створення ефективної команди, групові ефекти); - комунікативні (соціально-психологічні) аспекти керівництва людьми та організацією в цілому (процес комунікації, засоби комунікації, комунікативні бар’єри, культура ділового спілкування, психологія переконання й техніки аргументації, психологія переговорного процесу); та ін. Психологія управління оперує певними категоріями – фундаментальними поняттями, які характеризують найбільш закономірні, суттєві зв'язки та відносини в організованій діяльності людей. Взаємозв’язок категорій психології управління з категоріями управлінської науки.

Формування системи категорій психології управління не завершене, хоча окремі з них уже набули статусу опорних і навколо них концентрується відповідна проблематика (особистість, статус, лідерство), також використовуються категорії теорії управління (управлінська діяльність, людський чинник, психологія праці, управління людьми (персоналом), управління організацією, стилі керівництва, мотивація, комунікація та ін.).

* 1. **Методологічні засади психології управління**

Отримання наукових знань про психологію та закономірності управління значною мірою залежить від підходу, яким послуговується дослідник, вивчаючи об'єкт пізнання. Такий підхід визначається системою методологічних засад або принципів.

У сучасній науці термін «методологія» позначає три різних рівні наукового підходу:

1) загальна методологія - це загальний філософський підхід, спосіб пізнання, який приймає дослідник. Загальна методологія формулює загальні принципи, які застосовують у дослідженнях;

2) спеціальна методологія - сукупність методологічних принципів, що використовують у певній галузі знання;

3) методологія як сукупність конкретних методичних прийомів дослідження.

Принципи психології управління охоплюють правила, основні положення і норми, якими керуються органи управління в процесі здійснення управлінської діяльності.

Загальні принципи психології управління. Всебічне пізнання будь-якого об'єкта, процесу, явища передбачає дослідження їх у розвитку, різноманітних взаємозв'язках із зовнішнім середовищем та іншими системами. Все це вимагає дотримання таких принципів: історизму, об'єктивності, системності, комплексності.

Принцип історизму. Цей принцип забезпечує вивчення явища з погляду його виникнення, етапів розвитку, сучасного і майбутнього стану. Діалектичний розвиток будь-якого об'єкта, процесу, явища характеризується спрямованістю, послідовністю, збереженням досягнутих результатів тощо.

У психології управління принцип історизму передбачає вивчення особливостей виникнення, становлення та розвитку взаємодії людей в організованих спільнотах. Психологія управління застосовує набутий теоретичний і практичний досвід; обґрунтовує сучасні тенденції управлінського розвитку керівника та його управлінської діяльності, закономірності взаємодії людей в організованих групах; оцінює діяльність колективних суб'єктів управління; досліджує внутрішню динаміку управлінських процесів, пояснює їх психологічні особливості, визначає напрям розвитку.

 Принцип розвитку. Цей принцип діалектичне пов'язаний з принципом історизму, що в психології означає рух форм психічного відображення від

біологічно зумовлених до соціальне зумовлених форм, перетворення індивідуально-психологічних особливостей особистості на її властивості.

Принцип об'єктивності. Передбачає об'єктивність наукового дослідження, вивчення об'єктивних закономірностей розвитку явищ управління, вимагає, щоб методи дослідження і позиція дослідника не впливали на одержані результати. Це означає, що дослідник не має права нічого додавати від себе ні на етапі спостереження за явищем, ні в процесі формулювання висновків. Умовами об'єктивності наукових висновків та інформації є точність, обґрунтованість, надійність, достовірні.

Точність залежить від чутливості використовуваних методик до вимірювання досліджуваного явища; обґрунтованість визначається придатністю методу досліджувати саме ті якості об'єкта, які вивчаються. Доказом надійності інформації є стабільність результатів під час повторних спостережень не лише цим дослідником, а й іншими при використанні різних методів.

Під час дослідження психічних особливостей учасників управління принцип об'єктивності передбачає вивчення людини в процесі діяльності. Достовірність і правильність вивчення психіки людини в системі управління підтверджується також практикою життя. Це ще раз підкреслює єдність теорії і практики в управлінні, що не заперечує ймовірності випередження теорією практики і навпаки. Теорія збагачує форми і методи ефективної управлінської діяльності, є усвідомленим результатом її. Згідно з принципом об'єктивності суб'єкти управління повинні використовувати знання об'єктивних законів з метою досягнення практичних результатів. Принцип об'єктивності в психології управління спрямований проти суб'єктивізму і передбачає наявність у керівника або колективних суб'єктів управління знань про загальні закономірності соціального розвитку, результати теоретико-приклад-них досліджень, закономірності та психологічні особливості управлінської діяльності.

Принцип, системності. Сучасне наукове знання є складним, багаторівневим, багатовимірним, глибоким. Цим ознакам відповідають основні напрями системного підходу, завдяки якому психологія управління розвивається і розв'язує свої завдання. «Система» — основне поняття цього підходу, в якому певний матеріальний або ідеальний об'єкт розглядають як складне цілісне утворення. Системний підхід передбачає виокремлення певної системо утворюючої властивості, яка об'єднує елементи системи в єдине ціле, в систему зв'язків, у структуру. При цьому враховують зв'язки і відносини із середовищем.

Суттєвою особливістю системного підходу є те, що кожну систему розглядають як підсистему іншої. Застосування принципу системності в психології управління передбачає розгляд психічних виявів особистості та організованої групи як окремих елементів предмета пізнання, як взаємодіючих, взаємозумовлених, взаємопов'язаних елементів єдиного цілого. Системний підхід дає змогу розглядати психологію управління як елемент інших систем (психології, системи управління), пов'язувати нові знання з набутими раніше, що забезпечує безперервність її розвитку. Психологія управління зосереджена на проблемах співвідношення, співіснування, узгодження людини й управління як елементів єдиної системи. Лише завдяки системному підходу можна глибоко проаналізувати взаємодію цих елементів і структур, виявити їх основні психологічні особливості й закономірності. Тільки цілісне уявлення про систему, якою цього разу є психологія управління, дає змогу осмислити призначення та функції окремих її частин.

Принцип комплексності. Головна умова комплексу — врахування в кожному складному явищі всіх його аспектів. Реалізація цього принципу означає необхідність розвитку міждисциплінарних зв'язків психології управління, її взаємодії з іншими науками. Галузеві принципи психології управління. До цієї групи належать принципи, обов'язкові власне для психології управління як науки. Найактуальнішими серед них є принцип розвитку, принцип єдності свідомості й діяльності, принцип гуманізму, принцип активності. Принцип розвитку (діалектики). У багатьох працях з теорії та методології психології його трактують як психологічний. У психології управління його застосування має особливе значення при прогнозуванні та моделюванні етапів становлення і розвитку особистості керівника, кадрів управління, шляхів оптимізації управлінської кар'єри, при вивченні стартових умов розвитку керівника та організації.

Принцип єдності свідомості й діяльності. Він ґрунтується на тому, що свідомість і діяльність перебувають у тісному зв'язку, зумовлюють одна одну: діяльність впливає на формування свідомості, психічних зв'язків, процесів, властивостей, а вони регулюють людську діяльність, є умовою її адекватності. У психології управління, використовуючи принцип єдності свідомості й діяльності, професійну управлінську діяльність можна трактувати як результат вияву свідомості людини, як процес досягнення індивідом поставлених цілей, пошуку способів здійснення планів. Принцип гуманізму. Як морально-етичний аспект пізнання, він визнає і трактує людину як найвищу цінність, як особистість.

Принцип активності. В основі його — визнання того, що активний взаємозв'язок людини з навколишнім середовищем є необхідною умовою її життєдіяльності, типовий для особистості узагальнений ціннісний спосіб відображення, вияву і реалізації її життєвих потреб; властивість особистості, що інтегрує і регулює в динаміці всю її особистісну структуру (потреби, здібності, волю, свідомість). Ця категорія розкриває саме індивідуально-особистісний рівень і спосіб здійснення діяльності та спілкування. Важливим елементом структури цього феномену є задоволеність, врахування якої відкриває широкі можливості у вивченні причин та особливостей підвищення або зниження активності у людини[7].

 Активність учасників управлінського процесу — складний феномен, який утворюють цільові установки, ціннісні відносини, ціннісні орієнтації, що визначають мотиваційну сферу особистості, спрямованість її інтересів, можливостей, здібностей, вибір способів діяльності та спілкування в системі управлінських відносин. Роль людини в управлінні, згідно з принципом активності, полягає в тому, щоб здійснювати активні функції, а не бути придатком системи управління. Серед інших галузевих принципів психології управління виокремлюють принцип соціальної спрямованості, принцип законності, принцип гласності, принцип співвідношення єдиноначальності та колегіальності, принцип співвідношення повноважень та відповідальності, принцип зворотного зв'язку, принцип ієрархії.

Принцип соціальної спрямованості. Передбачає врахування в процесі управлінської діяльності інтересів суспільства, конкретної галузі, конкретної організації. Принцип законності. Полягає в дотриманні правових норм у здійсненні управлінської діяльності. Принцип гласності. Передбачає забезпечення в системі управління участі всіх представників управлінських відносин у компетентному обговоренні проблеми, в прийнятті управлінських рішень на основі широкої поінформованості. Принцип співвідношення єдиноначальності та колегіальності. Відтворює взаємодію двох форм вияву повноважень:

а) єдиноначальність, яка полягає у персональній відповідальності керівника за прийняті управлінські рішення;

б) колегіальність, що є формою колективної підготовки проектів рішень.

Ефективним чинником, що сприяє і колегіальній, і єдиноначальній управлінській діяльності, є контроль за обговоренням, прийняттям і реалізацією рішень, прийнятих як колегіальне, так і одноосібно. Колегіальність та єдиноначальність в організації управлінської діяльності не виключають прямого підпорядкування, згідно з яким у структурі управління кожний виконавець повинен мати тільки одного безпосереднього керівника. Подвійне підпорядкування (коли вищий за рангом керівник передає свої рішення працівникам, минаючи їх безпосереднього керівника) підриває авторитет останнього, спричинює необов'язковість, поширює намагання уникнути відповідальності, знижує рівень активності, ініціативності і самостійності. Принцип співвідношення повноважень та відповідальності. Передбачає такий розподіл повноважень і відповідальності, який забезпечив би найефективнішу дію системи, коли рішення приймають один раз, а не переадресовують від однієї інстанції до іншої. Згідно з ним кожна підсистема і кожний працівник керованої 37 системи повинні вирішувати тільки ті питання, які належать до їх компетенції, що дає змогу вищим інстанціям вивільнитися від поточних справ, зосереджуючись на складних проблемах. Це сприяє збереженню психологічного потенціалу людей на всіх рівнях керівництва. Принцип зворотного зв'язку. Виявляється в тому, що процес управління ефективний за умови, що керівник постійно отримуватиме інформацію про ефект дії певної підсистеми, про досягнення чи недосягнення мети. Принцип ієрархії. Головною вимогою його є розгляд будь-якої системи як частини більшої системи. У психології, зокрема психології управління, всі психічні феномени слід розглядати як щаблі ієрархії, де нижчі структури підпорядковані вищим, а вищі, включаючи в себе нижчі й спираючись на них, не зводяться до їх суми. Принцип ієрархії сприяє з'ясуванню якісної своєрідності конкретного явища в системі управління, акцентує на його багаторівневій структурі.

Отже, методологічні засади психології управління базуються на філософському підході до аналізу явищ дійсності. Цей підхід постає як загальна методологія, загальний принцип пізнання, філософсько-методологічний рівень дослідження, який забезпечує світоглядне узагальнення одержаних результатів. Спеціальну методологію психології управління представляє сукупність застосовуваних у ній методологічних принципів. Вона відкриває можливості конкретного використання загально філософських принципів щодо об'єктів психології управління, яка, будучи міждисциплінарною наукою, базується на методологічних принципах загальної, соціальної, інженерної психології, психології праці, економіки, кібернетики, історії.

* 1. **Методи формування системи управління персоналом**

Управління персоналом як специфічна діяльність здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників. Методи управління - це способи впливу на персонал з метою досягнення певних управлінських цілей, необхідних для функціонування компанії в цілому. При цьому треба мати на увазі, що на практиці мають місце різні класифікації таких методів.

Аналіз наукової літератури демонструє, що у залежності від характеру впливу на людину вітчизняні вченні виокремлюють такі методи як:

- методи стимулювання, зв'язані з задоволенням визначених потреб співробітника;

- методи інформування, що припускають передачу співробітнику відомостей, які дозволять йому самостійно будувати свою організаційну поведінку;

- методи переконання, тобто безпосереднього цілеспрямованого впливу на внутрішній світ, систему цінностей людини;

- методи (адміністративного) примушування, засновані на погрозі чи застосуванні санкцій.

Наука і практика менеджменту виробили три групи методів управління персоналом організації. В основі адміністративних, або організаційно-розпорядчих методах лежить застосування влади і нормативне забезпечення трудової діяльності співробітників. Зазвичай реалізуються у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок і орієнтовані на такі мотиви людської поведінки, як почуття обов'язку, усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, прагнення працювати в певній організації. Адміністративні методи мають прямий характер впливу - будь-який наказ чи розпорядження керівництва повинні бути обов'язково виконані[8].

До економічних методів відносять всі методи матеріальної стимуляції персоналу. Основний економічний метод - це заробітна плата, а також отримання частки прибутку, система заохочень за якість праці і його ефективність, система покарань у вигляді відрахувань і штрафів. У цю ж групу входять деякі елементи соціального забезпечення персоналу - оплата харчування, проїзду, надання медичного страхування. Застосування економічних методів базується на їх окупності. Інвестування коштів в матеріальне стимулювання має мати віддачу у вигляді прибутку за рахунок підвищення якості роботи.

Соціально-психологічні методи засновані на законах психології і соціології. Один з найбільш важливих результатів застосування психологічних метолу - мінімізація особистісних конфліктів. Крім того, з їх допомогою можна управляти кар'єрою кожного працівника, формувати корпоративну культуру на основі образу ідеального співробітника. Соціологічні методи допомагають визначити місце кожного в колективі, виявити неформальних лідерів, вирішити виробничі конфлікти.

Розглядаючи більш детально зміст і характер методів, треба мати на увазі, що адміністративні методи відрізняються прямим характером впливу. вони обов'язкові для виконання, не допускають волі вибору співробітників і припускають санкції за невиконання розпоряджень. Економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий характер впливу, відсутність чітко визначеного часу й обов'язковості цього впливу. Вони допускають у відомих межах волю індивідуального вибору і поведінки, багато в чому залежать від індивідуальних особливостей працівників. Точно установити силу і кінцевий ефект впливу зазначених методів досить важко, але в цілому дані способи управління, особливо економічні, займають ведуче місце в управлінні персоналом, виступаючи як би фундаментом управлінського впливу. Технології управління - це своєрідний інструмент впливу, який використовує спеціальну систему методів, способів і цілей.

Вибір тієї чи іншої технології управління розвитком персоналу має спиратися на розуміння того, якими ресурсами володіє компанія і які базові завдання. Фахівці рекомендують використовувати на практиці кілька технологій, щоб підвищити ефективність управління персоналом. Наприклад, поєднання традиційних та інноваційних підходів в сфері підбору кадрів допомагає точніше виявити перспективних кандидатів на посаду, визначити лідерські якості претендентів. Економічна ефективність у сфері управління персоналом означає досягнення цілей організації шляхом використання співробітників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці і масштабом його використання (продуктивність праці) і відповідно при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці). Традиційний підхід до економічної ефективності в сфері управління персоналом аналізує співвідношення результатів праці персоналу і витрат на персонал.

Фактори ефективності управління персоналом може виступати потужним важелем зростання результативності всього управлінського процесу.

В контексті проблеми порівняння витрат і результатів праці, економічна ефективність вимагає конкретизації, перш за все необхідно з’ясувати, що слід оцінювати:

– досягнення певного результату діяльності за допомогою спеціально підібраного, навченого та мотивованого колективу підприємства, сформованого в результаті реалізації вибраної кадрової політики;

– досягнення цілей, поставлених перед управлінням персоналом, з мінімальними витратами коштів;

– вибір найефективніших методів управління, що забезпечують результативність самого процесу управління.

Проте не можна визначити ефективність управління персоналом тільки за допомогою зіставлення тих чи інших показників, адже потрібні перш за все критерії, що дають змогу це зробити, а їх вибір залежить від точки відліку (діяльність конкретного працівника, трудові показники або особливості колективу загалом). Існує багато методів вимірювання ефективності управління персоналом, критеріїв, кількісних та якісних показників, метою яких є найточніше вимірювання якості роботи персоналу та віддачі, яку має підприємство від персоналу.

Сьогодні відбувається трансформація розуміння того, що кращим та стабільнішим буде не те підприємство, де від персоналу вимагають постійного збільшення обсягів виробництва, а те, де є:

- зміни тарифних договорів або соціального законодавства, у результаті яких міняється мінімально припустимий рівень заробітної плати;

- витрати на соціальні заходи;

- здатність працівників до результативності;

- мотивуюча складова, що визначає прагнення до трудового процесу;

- умови праці (технологія, організація і координація трудового процесу).

Фактори впливу на ефективність праці це:

- обсяг випуску продукції

- випуск продукції

- прибуток

- витрати на заробітну плату;

- соціальні витрати фірми, що здійснюються як на підставі законів, тарифних договорів, так і за власною ініціативою

 - витрати, не зв'язані з грошовими стимулами

- витрати на роботу з персоналом

Ефективність в системі персоналу створюють найбільш комфортні та прийнятні умови роботи, завдяки чому він сам починає прагнути віддячити своєму підприємству найбільш корисливішою працею та відданістю [3]. Опрацювання наукової літератури в галузі менеджменту дало змогу визначити, що управління персоналом в контексті ефективності слід розглядати як безперервний процес, спрямований на залучення висококваліфікованих працівників та їх закріплення на підприємстві задля отримання максимальної віддачі. На сьогоднішній день відсутня єдина методика оцінки ефективності системи управлення персоналом.

Управління персоналом є сукупністю принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання співробітників компанії, що реалізуються як ряд взаємозалежних напрямків і видів діяльності. В контексті цього виходить, що управління персоналом одночасно є системою організації, процесом і структурою. Управління персоналом в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи.

У сучасній науці і практиці менеджменту, відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі управління персоналом як ключовим і стратегічним ресурсом організацій.

Важливою особливістю сучасного менеджменту стає комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим складається система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, підвищення якості тощо. Управління персоналом здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників та технологій[1].

Виокремлено три групи методів управління персоналом організації: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Всі розроблені технології розділено на кілька груп (традиційні, галузеві, професійні та інноваційні) залежно від кінцевої мети, масштабів застосування або походження. Економічна ефективність у сфері управління персоналом означає досягнення цілей організації шляхом використання співробітників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці і масштабом його використання (продуктивність праці) і відповідно при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці).

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ**

**2.1. Особистісний підхід у психології управління в організації**

У другій половині XX ст. науково-технічний прогрес, конкурентна боротьба, зростання рівня освіти та культури людей викликали необхідність кардинальних концептуальних змін у змісті та методах менеджменту.

До окремих психологічних аспектів управлінської діяльності, притаманна неокласичному етапу розвитку менеджменту, поступово трансформується в систему особистісного підходу в менеджменті.

Наряду зі становленням особистісного підходу в менеджменті, активно розвивались системна, ситуаційна, емпірична, математична та інші теорії менеджменту. Зупинимось на короткому аналізі системної та ситуаційної теорій. Зміна поглядів на сутність організації та розвиток теорії систем вплинули на формування системної теорії управління.

Згідно з системним підходом елементи, що становлять зміст управлінської діяльності, пов’язані один з одним та впливають один на одного або безпосередньо. Зміна в одному з них неминуче зумовлює зміни в інших, а в кінцевому підсумку і в усій організації. Це потребує комплексного розв’язання управлінських проблем.

Одним із представників системного підходу був американський дослідник підприємницької діяльності, що посідав протягом 20 років пост президента телефонної компанії, Ч. Барнард, який у своїй праці ”Функції виконавця” (1938) уперше розглянув підприємство як соціальну систему. Основні функції менеджменту, на його думку, полягають у визначенні завдань організації, підтриманні зв’язку між її окремими елементами і забезпеченні їхнього ефективного функціонування. сформулювали ідею соціальної відповідальності корпорації, згідно з якою діяльність окремих організаційних підсистем і прийняті в них рішення мають соціальні наслідки як для організації, так і для навколишнього середовища, тому менеджмент має це враховувати.

Іншим представником системного підходу вважається видатний теоретик у галузі управління Пітер Друкер. Розглянемо коротко ключові ідеї теорії менеджменту. Важливий вплив на сучасну систему поглядів на менеджмент він мав розвиток ідеї всезростаючої ролі фактора менеджменту в забезпеченні господарських результатів порівняно з традиційними для економічної теорії факторами виробництва: працею, землею і капіталом.

Він вважав, що методологічною основою теорії менеджменту є теорія системного підходу до розгляду питання організації та її управління. Вчений детально розкриває своє розуміння організації, як єдиного цілого з трьох складових:

• як бізнесу, тобто як економічного інституту, організованого для випуску продукції з метою задоволення попиту ринку, клієнтів фірми;

• як гуманітарної й соціальної організації, яка наймає людей та зобов’язується організувати їхню працю і стимулювати її з метою підвищення продуктивності праці, здійснювати централізоване керівництво та підтримувати взаємозв’язки відносин влади і відповідальності;

• як соціального інституту, інтегрованого в суспільство, на який впливають суспільні інтереси.

Видатний Друкер подолав традиційну для літератури з управління бізнесом обмеженість досліджень лише внутрішньо фірмових аспектів менеджменту, він зробив значний вклад в розробку теорії організації як цілої відкритої системи.

Найбільш суттєвим внеском ученого в теорію менеджменту є розробка концепції управління за метою. Управління здійснюється згідно з визначеними завданнями організації. Лише після їх розробки можна визначити функції, систему і методи взаємодії елементів процесу управління.

Цей процес, на думку вченого, буде здійснюватися за такими напрямками:

• головною соціальною групою в пост капіталістичному суспільстві стають ”працівники, які мають передові знання”;

• нове суспільство, яке лише розпочинає формуватися, є суспільством організацій, головна функція яких – продуктивне використання накопичених знань у процесі реалізації специфічних для кожної організації завдань;

 • характерною рисою організацій суспільства знань є налагодження безперервного інноваційного процесу.

Тісний зв’язок із практикою дав змогу вченому вже в 50-ті роки розробити основну проблематику феномена ”духу організації”, який приблизно у 80 – 90-х роках став активно вивчатися під назвою ”корпоративна культура”.

Робітники та службовці мають обирати спеціальний орган для вирішення соціальних проблем і таким чином підвищувати свою відповідальність за справи фірми. Відповідальність бізнесу перед суспільством в цілому і перед окремими людьми, які працюють в організації.

Але з розвитком і ускладненням ринку завдання організації управління підприємством стають більш складними і суперечливими. За таких умов розробка управлінських рішень потребує аналізу конкретних ситуацій з урахуванням усіх факторів, оцінювання їхнього впливу на діяльність організації і результатів її функціонування. Так виникла необхідність у розробці ситуаційного підходу. В межах ситуаційного підходу доводиться правомірність різних типів систем управління, залежно від конкретних характеристик організації. Використовуючи ситуаційний підхід, менеджери можуть визначити, які методи і засоби будуть найбільше сприяти досягненню мети організації в конкретній ситуації.

Системний і ситуаційний підходи є методами, що дають змогу поєднувати, приводити у відповідність частини цілого і тому слугують ефективним методичним апаратом організації управління в мінливих умовах господарювання. Значний вплив на розвиток сучасного менеджменту мають й інші теорії, зокрема математична та емпірична.

Становлення особистісного підходу в психології управління та організації відбувається з методологічного принципу ”ролі особистості в менеджменті та розвитку організації”, залишається актуальне питання розвитку особистісного підходу в менеджменті. Саме питання ”ролі особистості в менеджменті та розвитку організації” є методологічною основою пошуку та розвитку ефективних систем менеджменту.

В сучасних наукових пошуках особистісним, зокрема психологічним аспектам менеджменту приділяється значна увага. Але акцент робиться на тільки на окремих психологічних та етичних властивостях особистості.

Особистість не розглядається як цілісна сутність, а дослідженню ролі особистості в розвитку організації як системи приділяється незначна увага.

У другій половині XX ст. науково-технічний прогрес, конкурентна боротьба, зростання рівня освіти та культури людей викликали необхідність кардинальних концептуальних змін у методах менеджменту. Особливої уваги потребував процес гуманізації управлінської сфери. Увага до окремих психологічних аспектів управлінської діяльності, притаманна неокласичному етапу розвитку менеджменту, також поступово трансформується в систему формування особистісного підходу в менеджменті [3].

Сучасний процес гуманізації діяльності організації та менеджменту, зокрема, базовим завданням аналізу сучасних теорій управління визначає розгляд генез управління в контексті ролі, місця людини в управлінській діяльності та діяльності організації в цілому. Найбільш відомою, поширеною є класифікація, в основі якої розвиток класичних, неокласичних та ”сучасних” теорій менеджменту (системні, ситуаційні, емпіричні, математичні).

При всіх позитивних аспектах цієї схеми класифікації бачимо методологічну, структурну та змістовну розмитість, невизначеність у ній не тільки особистісного, але навіть психологічного факторів управління. Особливо цим страждають теорії, які належать до ”сучасних”. Зокрема в основі системної та ситуаційної теорії управління можуть бути як технократичні підходи до управління, так і особистісні, зокрема психологічні. Це засвідчує те, що особистісні (психологічні) фактори не є в цих теоріях критерієм їх формування. Визначені недоліки, на нашу думку, частково долаються на шляху аналізу типології, складовими якої є технократичний та особистісний (особистісно-орієнтований, особистісно-психологічний) підходи. Технократичний підхід розвивається через такі напрями – механістичний, структурний, раціоналістичний, технологічний, які суттєво поєднані. Технократичний підхід означає мінімізацію особистісного і навіть психологічного фактора.

Особистісний підхід базується на максимальному врахуванні закономірностей особистості і міжособистісних відносин. Стратегічним центром цієї концепції управління є людина як найвища цінність для організації. Потрібно зазначити, що існує багато запитань до практики формування особистісного підходу. У багатьох випадках бачимо, що автори досліджень не розмежовують психологічний та особистісний підходи, зводять особистісний підхід до психологічного.

В психології управління бачимо, в основному, намагання виділити ті чи інші концепції психологічного підходу. Різниця між ”психологічним” підходом та ”особистісним” полягає в тому, що психологічний підхід виділяє базові, окремі сфери психологічної сутності людини (несвідоме, поведінка, пізнавальна сфера та ін.), не розглядаючи людину як цілісну сутність – особистість. Хоча особистісний підхід також можна віднести до психологічного, якщо визначати особистість як суто психологічну сутність. Ми можемо розглядати психологічний підхід як етап особистісного та розглядати ці підходи як самодостатні, хоча і нерозривно пов’язані.

В сучасному менеджменті, зокрема в психології менеджменту, процес визначення сутності та змісту особистісного підходу ще далекий до завершення, тому ми використовуємо термін ”особистісний” з певною поправкою на майбутнє, коли особистісний підхід буде сформовано. Враховуючи недослідженість проблеми особистісного підходу, будемо розглядати його в контексті психологічного підходу як особистісно-психологічний підхід та йти по шляху дослідження особистісного підходу, що передбачає, в першу чергу, розгляд людини як цілісної соціально-психологічної сутності – особистості.

 На початковому етапі свого розвитку психологія управління основну увагу приділяла організації робочого місця, плануванню, економіці, організаційно-технічній сфері.

Нове бачення системи управління, новий підхід до управлінської діяльності стали базуватися на визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, прибутком, інтересами організації. Організації та системи управління ними можуть ефективно функціонувати тільки тоді, коли вони не мінімізують вплив індивідуальних особливостей людей, а враховують їх у всій повноті, створюючи умови для гармонійного поєднання інтересів особи і організації, надаючи співробітникам можливість розвиватися, рости і жити повним життям. Зростання ролі особистісних засад менеджменту веде до того, що якщо раніше теорії управління створювали економісти і технологи, то тепер ними, більшою мірою, займаються психологи і соціологи. Такий підхід є найсуттєвішим елементом сучасної культури управління, важливим чинником впливу на свідомість особистості, її вчинки, помисли, бажання й очікування. Саме тому без психологічних знань про особистість в управлінській діяльності не обійтися [2].

Тенденція до гуманізації організацій зростає, особистісний підхід в теорії та практиці менеджменту важкувато, але пробиває собі дорогу. Це обумовлено не в такій мірі досягненнями психології управління, як гуманізацією суспільної атмосфери в цілому, зростанням особистісного начала в суспільстві, а також прямою вигодою від особистісного відношення до людини. Капіталом і технікою управляють тепер так як і раніше, люди ж стали тепер особистостями і ними потрібно управляти по-іншому.

Коли організація стимулює самовираження особистості, то їй важко не оновлятися. Індивіди – єдине джерело оновлення в компанії. Перспектива організаційного розвитку така, що тільки особистісна орієнтація гарантує ефективність і конкурентоспроможність організацій. Настають часи, коли особистісний дух організації буде справою не тільки етики, гуманізму і справедливості, а й економічної необхідності [3].

Сучасний етап розвитку теорії управління, наряду з посиленням особистісного підходу в менеджменті, визначається намаганням створити інтегровану теоретичну систему на основі зближення особистісного та технократичного підходів, вироблення деякого урівноваженого, синтетичного підходу.

Спробу системного підходу до розвитку теорії менеджменту, важливим методологічним принципом якої є особистісна парадигма менеджменту, знаходимо в теорії ”5-го рівня управління” Дж. Коллінза, теорії ”стилів менеджменту”. Ці стилі керівництва впливають на розвиток особистісного підходу в менеджменті. Як і в загальній теорії менеджменту, в поглядах на роль особистості менеджера в управлінському процесі, сформувалося два підходи: технократичний, який в цій сфері менеджменту точніше буде визначатися поняттям ”технологічний” та особистісний.

Технологічний підхід акцентує увагу на методах вирішення управлінських завдань і є по суті не психологічним. Він оперує спрощеним поглядом на особистість, варіантами якого є концепції людини ”економічної”, ”адміністративної”, ”професійної”. Це, значною мірою, відповідає духу технократичного мислення. Такий підхід призводить до спрощеного погляду на людину як на засіб вирішення виробничих завдань. Кібернетичні концепції управління витісняють діяльність людини на задній план, ототожнюючи функції управління з інформаційною технологією їх виконання. Навіть такі питання як управління персоналом, організаційний розвиток, організаційна поведінка обговорюються без визнання соціально-психологічної природи їх предмета [95].

В наш час технологічний підхід поступово поступається місцем тенденції зростання ролі психологічних, соціально-психологічних факторів та ролі особистості як цілісної сутності, що веде до формування особистісного підходу в поглядах на роль менеджера в системі управління. Основні поняття і ключові слова: особистісний підхід в менеджменті, людина як найвища цінність в організації.

Загально-психологічні засади особистісного підходу в управлінні є основою особистісно-психологічного підходу в теорії управління, також поняття ”особистість”. Тому ми зупинимось на означені поняття особистості та структури її психіки, аналізі характеристик, які визначають місце й особливості поведінки особистості в групі. Психологія особистості – це галузь психології, яка займається вивченням особистісних особливостей психіки та особистості як цілісної сутності. Розвиток психології особистості є реалізацією особистісного принципу, згідно з яким особистість – це центр предмета психології.

Особистість – центр психіки людини, атрибут людини, комплекс її психічних властивостей. Завдяки взаємодії психологічних властивостей людина усвідомлює своє Я, самовизначається, саморозвивається, само реалізується в окремих сферах життя та житті в цілому. Поняття особистості є базовим поняттям психології, втілюючи в собі вищу форму цілісності психіки людини. Всі сучасні організації можна розташувати на умовній шкалі ”особистісності”: на одному полюсі цієї шкали будуть перебувати ”тотальні” організації, а на протилежній – організації, що гармонійно поєднують у своїй культурі турботу про виробництво і турботу про людину. Особистісно-психологічний підхід до розвитку теорії та практики управління в організації базується на теоріях особистості в психології. У процесі осмислення психологічною наукою сутності особистості, особливостей її розвитку, самореалізації, взаємодії із зовнішнім середовищем сформувалися теорії, які різняться між собою методологічними підходами, дослідницьким інструментарієм, а відповідно й висновками.

 Найвідомішими і найуживанішими у сфері управління є такі психологічні теорії: психоаналітичні теорії, біхевіоризм (поведінкова школа), когнітивна психологія, гуманістична психологія. Можемо відмітити значимість для сучасного розуміння організації гештальтпсихології. Значного практичного поширення в менеджменті набуває трансакційний аналіз. Керівництво людьми передбачає знання індивідуально-психологічних властивостей особистості. Психологія розглядає індивідуально психологічні властивості в контексті структури психіки особистості, складовими якої є: пізнавальна (інтелектуальна) сфера, емоційна сфера, вольова сфера, психічні стани, психічні властивості. Першим, вихідним кроком розкриття психологічних особливостей суб’єкта професійної діяльності є розгляд закономірностей пізнавальних процесів у ній. Пізнавальні психічні процеси спрямовані на сприймання, переробку і зберігання інформації, пізнання зовнішнього середовища, орієнтування в ньому, тому їх роль в житті людини в цілому і в будь-якій професійній діяльності надзвичайно важлива. Це процеси відчуття, сприймання, мислення, пам’яті, уваги, уяви.

Людина, пізнаючи навколишній світ, певним чином ставиться до пізнаваних предметів і явищ із задоволенням чи незадоволенням, із замилуванням, гнівом, радістю, сумом тощо. Це можливо, насамперед, завдяки емоційним процесам. Але ми хочемо себе оточити предметами і людьми, що нам подобаються, до яких ми прив’язані емоційно. Ми не просто реагуємо на ті чи інші подразники середовища, ми пізнаємо їх через відчуття і сприймання, орієнтуючись на значення для нас цих подразників і почуваючи при цьому задоволеність або незадоволеність, що і сприяє подальшим діям. Прийняття й реалізація будь-яких рішень чи стримання себе від конкретних дій потребують відповідних вольових зусиль людини, актуалізації її волі. Поведінка і діяльність людини в будь-який проміжок часу залежать від її психічного стану. Психічний стан є ефектом (наслідком) психічної 26 діяльності та її фоном.

Психічна діяльність відбувається в горизонті, ”тілі” психічного стану, який впливає на неї. Психічні стани впливають на протікання психічних процесів, а повторюючись часто, набувши стійкість, можуть стати властивістю особистості. В психології виділяють види психічних станів: стрес, настрій, афект, страх, гнів, сором, фрустрація, радість, агресія та ін. Важливу роль в управлінській діяльності відіграють знання та врахування психологічних властивостей особистості.

Психічні властивості – сталі, стійкі душевні якості суб’єкта, яким притаманні закріпленість і повторюваність в структурі особистості: темперамент, характер, здібності, установки. Так, знання особливостей прояву різних темпераментів необхідне при виборі професії, комплектуванні виробничих колективів, управлінні організацією, керуванні групою працівників. Так, люди з сильним типом нервової системи можуть виконувати відповідальну, складну, напружену роботу, готові до екстрених дій, зберігають витримку, самовладання.

Люди зі слабким типом нервової системи – маловитривалі. Кожній людині, крім динамічного боку дій, що виявляються в темпераменті, властиві істотні особливості, які позначаються на її діяльності та поведінці. Такі психологічні особливості називають рисами характеру. Сукупність таких стійких рис і є характером особистості. Характер формується в процесі соціалізації людини в умовах включення її в різні соціальні спільноти. Важливою характеристикою особистості є її здібності – своєрідні властивості людини, її інтелекту, що виявляються в навчальній, трудовій, особливо науковій та іншій діяльності і є необхідною умовою її успіху. Природною основою формування здібностей є задатки – вроджені анатомофізіологічні особливості нервової системи, мозку, органів почуттів і руху. Задатки є необхідною, але недостатньою умовою розвитку здібностей. Виділяють такі види здібностей: – природні, що формуються на базі вроджених задатків за наявності елементарного життєвого досвіду через механізми навчання, типу умовнорефлекторних зв’язків; – специфічні, що формуються й забезпечують розвиток у соціальному середовищі, серед них виділяють загальні і спеціальні здібності. Загальні здібності визначають успіхи людини у будь-яких видах діяльності. Про наявність загальних здібностей судять, насамперед, за рівнем розвитку розумових якостей – гнучкості, критичності, самостійності, широти мислення і т. п.

Специфічні розходження в обдарованості виявляються, насамперед, у спрямованості інтересів до тієї або іншої сфери людської діяльності, виявляючись у спеціальних здібностях, що допомагають досягти високих результатів у певній області діяльності (математичній, технічній, художній, спортивній і т. д.). 27 Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від загальної здібності до управлінської діяльності. Про наявність цієї здібності свідчать уміння керівника розв’язувати нестандартні завдання і проблеми, здатність мислити масштабно. У прямій залежності від управлінських здібностей керівника перебуває ефективність роботи з людьми. Одним із центральних у психології є поняття ”установка” – готовність людини до певної активності, спрямованої на задоволення конкретної проблеми чи їх сукупності. Із різних її видів психологію управління цікавить передусім соціальна установка, оскільки значною мірою вона стосується позиції, відносин особистості в організації, регулює соціальну поведінку, ціннісні орієнтації особистості. Суттєвою характеристикою особистості є її поведінка у групі, вміння контактувати і взаємодіяти з іншими людьми, дотримуватися групових норм і правил. Психологія послуговується поняттями, які визначають місце й особливості поведінки особистості в групі та в ширших соціальних об’єднаннях. Найважливішими серед них є статус, позиція і роль [63]. Статус (лат. status – стан, становище) – становище індивіда в системі міжособистісних відносин у групі, суспільстві, його права, обов’язки і привілеї. У різних групах одна людина може мати різний статус. Оскільки індивід перебуває у взаємозв’язках різного рівня, виокремлюють економічний, правовий, професійний, політичний, особистісний та інші статуси особистості. Більш узагальненими є психологічний і соціальний статуси. Розрізняють також заданий і досягнутий, формальний і неформальний, суб’єктивний і об’єктивний статуси. Загалом статус постає як єдність об’єктивного й суб’єктивного, особистісного, як показник визнання значущості особистості групою чи суспільством. У статусі виявляють себе групові норми й цінності. Головними складовими статусу є авторитет і престиж особистості. Позиція характеризує особистість як суб’єкт суспільних відносин, сукупність її ставлення до життя в різних його виявах. Позиція (лат. positio – становище) – погляди, уявлення, установки особистості відносно умов її життєдіяльності. Функціонування поняття ”роль” пов’язане з поглядами на особистість не лише як на об’єкт, а й як на суб’єкт відносин у суспільстві. Роль (франц. role – перелік) – певна соціальна, психологічна характеристика особистості, спосіб поведінки залежно від її статусу і позиції у групі, суспільстві, в системі міжособистісних, суспільних відносин.

**2.2. Формування психологічних знань про управління в організації в теорії управління**

На різних етапах економічного розвитку людства використовувалися різні принципи управління працею, змінювалася управлінська парадигма. Поява нових теорій управління, насамперед була наслідком змін в економіці, а, головне, наслідком змін самої людини та вимог до неї, як до учасника трудового процесу, змін культури. Загальна тенденція розвитку теорій менеджменту відбувається в напрямі поступового переходу від технократичних (раціоналістичних, структурних, адміністративних, бюрократичних, технологічних) підходів до гуманістичних. Аналіз зарубіжних і вітчизняних праць із теорії управління (теорії менеджменту) в організаціях дає змогу виокремити три головних етапи розвитку цієї науки за рубежем (переважно США та країни Західної Європи):

• класичний етап – класичні теорії управління (”наукового управління”, ”ідеальної бюрократії”, ”науки адміністрування”);

• неокласичний етап – зародження гуманістичних теорій (”людських відносин”, ”людських ресурсів”, ”біхевіоризму”);

• сучасний етап – сучасні теорії управління (системна, ситуаційна, емпірична, математична).

В цьому розділі проаналізуємо перші два етапи розвитку теорії та практики управління. Класичний етап розвитку теорій управління (кінець ХІХ ст. – 20-ті роки XX ст.) Першим етапом розвитку теорії управління є розвиток класичного напрямку менеджменту, для якого характерні науковий, раціональний підхід у дослідженні процесів управління і трактування організацій. Тут традиційно наголошують на трьох складових:

• теорія ”наукового управління” (”наукового менеджменту”);

• теорія ”ідеальної бюрократії”;

• теорія ”науки адміністрування”.

Теорія ”наукового управління”. Основоположником управління як самостійної галузі наукового знання вважають американського інженерамеханіка Фредеріка-Вінслоу Тейлора (1856 – 1915). Ф. Тейлор в основному акцентував свою увагу на проблемах організації праці та управління промисловими підприємствами, але, при цьому, можемо бачити його інтерес до деяких фізіологічних та психологічних питань – профвідбір, нормування праці, систему оплати, заохочення та покарання, припасування інструмента до працівника тощо. 14 Економічні стимули (гроші) Ф.-В. Тейлор вважав для робітника найважливішими, тобто надавав перевагу зовнішньому аспекту мотивації. Внутрішній аспект, пов’язаний з інтересами, ідеалами, ціннісними орієнтаціями працівника, залишався поза його увагою. В напрямі розвитку теорії наукового управління працювали Френк (1868 – 1924) і Ліліан Гілбрети (1878 – 1972). Зокрема, Л. Гілбрет приділяла значну увагу психологічним аспектам управління. У своїй праці ”Психологія управління” (1914 р.), яку вважають першою в цій галузі знань, вона стверджувала, що добре налагоджена діяльність, створення умов для неї, застосування обладнання тощо сприяють якісному виконанню роботи, що розвиває у працівників почуття гордості за себе і свою роботу, самоповагу, забезпечує максимальне використання їх потенціалу [63]. Представники школи наукового управління і теоретично, і на практиці довели, що управління може бути ефективним за використання наукових методів аналізу роботи, метою якого є вибір оптимальних способів виготовлення продукції, навчання, відбору і тренування, взаємодії робітників. Іншим важливим кроком в напрямі розвитку управління була постановка питання про відокремлення функцій управління (планування, контроль тощо) від суто виконавських функцій, що сприяло визнанню управління як самостійної діяльності [63]. Теорія ”наукового управління” мала і свої недоліки, які виявлялися у спрощеному розумінні мотивації, поглядах на робітника як на частину машини, авторитарному керівництві, недооцінці ролі вищих управлінців, ігноруванні відносин між організацією і навколишнім середовищем та ін. Теорія ”ідеальної бюрократії”. Значний внесок у пошук способів ефективного управління організаціями зробив видатний німецький соціолог Макс Вебер (1864 – 1920). Його концепція бюрократичних організацій, передбачала аналіз організації як єдиного цілого. Її підґрунтям є твердження про те, що організація має бути основана на раціональній владі. Бюрократію (чиновництво) він розглядав як систему управління на основі точного виконання індивідами певних правил і процедур. Функціонування бюрократичних структур та процедур зумовлене необхідністю підтримання безперервності існування організацій. Тому бюрократичні розпорядження і процедури є обов’язковими для всіх співробітників. Недоліки її проявляються у зайвій регламентації процесу праці, ігноруванні міжособистісних відносин і значення персоналу, обмеженій гнучкості в прийнятті управлінських рішень. Теорія ”науки адміністрування”. Представник цієї школи, відомий французький інженер Анрі Файоль (1841 – 1925), на відміну від Ф. Тейлора, який основну увагу приділяв виробничим системам, розробив загальні принципи управління організацією, побудови формальних організаційних структур і систем, а також таким функціям менеджменту, 15 як планування, організація, координація і контроль за діяльністю окремих працівників. Вважаючи, що управління насамперед пов’язане з психологією, він виокремив 14 базових принципів менеджменту, що сприяють зростанню продуктивності праці, які й досі не втратили актуальності. В своїй основі адміністративний менеджмент спирається не стільки на особисті якості індивідів, скільки на інститути і встановлений порядок. Але при цьому ми можемо бачити, що серед визначених Файолем принципів чільне місце посідають психологічні та етичні – єдність керівництва, винагороди, ініціатива, справедливість, корпоративний дух. Позитивними сторонами адміністративної школи управління є чіткість, порядок, логіка, відповідальність в організації управління та діяльності організації в цілому, створення цілісної раціональної системи управління, наявність правил, норм, які регулюють діяльність та взаємодію в організації, інтенсифікація праці, розподіл праці, економічні стимули. Недоліками є ігнорування психологічних особливостей людини, специфіки людської поведінки та взаємодії людей в групах. Розвиток класичної школи управління відбувається у напрямах раціоналізації виробництва і дослідження загальних проблем управління. Класичний напрямок менеджменту сприяв підвищенню ефективності управління шляхом інтенсифікації технічних процесів, з урахуванням формальних характеристик організацій та основних складових процесу управління. Загальним недоліком всіх класичних теорій менеджменту є технократизм, ігнорування психологічних особливостей людини.

Неокласичний період у розвитку управління досяг значних успіхів у врахуванні психологічних чинників в управлінні і, насамперед, – у результаті того, що головну увагу приділив аналізу поведінки людей у процесі діяльності, їхнім потребам, відносинам на робочих місцях, а також 16 соціальним взаємодіям та груповим процесам.

Фактично вперше йшлося про активне використання ідей психології в оптимізації управління. Можемо виокремити такі три напрями неокласичного (гуманістичного) етапу менеджменту:

• теорія ”людських відносин”;

• теорія ”людських ресурсів”;

• теорія ”біхевіоризму” (поведінкова теорія).

Теорія ”людських відносин” сформувалася у 20 – 30-ті роки XX ст. Основні положення цього напряму зводяться до виявлення ролі відносин у малих неформальних групах та утвердження необхідності виявляти, використовувати у практиці управління соціально-психологічні особливості групи. Тому керівники повинні надавати робітникам шанс для розвитку і вияву власних умінь.

Великого значення впливу людського чинника на організацію виробництва надавав американський дослідник, професор Гарвардської школи бізнесу. Він спробував ідентифікувати соціальні й психологічні чинники, які впливають на процес праці. Вивчаючи плинність робочої сили на текстильних підприємствах, дослідник дійшов висновку, що її спричинювали недостатні взаємовідносини між робітницями під час робочої зміни, а це істотно впливало на їхню задоволеність роботою. Для подолання такої ситуації Е. Мейо запропонував запровадити обов’язкові паузи для відпочинку впродовж усього робочого дня, що дало змогу робітницям знайомитися між собою і спілкуватися.

Серія всесвітньо відомих експериментів сприяла формулюванню нових висновків. Перша серія експериментів над двома групами робітників (одна з них – контрольна) стосувалася впливу освітленості робочих місць на обсяг виробництва. Результати їх були несподіваними для дослідників: від поліпшення, як і від погіршення освітленості приміщення продуктивність праці підвищувалася. Проте зростала вона і в контрольній групі, умови праці в якій не змінювалися.

Отже, виявилося, що на продуктивність праці впливають і невідомі чинники, а їхній вплив значно сильніший, ніж вплив фізичного середовища. Саме тому чергові експерименти були спрямовані на виявлення решти чинників продуктивності праці. Експериментальна група під керівництвом майстра працювала в окремому приміщенні, де був і спостерігач, який занотовував дані та результати експериментів.

Усіх працівників поінформували про мету дослідження. Було змінено час роботи, тривалість перерв, передбачено можливість для відпочинку, унеможливлено втручання зовнішніх чинників. Коли група перетворилася на команду, виробничі результати її почали зростати.

Це засвідчило, що такі чинники, як монотонність праці, втомлюваність, збільшення плати хоч і впливають на ефективність праці, але не є головними. Більше важать згуртованість групи, її високий корпоративний дух, що виявлявся у взаємодії й спілкуванні поза роботою, у вияві активності під час допомоги колегам тощо. Крім того, експериментальна група постійно відчувала свою ”винятковість”, увагу менеджерів, які цікавилися думкою працівників про їх справи.

Найголовніші висновки дослідників полягали в тому, що поведінку людей зумовлюють не так зміни фізичного середовища, як його соціальне сприйняття, важливість індивідуальних особливостей людини, не помічати які в управлінні недопустимо.

Попри перебільшення ролі соціально-психологічних чинників в управлінні, концепція людських відносин цікава, насамперед, своєю соціально-гуманною спрямованістю, актуалізацією людського чинника в управлінні, що мало велике значення для зародження психології управління як самостійної галузі знання. Теорія ”людських ресурсів”. Розроблена американськими вченими А. Маслоу полягає у визначенні робочих завдань для працівників відповідно до теорій мотивації, коли працівники отримують можливість цілком реалізувати свій потенціал і таким чином задовольнити свої найвищі потреби.

Теорія ”біхевіоризму”. Акцентує увагу на реалізації співробітником свого потенціалу на основі теорії поведінки. Базується на аналізі провідних мотивів поведінки працівника та його взаємодії з іншими людьми в організаційному середовищі. Використання в сучасних умовах ідей гуманістичного менеджменту та гуманістичної психології є важливим для визначення специфіки управління в організаціях.

**2.3. Психологічні якості персоналу та кадрова політика організації**

Яку б організаційну культуру не обрала організація, перед нею будуть стояти завдання кадрової політики, яка розробляється на основі філософії організації. Кадрова політика - це система правил і норм що призводять людський ресурс у відповідність із стратегією фірми. Деякі вчені виділяють 4 різновиди кадрової політики:

А) пасивна кадрова політика: вона зводиться до ліквідації негативних фактів. Керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації. Тут відсутня програма дій у відношенні персоналу, його професійного росту та удосконалення. Це приводить до постановки питання щодо виживання організації.

Б) реактивна кадрова політика: керівництво має засоби діагностики ситуації, які виникають та адекватної допомоги, керівництво виявляє причини розвитку кризисних ситуацій, приймає міри ліквідації.

В) превентивна кадрова політика: у програмі організації є короткостроковий та середньостроковий прогноз потреби у кадрах, на основі якого ставляться задачі по розвитку персоналу.

Г) активна кадрова політика: здійснюється в організаціях, які не тільки роблять прогнози, але й мають засоби впливу на ситуації, а кадрові служби здатні розробляти антикризові кадрові програми.

Є й класифікації видів кадрової політики, якщо за орієнтацію взяти або власний персонал, або зовнішній персонал, то виділяють 2 типи кадрової політики: відкритий та закритий.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація «Прозора» для потенційних співробітників на будь-якому рівні. Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має досвід та кваліфікацію. Такий тип кадрової політики характерний для нових організацій, які захоплюють ринок.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижнього посадового рівня свого підприємства, заміщення посад відбувається тільки з числа співробітників своєї організації.

У будь-якій організації ставляться задачі, які співвідносяться з напрямками її кадрової політики:

1. задачі, які пов’язані з прогностичними оцінками ситуацій: аналіз прогнозування потреби у кадрах та спеціалістах;

2. задачі, які пов’язані з функцією планування в організації. Планування за змістом (розподіл обов’язків), планування за часом (розподіл виконання задач у часі), що будуть робити та коли мають це зробити.

3. службове просування персоналу: це послідовність різних ступенів (посад) яку співробітник має пройти.

Організація бере на себе відповідальність про планування та управління розвитком кар’єри співробітників. Інвестиції у людський потенціал виправдані, вони забезпечують постійний професійний ріст робітників, їх мотивацію та покращення якості умов праці. Правильна кадрова політика пов’язується з поняттям ефективного управління.

Правильне планування кадрів необхідне для будь-якої сфери діяльності, у тому числі й управлінської. Управління кадрами має ряд важливих етапів:

- планування (оцінка потреб організації у людських ресурсах);

- оцінка трудової діяльності працівників (розробка критеріїв оцінки);

 - набір персоналу (створення резерву кандидатів на певні посади);

 - відбір (оцінка професійної придатності та відбір кращих з кандидатів);

 - профорієнтація та адаптація (ознайомлення персоналу з їх обов’язками);

 - підвищення, пониження. переведення, звільнення (розробка методів переміщення персоналу);

 - підготовка керівного складу, а також керівництво просуванням по службі;

- прогнозування кількості необхідного персоналу для виконання не тільки поточних, але й перспективних цілей.

Всі співробітники організації, незалежно від посади є персоналом. Завдання відбору найбільш перспективних людей з маси можливих претендентів, підбору одного, кращого на певне конкретне місце. Прийом на роботу: його специфічна функція полягає у практичній реалізації кадрової політики, прийнятої керівництвом організації на певний період часу. Без такої, чітко сформульованої кадрової політики не може бути ефективної роботи. Кадрова політика є відображенням стратегії розвитку організації загалом: a. організація може бути зорієнтована на швидке зростання сфер діяльності, швидке нагромадження капіталу, тоді політика спрямована на пошук ініціативних, сповнених ідей співробітників, навіть за умови браку кваліфікації, стажу, досвіду.

Організація зорієнтована на роботу з нечисленним, але «дуже солідним» контингентом клієнтів, тоді кадрова політика має бути спрямована на пошук та відбір висококваліфікованих професіоналів.

Також організація може бути зорієнтована на стабільну, постійну, ритмічну роботу, таку як пошук співробітників, які прагнуть точного, якісного виконання завдань, не виявляють надмірної самостійності.

Перше завдання у підборі кадрів. Підбір співробітників з урахуванням їх відповідності всім головним вимогам конкретної посади та цілям організації.

Друге завдання: захист організації від осіб, потенційно здатних заподіяти шкоду справі або організації незалежно від того, свідомо чи несвідомо вони можуть це зробити.

Всі небезпечні особливості поділити можна на II великі групи - загальні та спеціальні.

Загальні: психопатології та деякі особистісні особливості людей. Наявність психопатології робить людину важко керованою, погано передбачуваною, важкою у спілкуванні, а головне вона часто не може нести відповідальність за свої слова та вчинки. Виявити потенційно небезпечних особистісних особливостей є значно складнішим. Йдеться про здорових людей.

У них порушена сфера соціальних цінностей та установок, тобто вищі рівні особистості. Як правило, потенційно небезпечні особистісні особливості пов’язані з наявністю у людини асоціальних установок та цілковитою аморальністю. На практиці: схильність до брехні, ошукування, крадіжки. Виявлення людей з такими нахилами надзвичайно ускладнена та вимагає застосування спеціальних засобів.

Спеціальні якості: сполучені з особливостями посади та виконуваної роботи. До будь-якої професії є цілком конкретний набір особистісних якостей, які визначають придатність чи непридатність людини до конкретного різновиду діяльності. Як приклад, касир – неприйнятними є підвищена збудливість та неврівноваженість психологічних процесів, імпульсивність, низький рівень концентрації уваги. Рекламний агент або брокер – протипоказані в’язкість мислення, конфліктність, агресія. Керівник нижчої ланки – протипоказані безініціативність, тривожність, завищена самооцінка, залежність.

Керівник вищої ланки: (директор) – неприйнятними є пасивність, нездатність приймати рішення, підвищене почуття провини. Ці якості безпосередньо не пов’язані з професіоналізмом та кваліфікацією. Вони справляють негативний вплив не на робочий процес, а на супутні, але не менш важливі аспекти. Більшість описаних якостей самі по собі не є негативними – вони виявляються такими тільки при включенні людини на певні посади.

За умови виокремлення конкретних вимог професії та посади, можна говорити про позитивні, негативні та нейтральні якості особистості. Діагностика окремих якостей – дуже складна та кропітка робота. Але можливо їх згрупувати в кілька головних типів. Незважаючи на те, що професій багато, можна виділити головні групи психологічних якостей, які визначають потенційні можливості особистості «вписатися» в організацію.

Організація – це не просто об’єднання індивідуумів, люди працюють у групі і відчувають почуття приналежності до організації (норми, цінності, які справляють вплив на поведінку співробітників). Успішність включення в організацію залежить від поєднання трьох чинників: ініціативність, вправність, комунікабельність.

Ініціативність – прагнення людини до пошуку нових ідей та рішень; орієнтація на «справу», як провідну сферу життя; високий рівень розвитку творчих здібностей; оригінальність, нешаблонність мислення; впевненість у собі і висока самооцінка; самостійність у прийнятті рішень та схильність до ризику.

Кожна з цих особливостей може бути виражена різною мірою. Базовою для ініціативності є мотивація досягнення, тобто прагнення до успіху. Низький рівень мотивації досягнення свідчить про переважання прагнення уникати невдачі («нехай я не матиму успіху, натомість я не матиму і невдач»). Ці методи відрізняються при виборі задінь та постановці цілей.

Поведінка людей з розвиненою ініціативністю: шукають «жваву», «цікаву роботу». Вони впевнені, що справляться з будь-яким завданням, але якщо тільки людина має високий професіоналізм – це принесе користь організації. При недостатній кваліфікації такі люди можуть припуститись помилок. Але водночас є ініціативні люди з низьким рівнем інтелекту. Ініціативність пов’язана з творчими здібностями. Це змушує людину з натхненням хапатися за будь-яку справу, але доводять її до кінця.

Вправність – прагнення людини діяти якомога краще, але за строго визначених та обмежених умов. Загальна орієнтація на якість виконання роботи; боязнь помилок; прагнення діяти за заданим зразком; залежність; довіра до керівника; почуття обов’язку та відповідальності.

Мотивація: сильна орієнтація на високу якість виконання діяльності та мотивація уникнення невдачі. Поведінка: будь-яка робота для них є завдання, а для чого вона дається їх не цікавить високий рівень конкретності мислення, вимагає від керівника точних інструкцій, вказівок.

Комунікабельність – прагнення людини до встановлення довірчо-неформальних стосунків з іншими людьми з першого моменту знайомства, до постійного розширення кола знайомих та до створення загального комунікативного контакту у групі.

Структура:

- загальна орієнтація на інших людей;

- цінність дружніх відносин у групі;

- готовність прийняти чужу думку;

- прагнення до лідерства;

- здатність до ствердження власної думки;

- уникання конфліктів.

Мотивація: значимість інших людей та спілкування як такого. Людина намагається отримати схвалення себе як особистості з боку інших людей і добивається цього в актах комунікації. Причому прагнення до схвалення пов’язане не з реальними досягненнями в діяльності, а з прийняттям своєї особистості загалом. Поведінка: легко входять у колектив, відриті, вміють жартувати, часто розповідають про своє особисте життя. Комунікабельні люди не вміють працювати самотньо – їм потрібно перебувати у групі, легко можуть поступитися своєю думкою, задля причетності до групи. Можуть створювати неробочу обстановку (балакучістю). Створюють найбільш сприятливий і комфортний соціально-психологічний клімат у колективі. Ці якості безпосередньо не пов’язані з рівнем кваліфікації, але не слід про них забувати, нехтувати. Ініціативність, вправність, комунікабельність – утворюють своєрідну систему координат, в яку можна вписати особистість.

Одним з важливих направлень роботи з персоналом є управління процесами адаптації працівників організації. Адаптація – процес пристосування працівників до організації, до її різних умов: технологічних, економічних, соціальних, організаційних. У адаптації співробітників до організації можливо виділити два основних процеси: професійну та соціальну адаптацію. Професійна адаптація: процес пристосування співробітників до своїх трудових зобов’язань, функцій, процес удосконалення та набуття нових професійних знань та навичок. Цей процес контролюється результатом праці на ступенем задоволеності роботою. За умови досягнення співробітником середніх для даної професії показників якості та результатів праці процес адаптації у загальних рисах можливо вважати завершеним. Під соціальною адаптацією у широкому змісті розуміють процес пристосування та засвоєння працівником норм взаємовідносин, системи цінностей, знань, традицій, навичок соціальної взаємодії в організації, її культури. Перебіг цього процесу контролюється за показниками соціальної поведінки працівника в організації. Період адаптації у колективі залежить від ряду факторів, до важливих відносять вік, професійну підготовленість та досвід співробітника, а також особливості взаємних економічних та соціально-психологічних вимог працівника до організації, її колективу і, навпаки, організації до співробітника. Положення по адаптації: - центральною ланкою є: керівник підрозділу + відділ кадрів; - розробка єдиного порядку проведення адаптаційної роботи, затвердження посадових обов’язків; - розробка єдиної системи руху інформації про адаптацію нового співробітника.

Оцінка персоналу, його кадровий аудит є найбільш складною частиною роботи по управлінню людськими ресурсами в організації. Вона «вбудована» в систему управління персоналом поряд с такими функціями, як планування людських ресурсів, їх підбір, просування по службі. Керівникові необхідно знати наскільки успішно працівники виконують свої обов’язки та чи мають вони для цього необхідні професійні якості. Кожний керівник встановлює власну систему кадрового аудиту персоналу. Кадровий аудит можливо розглядати як процедуру оцінки персоналу за встановленими критеріями (стандартами).

**РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ**

* 1. **Особливості організації праці в соціальному закладі**

Соціальну роботу здійснюють конкретні соціальні служби, агенції, які мають певну систему управління, що спирається на загально-управлінські підходи. Водночас управління соціальною роботою відрізняється від управління іншими організаціями, оскільки має аспекти соціальної роботи.

Організаційні аспекти соціальної роботи, завдання й етичні норми, що утворюють основу менеджменту соціального закладу. До того ж соціальним працівникам доводиться працювати в команді з іншими фахівцями, які можуть мати відмінні погляди на призначення допомоги клієнтові. Практики соціальної роботи часто зазнають професійних стресів і труднощів, а тому потребують професійної підтримки (супервізії), яка має бути складовою технології роботи соціальної служби. Не менш важлива в практиці соціальної роботи система оцінювання діяльності соціальних працівників, призначена гарантувати дотримання стандартів якості та безпечні умови соціальних послуг.

Соціальні служби являють собою формальні організації — структурні об'єднання людей з метою досягнення ефективного результату в розв'язанні соціальної проблеми в контексті соціальної роботи. Управління (менеджмент) такими організаціями і процесом соціальної роботи є важливою сферою знань і однією з професійних ролей соціальних працівників. Управління соціальною роботою — особливий вид управлінської праці, що забезпечує виконання відповідних соціальних завдань засобами адекватної організаційної структури соціальних служб (закладів соціальної роботи). Управління соціальною роботою здійснюється на основі загальних теорій управління.

У своїй сукупності вони стверджують, що управління має відповідати таким засадам:

1) спрямованість управлінської діяльності на забезпечення відповідно до цілей організованої роботи людей;

2) забезпечення за допомогою управління функціонування і розвитку організацій;

3) здійснення управління через реалізацію основних функцій — планування, організацію, мотивацію, контроль, прийняття рішення та комунікацію, а також лідерство (керівництво);

4) управління може бути ефективним завдяки цілеспрямованості, прогнозованості, участі в ньому персоналу організації, наявності зворотного зв'язку тощо.

Специфіка управління соціальною роботою залежить від головного призначення соціальних служб.

Нормативно-організаційні аспекти соціальної роботи надання допомоги людям для виходу із складної життєвої ситуації. Тому управління соціальною роботою обумовлюють такі чинники:

— ідеологія та філософія соціальної роботи, які впливають на місію та цілі соціальних служб;

 — цілі соціальної політики і завдання, сформульовані у нормативно-правових документах органів державної влади і місцевого самоврядування;

— особливості статусу, форм власності соціальних служб, їх спеціалізацій і взаємозв'язків між ними;

— функції і професійні ролі соціальних працівників; особливості взаємодії між соціальними працівниками та соціальною службою;

— становище клієнтів соціальної роботи як адресатів впливу та форми взаємодії між ними і соціальними працівниками.

До особливостей управління соціальними службами відносять також:

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

2) важливість кінцевого і проміжного результатів управління;

3) обмеженість використання директивних методів, активне застосування методів мотивації, переконання, створення ситуацій успіху та зацікавленості.

Управління соціальною службою як системою спрямоване на розвиток ресурсів клієнта в конкретних умовах життєдіяльності організації. Складовими цих процесів життєдіяльності є отримання ресурсів від зовнішнього середовища (наприклад, громади району) та їх оптимальне використання; продукування соціальної послуги або надання соціальної допомоги в іншій формі; збільшення ресурсів клієнтів і ресурсів громади. Важливе значення для соціальної служби має впровадження та оцінювання інновацій (нововведень) з метою ефективності соціальної роботи. Ключовим результатом управління соціальною службою є отримання якомога кращого ефекту за найменших зусиль, витрат, у т. ч. витрат часу.

У Західній Європі впродовж 80—90-х років XX ст. управління соціальною роботою зазнавало постійної критики за свою неефективність, відсутність чітко визначених етичних принципів, розбещення клієнтів пільгами та безоплатною допомогою, зрівнювальний підхід і недостатню допомогу тим, хто насправді її потребує.

Основними цінностями в новому менеджеріалізмі є результативність, гнучкість, якість, конкуренція, орієнтація на потреби користувача та ефективне використання ресурсів. До основних елементів цього підходу належать:

1) результативність (дає змогу керівникам соціальних служб оперувати і забезпечувати дисципліноване використання ресурсів при досягненні поставлених завдань, зокрема завдяки застосуванню сучасних технологій);

2) ринкові відносини (сприяють усвідомленню відмінностей надавачів і користувачів соціальних послуг. соціальні служби мають боротися за державний контракт на надання соціальних послуг, що стимулює конкуренцію між ними, а також відповідати встановленим державою вимогам до якості послуг);

3) місцеве самоврядування (має забезпечувати надання послуг, максимально орієнтованих на потреби місцевої громади, залучення громадськості до управління соціальними службами, гарантувати публічний контроль за використанням суспільних фондів).

Найпомітнішим наслідком використання нового менеджеріалізму є децентралізація соціальних послуг процес, який поступового переходить від прийняття рішень і контролю з великих центрів на місця, ближче до потреб клієнтів, надання ширших повноважень соціальним службам у визначенні організаційної структури та управлінні персоналом.

Принципово важливими організаційними аспектами сучасної професійної соціальної роботи є: злагоджена робота команди (колективу), особливо такої, що складається з представників різних професій; чітка система лідерства і підпорядкованості в команді, компетентне управління персоналом; формування елементів організаційної культури (відчуття належності, причетності, моральних норм, правил, цінностей);

Нормативно-організаційні аспекти соціальної роботи це система професійної підтримки соціальних працівників, навчання та підвищення кваліфікації кадрів.

Науково обґрунтовані стандарти соціальних послуг, зрозумілі та прозорі процедури і технології, які б забезпечували якість соціальної роботи, залучення соціальних працівників і клієнтів до розроблення стандартів і оцінювання їх впровадження. Закономірне для громадянського суспільства розширення й ускладнення системи професійної соціальної роботи стимулювало пошук оптимальних форм управління соціальними службами і соціальною роботою загалом, спонукало до розроблення таких специфічних управлінських рішень, які б сприяли досягненню мети практичної соціальної роботи і відповідали етичним стандартам фаху.

Команда це така група людей, яких поєднує якась спільна мета і які злагоджено діють для її досягнення і найвища стадія розвитку групи, на якій відбувається гармонізація індивідуальних, групових і суспільних цілей, інтересів, цінностей тощо.

Розвиток будь-якої команди підкоряється закономірностям групової динаміки а саме сукупності процесів, що відбуваються у малій групі і характеризують її з точки зору розвитку і функціонування. Піком розвитку організаційної групової діяльності є командна співпраця. Але не кожна група може розвинутися до рівня команди і не кожна команда тривалий час може бути ефективною.

Про ефективність команди свідчать її результати: успішне вирішення поставлених завдань, чітка взаємодія, взаємоповага.

Успішна діяльність команди залежить і від розподілу у ній ролей. У команді соціальної служби важливо мати людей, здатних виконувати різні ролі в іншому разі можливі cбої, розбалансованість у роботі, неадекватне можливостям службове навантаження.

Для максимального використання потенціалу кожного співробітника, уникнення дезінтеграційних процесів у групі, досягнення якнайвищих результатів важливо знати їхні індивідуальні якості, уподобання і з урахуванням цього розподіляти обов'язки між ними.

Адже одні співробітники більше зорієнтовані на інноваційності, готові, не шкодуючи часу і сил, працювати над прогнозами і їх обґрунтуваннями, інші значно ефективніші на етапі втілення ідей і програм, а третім найкраще дається аналіз, раціоналізація процесів, підготовка відповідних звітів тощо.

У будь-якій команді, незалежно від індивідуальних професійно-виробничих ролей, існують психологічні ролі. Майже завжди у них є свої неформальні лідери і неофіційно визнані авторитети у певних справах, а також особи, яким необґрунтовано приписують негативні, комічні ролі, внесок їх у спільну справу оцінюють спотворено. Часто це роблять з огляду на час перебування в колективі (новачкам); на національні (представникам етнічних меншин), вікові (наймолодшим, найстаршим особам) особливості. Такі люди нерідко бувають «одинаками» у команді, їм доводиться долати різноманітні труднощі. Наявність їх у команді, як правило впливає на ділову, творчу атмосферу в ній, призводить до зниження загальної ефективності роботи.

Подоланню такої ситуації сприяють поєднання індивідуальної супервізії (професійної підтримки) і зборів команди. Лідером у команді може стати тільки визнана більшістю, якщо не всіма індивідами, особа. Неформальний лідер може бути достатньо цінним для команди, особливо якщо його роль у загальній справі не переоцінюється. Однак він створює відчутні труднощі невпевненому в собі керівнику команди. Якщо неформальний лідер кине виклик лідерству керівника-супервізора, той відчуватиме реальну загрозу і намагатиметься протидіяти їй. Але якщо такий лідер позитивно впливає на ситуацію в команді, наснажує колег, керівникові найкраще піти на неформальний союз із ним. Завдяки розвитку групових норм, ідентифікації себе з групою можна змінити баланс ролей, розвинути довіру учасників групи один до одного. Командна допомога є поширеною в практичній соціальній роботі.

На Заході соціальних працівників залучають до мультидисциплінарних і міжвідомчих команд у медичних закладах (лікарнях, дитячих клініках для роботи з розумово відсталими або психічно хворими людьми), у правоохоронній системі (в'язницях, спеціальних бюро для роботи з малолітніми правопорушниками). Наприклад, у британському лікувальному закладі до складу команди можуть входити: лікар (який призначає медикаментозне та інші види лікування), медсестра (відповідальна за проведення призначеного медикаментозного лікування, контроль за виконанням інших видів лікування, догляд за хворим.

Соціальний працівник (визначає соціальні наслідки хвороби, їх вплив на соціальне функціонування людини; відповідає за формулювання разом із клієнтом проблем, інформаційно-мотиваційну роботу, визначення наявних у клієнта ресурсів та залучення необхідних ресурсів, розв'язання сімейних і побутових проблем, пов'язаних із госпіталізацією, правових проблем, відновлення втрачених соціальних навичок, налагодження контактів із професіоналами за місцем проживання клієнта, спільне з клієнтом розроблення плану подальших дій перед випискою).

Членами команди можуть також бути: психолог, реабілітолог, сімейний психотерапевт, дієтолог, волонтери, студенти-практиканти. Після обстеження клієнта кожен із членів команди визначає проблеми, що стосуються його компетенції. Завдяки організованим контактам між фахівцями забезпечується всебічність допомоги. Попри свою типологічну спорідненість, команди різняться між собою за багатьма ознаками, що обумовлює багатоманітність їх класифікацій.

У соціальній роботі команди класифікують за такими критеріями:

1. За аналогією до спортивних (футбольної, тенісної, атлетичної) команд. Ідеться про те, що учасники футбольної команди мають різні ролі, але мають чимало однакових навичок, увесь час взаємодіють і працюють разом. У команді атлетів навички більше різняться між собою (наприклад, навички спринтера і штовхана ядра). За винятком легкоатлетичної естафети, кожен спортсмен виступає окремо від інших членів команди. Подібно функціонують команди в соціальних службах, учасники яких відрізняються між собою за ступенем незалежності, особливістю завдань і навичок.

2. За пріоритетом функціонального впливу. Ключовими критеріями цієї класифікації є: суб'єкт, який розподіляє роботу (керівник команди чи збори команди); спосіб призначення нового персоналу (із залученням персоналу чи централізовано); кількість часу, протягом якого члени команди працюють разом; як здійснюють супервізію (на індивідуальній чи груповій основі). З огляду на ці особливості виокремлюють команди індивідуально орієнтовані (розподіл роботи керівником команди, централізоване призначення персоналу, незначна кількість часу, протягом якого члени команди працюють разом.)

Організаційні аспекти соціальної роботи но орієнтовані (розподіл роботи зборами команди, призначення нового персоналу із залученням усіх учасників, домінування колективної роботи, групова супервізія).

3. За організаційними характеристиками команд. Зважаючи на ступінь взаємозалежності учасників команди, відмінності між їхньою формальною владою, а також на обсяг і якість їх взаємодії, глибину соціальних і особистісних взаємин, розрізняють команди інтегровані, або високоорганізовані (учасники працюють разом над спільним завданням так, що ефективність кожного з них залежить від ефективності колег: маленький стаціонарний підрозділ для осіб, залежних від психоактивних речовин); команди, що функціонують на засадах співробітництва, або середньо організовані (кожен учасник команди має власне робоче навантаження, хоч частина його може бути розподілена між колегами; усі вони співпрацюють, але переважно невеличкими групами: місцева команда догляду за дітьми); незалежні, або слабо організовані команди (учасники команди діють індивідуально, не співпрацюючи або мало співпрацюючи один із одним; вважаються командою, оскільки мають одного безпосереднього керівника, відвідують одну групову супервізію або працюють в одному приміщенні: волонтери консультаційних служб).

4. За профілем фахівців, об'єднаних у команду. За цим критерієм виокремлюють мультидисциплінарну, трансдисциплінарну і міждисциплінарну команди. У мультидисциплінарній команді незалежні експерти з різних галузей знань працюють за окремими планами роботи і над окремими завданнями. Вони можуть також працювати в різних агенціях, збиратися в команду для ведення окремого випадку[6].

Оцінювання виконаної роботи, визначення пакету послуг, що пропонуються конкретному клієнту, відбувається на регулярних групових зустрічах. Координація роботи членів команди і представлення нових випадків здійснюється координатором, яким може бути і соціальний працівник.

Трансдисциплінарні команди найчастіше діють під час взяття на облік клієнта, експертизи і планування послуг. За цією моделлю лише один фахівець тримає прямий зв'язок з клієнтом, представляючи команду. Такий підхід звільняє клієнта від контактів з багатьма людьми, розширює роль учасника команди як консультанта.

Міждисциплінарна команда вважається найперспективнішою у створенні скоординованого пакету послуг, оскільки акцентує на певному порядку взаємодії, інтеграції зусиль, досягненні згоди між фахівцями. Об'єднані в такі команди спеціалісти мають спільну мету, на регулярних зустрічах узгоджують порядок взаємодії і план втручання. Вони зустрічаються з клієнтами або членами сім'ї для обговорення всіх етапів управління випадком, переліку послуг і умов їх надання, укладення контракту.

Це сприяє максимально точному експертному оцінюванню проблем і ситуації клієнта, спрощує пошук згоди між фахівцями і клієнтом. Як свідчать різноманітні дослідження, чимало трагедій (наприклад, насилля над дітьми в сім'ї) виникає через погану комунікацію між різними фахівцями з однієї або з різних організацій, які працюють з однією родиною. Багато фахівців не вміють підтримувати контакти, працювати разом із колегами з інших організацій як із членами команди, навіть якщо вона формально не значиться.

Отже, у практичній соціальній роботі важливо знати особливості та розбіжності в роботі кожного учасника команди, які, не втрачаючи власної професійної ідентифікації, повинні дотримуватися таких визначальних принципів функціонування багатопрофільних команд, як рівність, консенсус, поточний і кінцевий аналіз діяльності, розподіл влади.

У процесі професійної підтримки і наставництва (супервізії) одному працівникові надається відповідальність працювати з іншим працівником (працівниками) з метою виконання певних організаційних, професійних і особистих завдань. Такими завданнями можуть бути компетентне, відповідальне виконання обов'язків, постійний професійний розвиток та особиста підтримка. Супервізію можна здійснювати на індивідуальному рівні, а також на рівні групи або організації.

Супервізія це метод, за допомогою якого визначений установою фахівець (супервізор) допомагає персоналу, як найефективніше виконувати зазначені в посадових інструкціях завдання відповідно до стандартів роботи.

Супервізор має допомагати та чітко визначати мету, пріоритети роботи, бачити всі аспекти проблеми та власну роль в її розв'язанні, керувати власними почуттями щодо конкретних ситуацій, формувати позитивне ставлення до своєї роботи, брати на себе відповідальність за її результати.

Важливими завданнями супервізора є також розвиток професійної автономії, незалежності, стабілізація його думок і почуттів щодо професійної діяльності, формування моделі аналізу і компетентного розв'язання проблем у взаємодії з клієнтами. До основних функцій супервізора належать:

— підтримка персоналу (управління стресом і побоюваннями; роз'яснення питань; надання порад; зворотний зв'язок; розуміння особистих проблем, що перешкоджають роботі; створення атмосфери довіри; мотивування і наснаження; підтримка вмотивованих рішень);

— управління персоналом (адміністрування, розв'язання адміністративних проблем; планування і організація виконання; встановлення стандартів; моніторинг, оцінювання якості роботи; дотримання плану роботи; дисциплінування; виконання посадових інструкцій; ефективне та економне використання ресурсів);

— навчання персоналу (інструктування щодо політики і процедур організації; допомога в опануванні ефективною практикою моделювання роботи і проведення тренінгу; рекомендування літератури і навчальних курсів; підтримка професійного зростання; розвиток кар'єри; мобілізація ресурсів).

Особливо важливою є роль супервізора у період інтенсивних змін у команді, що на певний час відчутно дезорієнтував її. За такої ситуації для нових членів команди необхідне створення фізичного та психологічного простору, чим і займається супервізія. А якщо проблема стосується всієї команди (групи), наприклад давно сформована команда не приймає новачка, її потрібно розв'язувати не лише на індивідуальних підтримуючих супервізіях, а й на зібраннях команди та груповій супервізії. Постійна супервізія соціального працівника з боку його керівника є однією з головних умов якісної роботи, ключовим елементом його професійного розвитку. У професійних соціальних службах супервізія є елементом надання допомоги, оскільки вона спрямована на забезпечення стандартів якості й підтримку соціальних працівників у їхній повсякденній діяльності.

Вона допомагає визначити особистісні якості, способи реагування, особливості поведінки та ціннісні орієнтації працівників, полегшує набуття ними теоретичних знань, умінь і їх адекватне використання в професійній практиці, запобігає професійному стресу та вигоранню.

Супервізію слід розглядати як частину політики організації, важливий чинник забезпечення її стабільності й ефективного розвитку. У процесі її здійснення потрібно послідовно діяти в інтересах клієнта, якщо відсутні загрози для інших працівників організації. При цьому слід чітко розподілити обов'язки між клієнтом, супервізором і організацією, що є однією з передумов ефективного їх партнерства. Взаємодія супервізора з клієнтом має відбуватися регулярно, на рівноправній основі, без дискримінації, з дотриманням усіх вимог конфіденційності. Важливо при цьому системно фіксувати здійснені заходи, результати спостережень, проблеми, які виникають.

З огляду на особливості взаємодії супервізора і супервізованого, виокремлюють такі різновиди супервізії:

 а) менеджерська супервізія, за якої супервізор є безпосереднім менеджером працівника, а їхні стосунки розгортаються за схемою «керівник — підлеглий»;

б) наставницька супервізія — супервізор діє як учитель, наставник, переймаючись тим, як його підопічний опановує знання і навички;

в) навчальна (тренінгова) супервізія, особливість якої полягає в тому, що супервізований є студентом, який перебуває в організації на практиці, а супервізор зобов'язаний сприяти йому в цьому і несе певну відповідальність за результат;

г) консультаційна супервізія — супервізор не несе відповідальності за супервізованого і його роботу, добровільно пропонуючи свої послуги консультанта.

Найпоширенішою є менеджерська супервізія, і тому роль супервізора часто ототожнюють з ролями керівника. Супервізія може бути внутрішньою (здійснюють її керівники або спеціально призначені досвідчені працівники), зовнішньою (здійснюють запрошені експерти, консультанти), взаємною (інтравізія). Найчастіше супервізорами є досвідчені, компетентні фахівці-практики, чиї знання і досвід допомагають розв'язувати проблеми супервізованих; науковці або освітяни, які займаються науковою роботою і беруть участь у практичних соціальних проектах, співпрацю- Організаційні аспекти соціальної роботи з державними службами чи громадськими організаціями соціальної сфери. Вони поєднують глибоке теоретичне розуміння змісту соціальної роботи з досвідом практичної діяльності в реальних ситуаціях, нерідко беруть участь у моніторингу і оцінюванні ефективності соціальних проектів (інколи їх називають незалежними експертами); спеціально підготовлені фахівці, для яких супервізія є професією.

Зміст супервізії залежить від змісту діяльності соціальної служби. Однак у кожній службі він сфокусований на системі працівника (особисті його ресурси); системі практики (взаємодія з клієнтами, їхнім оточенням, особами, яким доводиться відмовляти в наданні послуг); системі команди (взаємодія всередині колективу); системі установи (організаційний клімат, нормативні вимоги, процедури, які задають параметри діяльності соціального працівника).

Супервізор разом із працівником аналізує проблеми у кожній із цих систем, зв'язки між ними: між практикою і працівником (професійний аспект), між командою і установою (управлінський аспект) та ін. Наприклад, у соціальній службі під час персонального наставництва соціального працівника менеджером увагу зосереджено на спільному обговоренні ними обома особових справ клієнтів; на аналізі проблем, що постають у роботі; узгодженні робочого плану; керівництві та підтримці соціального працівника з боку менеджера; обговоренні особистих проблем соціального працівника, які можуть впливати на ефективність спільної роботи; створенні можливостей для самостійної роботи соціального працівника на основі консультацій з менеджером; оцінюванні компетентності соціального працівника та ефективності його роботи. Обговорення проблем, планів, досвіду між соціальним працівником і менеджером (керівником) під час супервізії має бути конфіденційним.

Супервізія повинна відбуватися за заздалегідь складеним планом, в обумовлений час, в окремому приміщенні і має бути, наскільки можливо, захищеною від втручання сторонніх осіб, її слід проводити принаймні раз на місяць. Крім персонального наставництва соціального працівника менеджером, доцільно організовувати командні супервізії. Консультанти можуть проводити і зовнішні супервізії на замовлення керівництва організації. На індивідуальних і групових сесіях із супервізованими вони ініціюють обговорення конкретної проблеми в організації.

Нормативно-організаційні аспекти соціальної роботи загальних тем, що сприяє аналізу і об'єктивній оцінці ситуації в організації, виробленню тактики дій щодо її поліпшення. Як правило, із супервізованими ведуть мову про призначення супервізії та її вплив на розвиток організації; про основні проблеми організації і можливості (ресурси) вдосконалення її функціонування, можливості (ресурси) для особистого професійного розвитку; обговорюють завдання на найближчий період.

Супервізору необхідно мати повну інформацію про особистісні якості, функціональні обов'язки, проблеми на роботі учасників супервізії, знати особливості їх роботи в команді, їхні очікування від супервізії та можливі, на їх погляд, форми підтримки. Важливо при цьому налагодити зворотний зв'язок із супервізованими, вислухати запитання і побажання, що допоможе раціональніше спланувати і продуктивно здійснювати супервізію. Групову супервізію у цьому разі слід зосередити на таких питаннях, як особливості роботи в команді; можливості проведення спільних обговорень діяльності учасників команди (форма проведення, типи можливих запитань, способи обговорення, планування роботи команди тощо), конфіденційність стосунків та інформації. У західних країнах існують спеціальні центри, що спеціалізуються на консультаційних і тренінгових супервізіях. Доволі успішними були спроби проведення їх і в Україні. Серед науковців і фахівців побутує думка, що для консультантів телефонів довіри, громадських приймалень, соціальних служб для дітей і молоді необхідний постійний супровід супервізора — висококваліфікованого психолога з досвідом роботи у спорідненій сфері. Не обов'язково він має бути людиною зі сторони. У такому разі можлива взаємосупервізія (інтравізія) — обговорення групою консультантів складних випадків, обмін досвідом і психічне розвантаження.

У соціальній сфері існують певні відмінності між стандартами діяльності організації і стандартами професійної діяльності (до них належать соціальні норми, нормативи та етичні стандарти). Стандарти є своєрідною обіцянкою уряду, місцевих органів влади, соціальної служби забезпечити певний рівень якості послуг. Вони мають бути реалістичними, надійними, обґрунтованими, чіткими й вимірюваними. Загалом стандарти передбачають: нормативні умови захисту і підтримки прав користувачів; неупереджений і чіткий моніторинг якості соціальних послуг; повноваження користувачів послуг оцінювати їх якість; критерії оцінювання соціальними працівниками правомірності своїх дій і послуг; оцінювання відповідності реальних послуг соціальній політиці держави; вимоги до соціальних служб стосовно обґрунтованості і якості послуг; пріоритети в навчанні й розвитку персоналу. Упровадження стандартів може відбуватися централізовано («згори») або з ініціативи фахових асоціацій («знизу»). За централізованого впровадження стандартів держава розробляє відповідне законодавство, яке регулює професійні стандарти надання соціальних послуг. Інструментами такого регулювання можуть бути ліцензування і сертифікація певних видів і форм надання соціальних послуг. Для контролю за дотриманням цих стандартів створюються національні та регіональні інспекційні служби. В Україні, на відміну від інших держав, поки що не сформовано системи ліцензування, атестації соціальних послуг, спрямованої на забезпечення стандартів соціальної роботи. Це ускладнює оцінювання ефективності та якості соціальних послуг, діяльності соціальних працівників. Попри те, немало організацій розробляють власні Організаційні аспекти соціальної роботи нормативи і критерії, що дає змогу з'ясовувати наскільки надані послуги відповідають очікуванням клієнтів.

У процесі створення стандартів важливо враховувати думки, побажання усіх сторін, на яких ці стандарти мають поширюватися. Це є однією з передумов адекватності й реалістичності стандартів, позитивного сприйняття їх, налаштованості на їх виконання. Для забезпечення якісного розвитку соціальних послуг стандарти необхідно періодично переглядати. Для аналізу дотримання соціальною службою стандартних вимог використовують моніторинг наданих послуг — накопичення інформації з усіх аспектів діяльності з метою з'ясування, наскільки відповідає вона бажаному результату, сприяє досягненню поставлених цілей.

Метою його є оцінювання поточних результатів, виявлення труднощів, проблемних питань, вироблення рекомендацій для їх усунення. У процесі моніторингу з'ясовують відповідність плану вихідних документів організації здійсненим заходам, а також проблеми, що виникли під час реалізації програми, і заходи для їх усунення.

Елементами моніторингу можуть бути регулярні звіти, контрольні візити до клієнтів, матеріали супервізійних зустрічей, щоденникові записи соціальних працівників. Для моніторингу та оцінювання результатів, ефективності діяльності соціальної служби використовують систему показників (кількісних і якісних критеріїв), що дає змогу виміряти та оцінити рівень реалізації завдань. Вони мають бути об'єктивними, зрозумілими, відповідати меті діяльності. їх систему утворюють базові показники (описують структуру діяльності: кількість навчальних годин, кількість витрачених ресурсів тощо); кінцеві показники (описують діяльність: кількість працівників, які пройшли навчання; кількість сімей, залучених до програми сімейного планування); показники, якими вимірюють вплив (заходи, що вплинули на стан здоров'я, на зменшення кількості захворювань певної категорії осіб тощо).

Соціальні служби інколи розробляють спеціальні бланки проміжних звітів (критеріїв виконання), які спільно заповнюють соціальні працівники і клієнти, бланки перегляду плану-угоди тощо. Незалежно від програми доцільно відстежувати і контролювати такі параметри:

— види діяльності згідно з програмою;

 — характеристики персоналу, який надає послуги;

— періодичність, тривалість, інтенсивність обслуговування;

— відповідність обслуговування передбаченій запланованій діяльності;

— розмір групи, яка користується послугами;

— стабільність (нестабільність) діяльності;

— якість обслуговування, чутливість його до зміни індивідуальних потреб.

Кожна соціальна служба обирає власну систему звітності і моніторингу. Іноді їй доводиться готувати додаткові звіти на вимогу спонсорів соціальної служби або контрольних органів. Звичайно, жодна формалізована система звітності не може охопити всі ситуації, що виникають у роботі соціальних працівників. Це актуалізує важливість дотримання ними власних стандартів якості послуг, етичних стандартів соціальної роботи. Найпростішим методом оцінювання діяльності є складання переліку всіх стандартних вимог, нормативів і критеріїв.

Зміст і структура його залежать від змісту діяльності соціальних працівників і складеного ними спільно з клієнтом плану втручання, тому вони не можуть бути універсальними. Наприклад, соціальні служби підтримки сім'ї розробили систему індикаторів виконання. Одні з них стосуються стану дитини (на запобігання передачі дитини до школи-інтернату спрямована діяльність служб), інші — стану сім'ї загалом.

Ці індикатори дають змогу фіксувати досягнуті результати та особливості процесу соціальної роботи із сім'єю. У процесі оцінювання клієнтові пропонують власноруч заповнити «Анкету оцінювання роботи». Після припинення надання сім'ї підтримки соціальний працівник заповнює фінальний «Звіт про проведену роботу з сім'єю», в якому узагальнено описує стан сім'ї перед початком роботи з нею, види наданої допомоги та результати роботи. Оцінювати соціальні послуги слід з урахуванням рівня, на якому здійснювалося втручання (макро-, мезо-, мікрорівень) та очікуваних (запланованих) результатів. Наприклад, оцінюючи діяльність з представництва інтересів на макрорівні, можна зробити висновок, чи вдалося досягти запланованих змін у місцевому бюджеті (кошти, виділені на певні програми); з'ясувати, Організаційні аспекти соціальної роботи 287 скільки депутатів місцевої ради підтримало таке рішення; як місцева преса зреагувала на це; чи вплинуло збільшення фінансування на зростання кількості обслуговуючого персоналу в соціальних службах; скільки людей зможе скористатися можливостями програми тощо. Отже, на сучасному етапі розвитку соціальної роботи, яка здійснюється у соціальних службах різних форм власності, особливої актуальності набирає потреба стандартизації соціальних послуг з метою забезпечення їх якості, гарантування клієнтам права на толерантне ставлення та особисту безпеку. Важливу роль у дотриманні стандартних вимог відіграють регулярне оцінювання діяльності соціальних працівників і соціальної служби відповідно до встановлених показників.

**3.2 Управління соціальною роботою**

Управління соціальною роботою є необхідною умовою для функціонування будь-якої громадської організації, діяльність яких свідомо координується для досягнення поставлених цілей. Організації створюються людьми і є елементом суспільної системи. Залежність суспільства від діяльності організацій дозволяє розглядати останні не тільки як об’єкти громадського впливу, а й як активні суб’єкти, що впливають на життя суспільства. Соціальне управління в широкому сенсі означає управління всіма і будь-якими суспільними процесами, а у вузькому – управління процесами і явищами соціальної сфери суспільного життя.

Соціальне управління має свої специфічні особливості, труднощі, можливості і межі, не властиві управлінню технічними системами. У той же час досвід, інтуїція, здоровий глузд займають в управлінні велике місце, а іноді і панують в ньому. Різні інтереси як сильний суб’єктивний момент вносять ускладнення в управління соціальними системами. Відносини з управління, так само як і будь-які відносини між людьми, ніколи не можуть бути чисто раціональними, тільки службовими, виключно офіційними. У них неминуче проявляються особисті, групові інтереси, що впливають на ці відносини, пропускаючи її через себе. Відбувається складна взаємодія цілей, причому внесок різних працівників неоднаковий і залежить від їх статусу, активності тощо. Управління соціальною роботою спрямовано на надання допомоги, підтримки, захист усіх людей, особливо слабо захищених верств населення та груп [6, стр. 122].

Об’єкти управління в соціальній роботі – соціальні працівники, співробітники, система взаємовідносин, що складається між людьми в процесі соціального захисту населення.

Суб’єктами управління виступають керівники соціальних служб і сформовані ними органи управління, наділені управлінськими функціями. Процес управління соціальною роботою передбачає певну організаційну структуру, а саме сукупність органів управління і стійких зв’язків між ними, що забезпечують її цілісність, збереження основних властивостей при різних внутрішніх і зовнішніх змінах. Найважливіша умова ефективності системи соціального захисту населення це вдосконалення діяльності рівнів управління органів соціальної роботи.

Виділяють три рівні управління:

1. Верхній, інституційний – державний;

2. Середній – регіональний (органи соціального захисту областей, міст, районів, округів тощо);

 3. Нижчий – соціальні організації, різні недержавні (благодійні) громадські організації.

 Суб’єкт управління, об’єкт управління і існуючі між ними різноманітні зв’язки складають систему соціального управління, зокрема систему управління з надання соціальної допомоги населенню. Ефективність соціальної роботи в сучасних ринкових умовах в Україні багато в чому визначається якістю її організації і управління.

У той же час, теорія управління соціальною роботою мало досліджена. У числі її головних наукових проблем можна назвати наступні: розробка теоретичних основ управління в соціальній роботі, формулювання його концепції та цілей; дослідження організаційних структур управління соціальною роботою, обґрунтування рекомендації щодо використання їх типових форм на державному і регіональному рівнях; моделювання діяльності соціальних служб, використання математичних методів при дослідженні проблем організації соціальної роботи; розробка критеріїв, що дозволяють оцінювати якість функціонування системи управління соціальною роботою і оцінки діяльності її підрозділів і персоналу; дослідження інформаційних основ управління в соціальній роботі, створення сучасного банку даних; розробка наукових методів прогнозування соціальної роботи, вдосконалення якісних і кількісних методів прогнозування; розробка алгоритмів організації особистої роботи соціальних управлінців і оптимальних варіантів делегування повноважень співробітникам органів управління соціальною роботою; дослідження методів мотивації соціальної роботи, обґрунтування пропозицій щодо використання змістовних і процесуальних теорій мотивації. Необхідно відзначити, що в управлінні соціальною роботою всі напрямки її діяльності розглядаються в комплексі економічних і соціокультурних завдань.

Соціальна робота орієнтована на людину, тому можлива тільки на партнерському рівні. Клієнт довіряє соціальному працівнику свої особисті проблеми, пускаючи його до своєї інтимної сфери. Робота з клієнтом можлива лише тоді, коли між ним та соціальним працівником виникають і зберігаються довірчі стосунки. Клієнт має право вимагати збереження таємниці. Не менш важливою є посередницька діяльність соціального працівника. Бути посередником – означає пояснювати інтереси і погляди однієї сторони іншій: клієнтам, родинам, чиновникам, представникам інших професій, вислуховувати обвинувачення в упередженості з різних боків. Це призвело до створення специфічного стилю мислення й особливої мови соціальних працівників. Зазвичай, до посередника звертаються по допомогу лише після того, як протягом тривалого часу людина перебувала у важкій ситуації і не змогла самотужки її подолати. Посередницька діяльність соціальних працівників часто приймає форму координації зусиль представників різних професій для комплексного вирішення проблем окремої людини чи родини.

Сьогодні у соціальній сфері України діють центри зайнятості і праці; соціальні служби для молоді та служби у справах неповнолітніх; кризові центри й притулки для дітей і дорослих; територіальні центри по роботі з населенням, будинки-інтернати та пансіонати; реабілітаційні центри для людей із особливими потребами, а також тих, хто страждає на важкі захворювання; соціально-психологічні відділи на підприємствах, у навчальних закладах, військових частинах, установах внутрішніх справ, місцях відбування покарання; а також близько 60 тис. громадських організацій, що надають соціальні послуги, захищають права, проводять роботу з профілактики соціальних та особистих проблем.

Найперспективнішими напрямами соціальної роботи є профілактика негативних явищ та формування здорового способу життя; організація роботи приватних центрів соціального обслуговування; організація ринку соціальних послуг; робота в громадах, спрямована на згуртування й активізацію внутрішніх резервів; упровадження альтернативних форм соціальної опіки дітей-сиріт, людей із обмеженими можливостями, альтернативних форм реабілітації осіб із відхиленнями в поведінці; соціально-психологічна робота на підприємствах та в організаціях.

Суть управління людськими ресурсами в забезпеченні досягнень цілей організації соціальної сфери за рахунок комплектування її персоналом відповідної компетенції. Стратегія управління людськими ресурсами –визначення шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема. Іншими словами, управління персоналом – це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників. Управління людьми є основою управління організації. Людський фактор – це головний компонент суспільного розвитку, який утворюється завдяки участі людей у процесі створення матеріальних та духовних цінностей, надання соціально необхідних послуг особистості або колективам[4].

Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи представляє собою ту частину організаторів, яка організовує професійну діяльність персоналу соціальних служб. Кадровий потенціал соціального закладу інтегрує потенціали окремих менеджерів соціальної роботи і включає в себе: – психофізіологічний потенціал – здібності та схильності менеджера соціальної роботи, стан його здоров’я, працездатність, витривалість, тип нервової системи; – кваліфікаційний потенціал – обсяг, глибину та різносторонність загальних і спеціальних знань, трудових навичок та вмінь, що обумовлюють здібності менеджера соціальної роботи до управлінської праці певного змісту, інтенсивності та складності; – особистісний потенціал – рівень громадянської свідомості та соціальної зрілості, рівень засвоєння менеджером норм ставлення до праці, цінності орієнтації, інтереси, потреби та запити у сфері управлінської праці, виходячи з ієрархії потреб людини [4].

У соціальних службах України практично ще немає професійних менеджерів. Є формалізовані управлінські одиниці в особі директора. Проблема зміни директорського, командного менталітету в соціальній роботі на менеджерський вже є досить актуальною. Спроби перенести без змін досвід зарубіжного менеджменту в практику нашої діяльності не дають позитивних результатів. Менеджмент соціальної роботи набуває все більшого значення в плані забезпечення інноваційного підходу, ефективності соціальної роботи з клієнтом тощо. Менеджмент дозволяє орієнтуватися в інформаційних потоках, стимулює практичні вміння соціальних працівників та оптимальний вибір управлінського рішення, розширює організаційний контекст соціальної роботи та утверджує актуальність нової соціальної норми діяльності в Україні. Таким чином, головним результатом менеджменту соціальної роботи є оптимізація функціонування соціальної служби, отримання значно більшого ефекту при найменших зусиллях, витратах, у тому числі й витратах часу. Об’єктами менеджменту персоналу соціальної організації є: ресурси соціальної служби, ресурси соціальної роботи, клієнти соціальних служб (ресурси клієнта), спеціалісти з соціальної роботи, вся система взаємовідносин, що складається при наданні соціальної послуги. Суб’єктами менеджменту персоналу соціальної організації є керівний склад соціальних служб та органів управління соціальними службами.

Кадровий компонент у сукупності з професійним, кваліфікаційним та організаційним компонентами складають трудовий потенціал соціального закладу. При цьому кадрова складова формується з:

 а) професійних знань, умінь та навичок, що обумовлюють професійну компетентність (кваліфікаційний потенціал);

б) пізнавальних здібностей. Для успішного розвитку, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів.

У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом. Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи [6].

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об’єктом і суб’єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об’єктом, так і суб’єктом управління – основна специфічна особливість управління. Аналізуючи специфіку управління закладом соціальної роботи, слід зазначити, що вона походить від головного призначення закладу – надання допомоги клієнту для виходу зі складної життєвої ситуації.

До таких особливостей відносять:

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

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

3) обмеженість використання директивних методів управління на користь методів мотивації, переконання, створення ситуації успіху та зацікавленості;

4) пріоритет контактного управління;

5) значна вікова розбіжність груп людей – учасників процесу управління (персонал і клієнти різного віку);

6) характер соціальної інформації в управлінських відносинах у закладах соціальної роботи;

7) обов’язкова компетентність із соціальної роботи керівників закладів.

 Отже, управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку. Управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв’язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи [5].

 Актуальні напрями розвитку управління персоналом пов’язані з ринково-орієнтованими змінами в соціальній сфері, економіці, технології та правових відносинах. Перехідні процеси в соціальній галузі привели до виникнення нових напрямів управління: – стратегічний менеджмент персоналу; – індивідуальне планування кар’єри менеджера; – техніка кадрового регулювання; – управління інтелектуальним капіталом; – управління персоналом в економічно складний час. Вирішення перелічених проблем та досягнення успіхів по нових напрямах мають одну спільну основу – орієнтація на співробітника, його нове сприйняття своєї ролі та самосвідомості. А, відтак, безмежність потенціалу, неможливість прогнозування меж розвитку, унікальність, виключна складність та неможливість моделювання поведінки як окремої особи, так і групи потребує переходу до якісно нової системи підходів до персоналу – соціально-психологічних, основою яких служить концепція "персонал – головне надбання організації" [5].

Крім того, слід звернути увагу і на специфічні риси професійного профілю працівника соціальної сфери. Дослідження показують, що цю професію обирають люди з вираженим бажанням допомогти тим, хто належить до вразливих верств населення. Ці люди здатні бачити у кожному клієнтові (а це часто особи з психологічними або соціальними відхиленнями) насамперед людину, цінувати її особистісні якості, допомогти владнати життєві негаразди.

Тож, управління закладом соціальної сфери має враховувати як загально-управлінські закономірності, так і специфіку управління соціальною організацією. Саме на такий підхід доцільно орієнтуватися при дослідженні змісту управлінської діяльності в закладах соціального спрямування [4].

Таким чином, на основі проведеного аналізу особливостей процесу формування та реалізації управління персоналом в організації соціальної сфери можна зробити наступні висновки. Персонал чи кадри – це основний штатний склад працівників організації. Управління людьми – головна задача менеджменту організації. Воно завжди ґрунтується на сукупності основних теоретичних та емпіричних передумов, що формують парадигму, на базі якої будується система управління організації. Поряд з суттєвими досягненнями у соціальній сфері ще не вдалося подолати негативні тенденції, що сьогодні визначають стан персоналу закладів соціальної сфери та результати його діяльності (падіння престижу соціальних професій, відтік кваліфікованих працівників та ін.). Причини, що зумовили таке положення, пов’язані як із загальним станом суспільства, так і з тими процесами, що відбуваються в соціальних закладах.

Небезпечною, з точки зору якості кадрового забезпечення закладів соціальної сфери, можна визначити ситуацію, коли фактичне становище працівників соціальних закладів, реальне забезпечення державою їх прав, обов’язків та законних інтересів відрізняється від їх правового статусу.

**3.3 Показники результативності та ефективності праці в соціальних установах**

Оцінювання ефективності соціальної роботи передбачає системний збір та аналіз інформації щодо заходів, що реалізуються (моніторинг), та оцінку їхнього впливу на соціальне становище, поведінку, поінформованість учасників заходу, залежно від очікуваних результатів. Проведення такого аналізу можливо за умови на етапі планування заходу визначити показники, джерела та методи оцінювання, розробити відповідний інструментарій та осіб, відповідальних за збір та аналіз даних. Це дасть змогу зробити адекватну оцінку отриманих результатів та дій. Заходи, що провадяться у соціальній сфері, орієнтуються на досягнення певних завдань та очікуваних результатів, визначених на етапі планування. Результат має бути реалістичним і вимірюваним. Рівень досягнення запланованих завдань в результаті реалізації заходів визначає їх результативність, що розглядається співвідношення кількісних або якісних показників запланованих завдань та кінцевого продукту діяльності. Як правило, моніторинг і оцінка окремих заходів не проводиться, а є складовою загальної системи аналізу проекту або програми.

В той же час проведення аналізу результатів заходів є основою запровадження у соціальній роботи принципу «діяльності спрямованої на результат». При проведенні моніторингу та оцінки заходів використовуються якісні та кількісні показники вибір яких залежить від багатьох факторів: мета оцінювання, напрям, зміст, форми реалізації, категорія учасників, наявні ресурси тощо.

Отримати інформацію щодо результативності заходів можна здійснити із застосуванням таких методів:

• аналіз проектної та звітної документації; •

 аналіз інформаційних джерел;

• експертна оцінка спеціалістами, які організовували захід або були його учасниками;

• оцінка заходу молодими людьми, які були безпосередніми учасниками заходу (анкетне опитування, інтерв’ювання);

• спостереження за проведенням заходу;

• аналіз використання учасниками заходу отриманої інформації, знань та умінь (опитування учасників через певний час після заходу; експертне опитування). Вибір форм та методів оцінювання результатів заходу залежить від завдань, які були сформульовані на етапі планування; можливостей організаторів самостійно провертим або залучити сторонніх спеціалістів до проведення оцінки.

Моніторинг проведення заходу, як правило, здійснюється самими виконавцями у формі контролю за дотриманням запланованих форм і методів роботи і не передбачає залучення сторонніх спеціалістів. Інша справа, коли заходи реалізуються за рахунок бюджетних коштів або у рамках проектів, що фінансуються міжнародними організаціями і фондами. У такому випадку моніторинг реалізації заходів є обов’язковою умовою і може здійснюватися як самими виконавцями (внутрішній моніторинг) так і залученими спеціалістами або представниками організації-донора. Методика та інструментарій проведення зовнішнього моніторингу заходів, що здійснюють за рахунок коштів Державного бюджету розроблена і апробована науковцями Державного інституту сімейної та молодіжної політики на замовлення Міністерства молоді та спору України. Розроблена методика забезпечує організацію і проведення моніторингу заходів і проєктів, що реалізуються дитячими та молодіжними громадськими організаціями за кошти державного бюджету відповідно до Порядку подання творчих звітів про реалізацію проєкту, проведення заходу та підсумкових звітів про виконання договору та здійснення їх моніторингу, затвердженого наказом Міністерства [8].

І хоча запропонована методика розроблена для проведення зовнішнього моніторингу заходів, що реалізуються у молодіжній сфері, її можна використовувати для проведення моніторингу соціальних заходів, враховуючи вік учасників заходу: діти, молодь, особи старшого віку. Зовнішній моніторинг проводиться стосовно проектів та заходів, що реалізуються структурними підрозділами з питань молоді та спорту, громадськими організаціями, яким надається фінансова підтримка за рахунок коштів Державного бюджету України за відповідними бюджетними програмами. Зовнішній моніторинг заходів – комплекс взаємопов’язаних дій щодо збору, аналізу, публічного висвітлення інформації про проведення заходу/реалізацію проекту, результативних показників у досягненні поставленої мети та завдань відповідно до пріоритетних напрямів державної молодіжної політики на реалізацію яких спрямовано діяльність. Організаційне забезпечення моніторингу заходів передбачає:

 - збір статистичної та аналітичної інформації щодо проведення заходу та отриманих результатів;

- узагальнення інформації про ефективність проведення заходу;

 - підготовка та подання до Міністерства молоді та спорту України моніторингового звіту щодо ефективності проведення заходів/реалізації проектів;

 - оприлюднення результатів моніторингу.

Моніторинг проєктів за цією методикою передбачає збір та аналіз даних щодо реалізації заходів, які проводяться в рамках проєкту. Тому методика тому інструменти оцінювання забезпечують збір даних стосовно проведення саме заходів.

Враховуючи, що оцінка ефективності впровадження заходів здійснюється через визначення рівня досягнення запланованих завдань, розглянемо основні завдання реалізації заходів. Даний підхід розроблено на основі аналізу молодіжних практик, але він є слушним і при оцінці результатів заходів у соціальній сфері.

Якщо об’єднати заходи щодо основних завдань, на розв’язання яких вони спрямовані, умовно можна виокремити чотири напрями:

1) інформування: надання інформації з різної тематики, яка є цікавою та корисною для учасників заходу із використанням різноманітних інформаційних засобів та заходів;

2) навчання: опанування учасниками заходу новими знаннями та вміннями, які вони можуть використати як для особистого розвитку, так і у професійній діяльності;

3) участь: передбачає безпосередню діяльність учасників заходу та створення умов для залучення до участі у певній діяльності усіх зацікавлених осіб у вирішенні особистих проблем, вирішенні питань громади, держави як через діяльність окремих інституцій так і шляхом особистих ініціатив;

4) допомога/підтримка: надання особам, які самостійно не можуть вирішити власні проблеми, різних видів допомоги, підтримки, послуг.

Ефективність та результативність управлінської праці (не залежно від сфери управлінської діяльності, форм і методів її здійснення та засобів, що застосовуються) є характеристикою, яка відображає як результати та наслідки здійснення управління, а також перебіг процесів, що відбуваються в управлінні. Крім того, ці поняття визначають стан об’єкта управління, кількісні та якісні характеристики його функціонування, тощо. Тому саме поняття ефективність управлінської праці‖ є доволі складною, багатоаспектною, оціночною категорією, яка є предметом розгляду не тільки з точки зору економіки та менеджменту, а і широкого спектра філософських, політичних, соціологічних, психологічних, правових наук, а також праксеології, що продукує розмаїття його тлумачень.

Незважаючи на різноманіття підходів до визначення результативності управління та ефективності процесів, пов’язаних з цією діяльністю, а також точок зору на ці питання, принцип визначення успішності праці завжди однаковий і полягає в співвідношенні результатів діяльності з витратами, пов'язаними із забезпеченням саме цих досягнутих результатів. Проблеми полягають лише у забезпеченні адекватної та об'єктивної оцінки, як результатів, так і відповідних витрат, а також приведення цих оцінок в порівнянний вид. Відмінності в оціночних показниках визначаються лише масштабом та змістом конкретних показників витрат і результатів. [2, с.257] Аналіз сучасного стану підходів до оцінки успішності функціонування тієї чи іншої моделі публічного управління (як і процесів управління в цілому) показує, що, наприклад, в європейський практиці на сьогоднішній день використовується кілька різних понять, яким у вітчизняній термінології відповідає одне слово - ефективність.

Зокрема, наприклад, в практиці Шведського національного бюро аудиту для перевірки і оцінки дієвості установ та організацій, а також стану виконання бюджетних програм використовується концепція, що полягає в поєднання наступних визначень, а саме:

- Результативність (Effectiveness‖)

– Продуктивність (Efficiency)

– Економічність (Economy‖). [3, с.91- 92]

Ефективність праці – це підсумок цілеспрямованої діяльності людини. Ефективною можна вважати працю, якщо є максимальний результат за мінімальних витрат праці. Результатом варто вважати отриманий дохід внаслідок реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг. Загалом ефективність праці вимірюється інтенсивністю, якістю й продуктивністю праці.

Саме ці показники характеризують кількісні та якісні наслідки роботи підприємства і працівника. Продуктивність праці – це найважливіший із показників ефективності праці, що виражається відношенням виробленої продукції (послуг) до відповідних витрат безпосередньої, живої праці. Інтенсивність праці – ступінь напруженості праці в процесі виробництва. Цей показник характеризує витрати фізичних та нервових зусиль, які потрібні працівникові для виконання своєї роботи. Якість праці – це сукупність властивостей процесу трудової діяльності, зумовлених здатністю і прагненням працівника (колективу) виконувати певне завдання відповідно до встановлених вимог.

Варто зазначити, що зростання показників ефективності праці не лише визначає розвиток підприємства, а й відповідає принципам мінімізації витрат виробництва, а отже, слугує основним критерієм результативності управління на всіх рівнях. На наш погляд, задоволеність працівників матеріальними умовами праці (заробітною платою, матеріальною допомогою тощо) не у всіх випадках призводить до підвищення результативності праці.

У сучасних умовах задоволення різноманітних потреб та запитів працівників підприємств реалізується через велику кількість методів мотивації результативності діяльності, які можна поділити на три групи:

• економічні (прямі) – відрядна оплата, почасова оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу;

● економічні (непрямі) – пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом та ін.;

Найбільш вживаною оцінкою ефективності публічного управління (в першу чергу саме державного управління, місцевого самоврядування та управління громадськими організаціями) є громадська оцінка ефективності діяльності цих форм управління, яка включає оцінку і контроль, зокрема з таких питань, наприклад, як:

 - законотворчість в частині забезпечення та захисту прав і свобод громадян та їх об’єднань;

- прийняття органами публічної влади тих чи інших управлінських рішень, а також хід їх реалізації;

- цільове та економне витрачання ресурсів та публічних фінансових коштів;

- забезпечення екологічної безпеки, а також збереження життя і здоров'я людей;

- якість та обсяг публічних послуг, що надаються, реалізація пріоритетних національних програм і проектів, тощо.

Громадська оцінка ефективності публічного управління і адміністрування являє собою сукупність встановлених процедур, що здійснюються інститутами громадянського суспільства та окремими громадянами (їх об'єднаннями) щодо перевірки якості здійснення управлінських функцій, а також дотримання відповідності їх результатів і наслідків інтересам особистості, сім'ї та суспільства. Врахування впливу громадської думки та її оцінка в процесі визначення ефективності публічного управління здійснюється шляхом впровадження системи її моніторингу та врахування її впливів й їх наслідків. Вплив суспільства в цілому і його громадян (їх громадських об'єднань), зокрема, на органи публічного управління та адміністрування, як через вплив на процеси управління громадської думки так і через вплив на них громадської оцінки ефективності діяльності, перетворюють форму відносин між ними в таку, яка повинна базуватися на принципах громадянської злагоди, співпраці і забезпечувати соціальну справедливість. Така форма відносин вимагає використовування під час визначення ефективності публічного управління, в якості критеріїв, показників, що характеризують соціальну ефективність функціонування суб'єктів управління у вигляді оцінки:

- загальної соціальної ефективності, яка розкриває узагальнені результати функціонування системи управління і керованих нею об'єктів в цілому;

- спеціальної соціальної ефективності

– характеристики стану організації та функціонування самого механізму керуючої підсистеми, як окремих суб'єктів загальної системи управління суспільними процесами; - конкретної соціальної ефективності, що відображає діяльність окремих управлінських органів і посадових осіб, поодиноких управлінських рішень, дій, відносин.

Аналізуючи ефективність процесів публічного управління та адміністрування, особливу увагу необхідно приділити ефективності функціонування виконавчих органів державної влади та місцевого самоврядування, як з точки зору ефективності діючої адміністративно-правової нормативної бази, так і щодо ефективності діяльності цих органів відповідно до діючих норм права.

**Висновки**

Управління являє собою специфічну сферу людської діяльності, а саме ефективно залежить від знань та умінь, від об’єднання зусиль усіх членів організації у напрямку реалізації своїх цілей. Будь-яка організація, щоб досягти поставленої мети, потребує управління, здатного забезпечити не лише її існування, а й розвиток.

Основним показником високої організації управління є швидка реакція на зміну чинників зовнішнього середовища, наприклад, запитів споживачів, політики конкурентів, інтересів потенційних працівників. У соціальному управлінні, на відміну від інших видів, голо­вними компонентами є або люди як члени різних організацій, або ж організаційні підрозділи в цілому.

Індивіди, які виявляють себе в складній сис­темі управлінських взаємин, можуть бути суб'єктами й об'єктами управління. Як бачимо, визначальними категоріями соціального управління є «організація», «суб'єкт та об'єкт управління».

Організаціяявляє собою форму об'єднання цілої групи людей, діяльність яких свідомо координує управління для того, щоб досягти спільної мети чи цілей та упорядкувати ко­лективну діяльність. Залежно від цілей та умов діяльності індивіди в соціальному управлінні є суб'єктами або об'єктами управління.

Критерії оцінки ефективності діяльності керівника, полягають у тому щоб судити про ефективність того чи іншого керівника, потрібні певні критерії, які дозволяють працювати. Їхній вибір далеко не простий. Дійсно, за орієнтир варто взяти: діяльність конкретного керівника, показники роботи очолюваного ним колективу, особливості співробітників та інше.

 Існують різні точки зору на феномен ефективності управління, але ми можемо виділити такі критерії ефективності:

- задоволеність членів колективу різними аспектами членства (відносини з колеги та керівники, умови праці, зарплата тощо);

- мотивація членів колективу (питання полягає в їх бажанні працювати і підтримувати членство в цьому колективі);

- повноваження виконавчої влади в колективі (формальні, тобто обумовлені набором повноважень пільги, що надаються виконавчій владі за її посадою; моральні, тобто засновані на світогляді та моральних якостях особистості; функціональні, тобто засновані на професійній компетенції, різні бізнес якості виконавця);

- самооцінка колективу (стосується ряду його важливих характеристик і будучи якоюсь узагальненою сумою успішності їх функціонування).

Непсихологічні критерії (ефективність колективу) це:

- рентабельність (сукупність показників, що характеризують зв'язок фінансових ресурсів та характер їх використання);

- продуктивність;

- якість продукції або послуг;

- інновації (творчий процес адаптації продукту, процесу, структури тощо до зовнішнього і внутрішні вимоги, зміни).

Таким чином, керівник вважається ефективним, якщо очолюваний ним колектив має високий рівень а саме, результативність за відповідними психологічними та непсихологічними критеріями групи ефективності.

Хороший колектив характеризується постійним перебуванням у стані пошуку нового знання, ідеї, перспективні методи роботи. У такому колективі пошук стає народним внутрішньої потреби, що стимулює розвиток індивідуальних творчих здібностей кожного працівника. Ефективність контролю залежить від того, якою мірою виконавча влада може створити та підтримувати конструктивна атмосфера в колективі.

Психологічний клімат - це переважаючий психологічний настрій, сукупність групи ставлення учасників до умов і характеру спільної діяльності, до колег, членів групи, до виконавчої влади колективу. Часто конфліктні відносини з керівником закінчується виходом працівника з колективу. Відносини працівників із виконавчою владою.

Психологічна сумісність - це здатність членів групи до спільної діяльності, на основі якої відбувається їх оптимальне узгодження. При формуванні будь-якої виробничої групи необхідно враховувати не тільки індивідуально-психологічні якості кожної людини, а й можливі результати загальної діяльності, яка визначається процесом їх поєднання.

Управління стало розглядатися як цілеспрямований вплив на систему. Воно здійснюється таким чином, щоб сама система переходила із одного стану в необхідний інший стан. Існують умови, що сприяють ефективному функціюванню будь-якої системи управління а саме - це система, що піддається управлінню, вона повинна бути наділена здатністю переходити в різні стани, змінювати свої властивості, повинна мати реальну можливість змінювати стан об’єкта управління.

Управління повинно бути цілеспрямованим, тобто потрібно визначити бажаний майбутній стан керованої системи. Система управління повинна мати можливість вибору варіанта рішення, що приймається із певної кількості варіантів, будь-яка система управління повинна мати реальні ресурси: матеріальні, трудові, інтелектуальні тощо. Потрібно систематично оцінювати якість управління.

Організації, що займаються соціальною роботою, мають активну підтримку як держави, так і національних та міжнародних благодійних фондів. Найближчим часом кількість таких організацій буде певним чином і поступово збільшуватися, адже запобігати соціальним хворобам набагато легше, ніж боротися із соціальними епідеміями.