

Волинський національний університет
імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту та адміністрування

Віталій Рейкін

СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

Луцьк 2022

УДК 005.3
Р-35

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 9 від 18 травня 2022 р.).

Рецензенти:

Загоруйко В. Л. – к.е.н., доцент, кафедра менеджменту, Луцький НТУ.

Павлов К. В. – д.е.н., професор, кафедра підприємництва і маркетингу, ВНУ імені Лесі Українки.

Рейкін В. С.

Р-35 Соціальний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк :

Волинський національний університет імені Лесі Українки., 2022. 129 с.

Конспект лекцій складено відповідно до силябуса дисципліни. Навчальне видання містить стисле та чітке викладення матеріалу, що дозволить швидко та якісно підготуватись до практичних занять, іспиту.

Рекомендовано студентам денної та заочної форм навчання 3 курсу спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент».

УДК 005.3

© Рейкін В. С., 2022

© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022

ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 1. Соціальне управління та соціальний менеджмент	6
Тема 2. Моделі, методи, закони, принципи та функції соціального менеджменту	15
Тема 3. Організація і менеджмент соціальної роботи	28
Тема 4. Управлінська інформація та комунікаційні процеси	41
Тема 5. Соціальне проектування	47
Тема 6. Управління соціальними конфліктами та стресами	54
Тема 7. Роль менеджера в діяльності організації	68
Тема 8. Кадрове забезпечення соціальної роботи	80
Тема 9. Психологічні особливості ділового спілкування	88
Тема 10. Особливості підготовки та проведення переговорів	99
Тема 11. Організація рекламних компаній у соціальній сфері	114
Тема 12. Управлінські рішення та контроль	119
Список використаних джерел	127

Вступ

Навчальна дисципліна «Соціальний менеджмент» належить до нормативних, спрямована на формування фахових компетенцій студентів щодо менеджменту соціальної діяльності, а також його універсальних принципів та управлінського інструментарію.

Мета вивчення дисципліни – формування необхідних знань з соціального менеджменту, а також теорій соціального управління, знання різноманітних типів організаційних структур служб соціальної роботи, функцій управління соціальною роботою на різних рівнях.

Основні *завдання* навчальної дисципліни: оволодіти системою знань із основ соціального менеджменту; знати функції, принципи і закономірності соціального менеджменту; вміти управляти трудовими ресурсами, знати мотиваційні теорії трудової діяльності; вміти застосовувати різноманітні стилі керівництва у відповідній ситуації, методи вирішення конфліктів; вміти організувати й координувати соціальну роботу з різноманітними категоріями населення.

В результаті вивчення курсу «Соціальний менеджмент» студенти набудуть такі компетентності:

Інтегральна компетентність: здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які

характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

Загальні компетентності:

ЗК4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

Фахові компетентності: СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

Програмні результати навчання:

ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

ПРН15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

Структура курсу: лекції – 36 год. практичні – 36 год., самостійна робота – 68 год., консультації – 10 год. (5 кредитів, 150 год.).

Тема 1. Соціальне управління та соціальний менеджмент.

1. Сутність управління соціальною роботою.
2. Становлення і розвиток соціального менеджменту.
3. Визначення сутності та змісту соціального менеджменту.

1. Сутність управління соціальною роботою.

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

Соціальна політика – це діяльність держави та інших соціальних інститутів, спрямована на розвиток соціальної сфери суспільства, на удосконалювання умов, способу і якості життя людей, на забезпечення їхніх життєвих потреб, надання їм необхідної соціальної підтримки, допомоги і захисту з використанням у цих цілях наявного у відповідного інституту потенціалу.

Соціальна сфера – це галузь життєдіяльності людського суспільства, в якій реалізується соціальна політика держави, спрямована на розподіл матеріальних і духовних благ, забезпечуючи покращення життєдіяльності кожної людини.

Зміст **«соціальний»** означає *відношення між соціальними групами, індивідами з приводу їх положення, місця і ролі в суспільстві, стилю життя. Соціальна сфера, як і будь-яка інша, потребує відповідного управління. При цьому треба виходити із загальних принципів, що обумовлюють суть і зміст соціального управління взагалі.*

«Змістом науки соціального управління є визначення законів, закономірностей, розробка принципів, функцій, форм і методів цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління суспільством» (за Щокіним). Тому в основі науки управління мають бути певні соціальні та економічні закони, в тому числі й специфічні.

В управлінні загалом виокремлюють *суб'єктивне*, індивідуальне (те, що стосується особливостей особи, людини, яка здійснює управління) і *об'єктивне* (що мало залежить від особи, а то й не залежить зовсім).

Управління соціальними процесами загалом, як і реалізація соціальної політики зокрема насамперед *залежить від загального стану державного управління. Криза у соціальній політиці сучасної України зумовлена багатьма факторами:*

- відсутність стратегії і тактики дій держави у цій сфері та прогнозу соціальних наслідків прийняття управлінських рішень органами державної влади;

- нерозвиненість форм участі народу у соціальному управлінні і відсутність законодавче закріпленої відповідальності органів державної влади за нинішній стан життя.

Практична реалізація соціальної політики здійснюється через соціальну роботу *фахівців, громадських та соціальних інститутів*.

Соціальна політика спрямована на надання допомоги, підтримки людям з боку соціальної системи. **Форми допомоги:** може охоплювати *і пенсії, і стипендії, і допомога громадянам*, що потрапили в складні життєві ситуації, інші виплати, пільги, і надання допомоги в інших формах. Поняття «соціальне» у даному контексті виражає те, що людський соціум робить допомогу, підтримку своїм членам, здійснюючи їхній захист. Тобто існує *пріоритет людського фактора*.

Суб'єктами соціального управління є спеціалізовані *державні і недержавні органи та служби, зокрема соціальної сфери, сфери праці* тощо. В найширшому розумінні суб'єктом соціального управління є **все населення** країни.

Координатором в управлінні процесом реалізації соціальної політики безумовно є *уряд* та його установи – міністерства, відомства, їхні підрозділи.

2. Становлення і розвиток соціального менеджменту.

У сучасній національній науці не склалося загально визнаного розуміння соціального менеджменту, що суттєво ускладнює становлення та подальший розвиток теорії і практики соціальної роботи в Україні. Існує низка об'єктивних причин відсутності в українській соціально-педагогічній науці єдиного визначення поняття соціального менеджменту. По-перше, соціальна робота набула статусу професійної діяльності лише в 1991 році. По-друге, попри існування великої кількості тлумачень поняття менеджменту, воно досить новим, оскільки почало вживатися у національній науковій літературі лише в кінці 80-х на початку 90-х років ХХ століття.

Основою слова «менеджмент» є англійське дієслово «*to manage*» (*керувати*), яке походить від латинського «*manus*» (*рука*). У процесі історичного розвитку значення цього слова поступово змінювалось, постійно набуваючи нових рис у зв'язку з накопиченням у світовій науці знань з економіки, психології, соціології.

Сучасні *концепції* менеджменту дають можливість зрозуміти, у чому полягає сутність соціального менеджменту.

1) Система управління має бути орієнтованою на *інновації, мотивацію працівників, оптимальність стилю*

керівництва, завдання та особливості діяльності, філософію організації.

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

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

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

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

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

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

1) Підхід з позицій виділення різних *наукових шкіл* в управлінні, *школа наукового управління; школа*

адміністративного або класичного управління; школа людських відносин і поведінкових наук; нова школа науки управління або школа кількісних методів.

2) *Процесний підхід*, який розглядає управління як процес, що містить у собі безперервну серію взаємопов'язаних загальних управлінських *функцій* (засновником вважають А. Файоля).

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

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

3. Визначення сутності та змісту соціального менеджменту.

Соціальний менеджмент – це самостійний вид професійної діяльності, спрямованої на досягнення результатів соціальної сфери, що діє в ринкових умовах, визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, людських та

інших ресурсів із застосуванням науково обґрунтованих форм, принципів, функцій і методів управління.

Шість **основних значень** щодо розуміння соціального менеджменту.

1) Організаційно-структурне. Ключовими проблемами є такі: «Хто повинний виконувати (або виконує) соціальну роботу?», «Які органи, установи повинні цим займатися (або займаються)?», «Яка ефективність (або результативність) їхньої діяльності, функціонування?». При цьому управління в соціальній роботі організується (або організовано) на різних ієрархічних рівнях – загальнодержавному, регіональному, місцевому і має відповідні організаційні структури управління – міністерство, комітети, відділи (управління) соціального захисту, або територіальні соціальні служби, центри тощо.

2) Функціональне – передбачає що різні організаційні структури в системі соціального менеджменту виконують визначені функції – загальні і конкретні. Загальними, тобто незалежно від рівня, суб'єкта управління, його компетенції і т.ін., вважаються такі функції, як соціальне *прогнозування*, *планування (мотивація)*, *маркетинг*, *наблік рілейшнз (зв'язки з громадськістю і питання іміджу організації)*, *інновації (нововведення)*, *надання соціальних послуг*, *облік і контроль*. На конкретному рівні управління або на конкретній посаді

визначається та складається певне співвідношення між загальними та конкретними функціями. В свою чергу, конкретні функції – це певні види робіт відповідно до конкретної посади (обов'язки і права), чи підрозділу (функції підрозділу), або підприємства, організації чи установи (напрямку діяльності).

3) Професійно-діяльнісне (трудове) – це особливий вид професійної діяльності, яким займається визначена категорія людей – управлінські кадри, персонал управління.

4) Процесуальне – це процес постановки цілей і завдань, а також організація практичної діяльності у соціальній сфері, спрямований на досягнення певної мети за допомогою різноманітних засобів, форм і методів управлінської діяльності. У процесі соціального управління важливо узгоджувати цілі і задачі, а також приймати відповідні управлінські рішення, які мають бути забезпечені й певними ресурсами – інформаційними, матеріальними, трудовими, фінансовими, часовими тощо. Адже ресурсне забезпечення менеджменту у соціальній роботі – важлива умова виконання персоналом організації поставлених цілей, завдань та рішень.

5) Гносеологічне – тобто соціальний менеджмент являє собою наукову дисципліну, що вивчає закономірності, принципи, структуру, функції, професійну діяльність і процес управління. Складовими частинами цієї науки є певна методологія (система

методів пізнання, дослідження), відповідні теорії (структурні, функціональні, управлінських рішень, інформації тощо), певні методики (дослідницькі, праксеологічні, діагностичні, ділові й ін.), а також й мистецтво практичної управлінської діяльності (мистецтво керівництва, управління людьми, колективом).

б) *Навчально-освітнє* – соціальний менеджмент розглядається як *навчальна дисципліна*, яка є складовою частиною навчальних планів і професійних програм щодо підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації управлінського персоналу для системи соціального захисту (допомоги).

Отже, унікальність, складності та обмеження соціального менеджменту з погляду соціальних проблем визначають таке:

1) *неповторність* будь-якої соціальної проблеми. Безумовно, що життя сповнене певних стереотипів та ярликів, однак ніщо і ніколи не повторюється в соціальних відносинах однаково;

2) *складний характер* альтернатив, що розглядається при вирішенні будьякої соціальної проблеми;

3) *частковою непередбаченістю* наслідків від рішень, які стосуються конкретної соціальної проблеми (групи проблем);

4) наявність великої чисельності *зовнішніх та внутрішніх факторів* впливу;

5) обов'язкова наявність певного кола *осіб та організацій*, які мають право приймати відповідні рішення.

Тема 2. Моделі, методи, закони, принципи та функції соціального менеджменту.

1. Моделі взаємозв'язку суб'єктів і об'єктів.
2. Типологія побудови структури соціальної служби.
3. Закони соціального менеджменту.
4. Принципи соціального менеджменту.
5. Функції соціального менеджменту.

1. Моделі взаємозв'язку суб'єктів і об'єктів.

Можна виділити різні за структурою і змістом моделі взаємозв'язку суб'єктів і об'єктів менеджменту в організації:

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

2. Колективна модель містить такі ознаки: ієрархія майже відсутня; серед спеціалістів із соціальної роботи домінує солідарність; висока значимість само визначеності та самоконтролю; рішення приймаються у процесі дискусій; функція керівника полягає, насамперед, у тому, щоб бути довіреним представником усіх співробітників служби; завдання керівника – координація; шлях інформації досить короткий – «кожен інформує кожного». Неформалізована дискусія з різних робочих питань у колективі сприяє узагальненню досвіду, корегуванню завдань соціальної роботи з клієнтом.

3. Розвиваюча модель. Ця взаємодія між чітко сформованою метою та можливістю співробітників вносити зміни до складових політики служби. Так цінність розвиваючої моделі управління гарантує послідовність і гнучкість реагування служби на внутрішні та зовнішні зміни. На чолі соціальної організації завжди має перебувати менеджер вищого рівня – лідер, якому належить право остаточного рішення; йому асистує група управлінців стратегічного та тактичного рівнів. *Переваги* розвиваючої моделі полягають у наступному: кожний з підлеглих має тільки одного начальника, що сприяє чіткому та оперативному управлінню; відкритість, гласність управління; постійний, взаємний діалог керівника із співробітниками свого відділу(напрямку). Характеристики та правила взаємодії суб'єкта

та об'єкта підкреслюють принциповість менеджменту як свідомого впливу і вибору найкращого оптимального рішення щодо організації соціальної роботи в умовах конкретної організації, на відповідній території, у визначений час діяльності. Кожна група характеристик несе певний раціоналізм, але водночас не позбавлена суперечливості, невичерпаності.

2. Методи побудови структури соціальної служби.

Лінійний тип менеджменту є найпростішим. Суть його полягає в тому, що на чолі кожної соціальної служби стоїть керівник, який здійснює всі функції організації. Кожен член колективу підпорядковується, як і вся служба, лише цьому керівнику і виконує тільки його розпорядження. Керівник підпорядковується вищому керівникові. Ієрархія основна ознака лінійного типу менеджменту. Між ланками ієрархії встановлюються чіткі взаємовідносини.

Лінійно-штабний тип менеджменту – створення при лінійних керівниках певних «штабів» (бюро, групи, сектори, колегії тощо), які спеціалізуються на виконанні певних менеджерських функцій. Штаби не приймають рішень, але забезпечують їх якісну підготовку.

Функціональний тип менеджменту – звільняє лінійних керівників від потреби детального знання всіх аспектів

управління організацією. Фахівці добре знають конкретні ланки соціальної служби і готують кваліфіковані рішення.

Матричний тип менеджменту. В цій моделі на традиційну, поділену за функціями організацію (*вертикальне структурування*), нашаровується орієнтована на проект чи окрему соціальну послугу організація (*горизонтальне структурування*). Суть такого типу полягає в сприянні горизонтальним комунікаціям всередині організації та гарантуванні суворої відповідальності за хід робіт, проектів та процесів у ній. Завданням проект-менеджерів є координація всіх точок зору щодо соціальної послуги чи проекту. Зазначені типи методів побудови структур соціальних служб підкреслюють принциповість менеджменту як свідомого вибору і впливу найкращого, оптимальнішого рішення щодо організації соціальної роботи в умовах конкретних ресурсів на відповідній території.

3. Закони менеджменту соціальної роботи.

Закони виражають найбільш *загальні* відносини і зв'язки, що властиві усім явищам і процесам. Термін «*закон*» у сучасному наукознавстві розуміється у двох змістах:

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

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

Термін «закон соціального менеджменту» необхідно трактувати як істотний, повторюваний, причинно-наслідковий зв'язок між елементами системи соціального управління, що обумовлює її цілісність (тобто впорядкованість структури).

1) Закон єдності та цілісності системи соціального менеджменту.

Цей закон означає, що система соціального менеджменту повинна мати організаційну і функціональну єдність, а також містити у собі всі необхідні елементи, які об'єктивно відповідають цілям і задачам управління. *Функціональна цілісність* означає, що система управління повинна реалізовувати усі функції, необхідні для ефективного розвитку соціально-економічних систем. *Єдність* системи соціального менеджменту передбачає, що вона утворює собою цілісну систему, тобто певну цілісність, а не суму частин, фрагментів чи блоків. Отже, вся система соціального менеджменту має бути побудована на основі єдиних принципів і підходів.

Порушення цілісності системи соціального менеджменту обумовлюють:

а) *неузгодженість*, а часом і *суперечливість* актів законодавчої і виконавчої влади, прийнятих і діючих у суспільстві;

б) *протилежність підходів* щодо формування соціальної складової бюджету (держави, регіону, організації, установи тощо);

в) невідповідність місцевих бюджетів реальним потребам соціального захисту населення (в т.ч. фінансового забезпечення установ соціальної роботи).

2) Закон диференціації соціального менеджменту полягає в тому, що системи управління повинні мати необхідну *розмаїтість* відповідно до потреб керованої системи. Управління суб'єктами господарювання (установами або соціальними закладами) мають певну типологічну спільність. Вони повинні задовольняти цілу низку обов'язкових вимог щодо ведення управлінської діяльності в певній сфері (наприклад, безпека персоналу при здійсненні виробничих операцій, його стресостійкість, відсутність шкоди з боку навколишнього середовища тощо).

3) Закон співвідношення керуючих і керованих систем (підсистем) соціального менеджменту означає, що вони мають відповідати одне одному за *функціональними і структурними*

можливостями, а також за рівнями, цілями управління та подальшого розвитку.

4) *Закон організації соціального менеджменту* показує об'єктивну необхідність, повноважень, прав і відповідальності на кожному із рівнів системи соціального менеджменту як у горизонтальному, так і у вертикальному напрямках.

Необхідно зазначити, що спочатку функцію управління здійснював один із найбільш досвідчених працівників, який одночасно продовжував виконувати і деякі виробничі операції. Згодом, в міру зростання обсягів кооперованої (спільної) праці управління виділилося в самостійну функцію (або сферу діяльності), яку став виконувати професійний управлінський працівник (менеджер), звільнений від виконання виробничих операцій.

4. Принципи соціального менеджменту.

До числа найважливіших категорій управління також відносяться і **принципи** (від лат. – основа, початок) – *керівна ідея, правило*, що покладено в основу діяльності, або внутрішня впевненість, погляд, що визначають норму поведінки. Під принципами соціального менеджменту розуміються *основні, вихідні, або фундаментальні ідеї, положення чи уявлення будь-якої теорії* про управлінську діяльність, що впливають безпосередньо із законів і закономірностей управління, якими

мають керуватися менеджери, здійснюючи управління організацією.

До числа основних або найголовніших принципів соціального менеджменту можуть бути віднесені такі:

Принцип науковості вимагає побудови системи соціального менеджменту включно на наукових засадах.

Принцип системності та комплексності соціального менеджменту вимагає одночасно і комплексного, і системного підходів щодо управління соціальною роботою. *Системність* означає необхідність використання елементів теорії великих систем та системного аналізу в кожному управлінському рішенні та управлінській дії. *Комплексність* означає необхідність всебічного охоплення всього об'єкту управління (або усієї керованої системи), обліку всіх його сторін і напрямків діяльності.

Принцип єдиноначальності в управлінні соціальною роботою і колегіальності у розробці рішень. Будь-яке прийняте управлінське рішення має розроблятися *колегіально (колективно)*. Це означає комплексність його розробки, залучення кількох фахівців з різних напрямів. Водночас, прийняте колективне управлінське рішення реалізується за допомогою персональної відповідальності менеджерів соціальних установ.

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

Принцип єдності галузевого і територіального підходів в управлінні соціальною роботою. Галузеве управління характеризує об'єктивну необхідність подальшої диверсифікації надання соціальних послуг, а також поглиблення їх спеціалізації з одного боку, а з іншого – підвищення їх концентрації. Територіальні засади управління виходять із централізованих настанов.

Принцип конкретності соціального менеджменту передбачає аналіз конкретної управлінської ситуації. Управляти соціальною роботою згідно цього – це означає, перш за все,

здійснювати будь-які управлінські дії на основі якісної та достовірної інформації.

Принцип ефективності соціального менеджменту передбачає, що досягнення поставленої мети має здійснюватися в найкоротший термін за умов мінімальних витрат матеріальних, фінансових, людських та інших ресурсів.

Принцип головної ланки в системі соціального менеджменту має на увазі виокремлення з усіх управлінських завдань, основної задачі, вирішення якої дозволяє реалізувати весь комплекс проблем управління соціальною роботою. При вирішенні тієї чи іншої управлінської задачі керівники-менеджери мають справу з безліччю фактів, подій, ситуацій тощо. Їм необхідно брати до уваги всі фактори, які стосуються певної проблеми, однак з усієї сукупності необхідно визначити *найбільш пріоритетні*. Визначення головної (основної) ланки, є найважливішою складовою процедури розробки і прийняття оптимального управлінського рішення.

5. Функції соціального менеджменту.

В теорії соціального менеджменту **функція** виступає як *сукупність дій людини або групи людей* (керівників, менеджерів, соціальних працівників) заради досягнення визначеної мети в межах більш широкої та цілеспрямованої діяльності. Мається на увазі не *загальні функції* процесу управління, у т.ч. у сфері

соціальної роботи (*планування, організація, мотивація, контроль, регулювання*), у яких розкриваються переважно однакові риси процесу управлінської діяльності, а **спеціальні функції**, перелік яких залежить, як правило, від специфіки та особливостей об'єкта управління соціальною роботою. У теорії соціального менеджменту виділяються групи спеціальних функцій.

1) До **інформаційної** групи входить п'ять основних функцій: *пізнання, оцінювання, запам'ятовування, цілепокладання, нормування*.

1.1) Пізнавальна функція соціального менеджменту, що входить до групи інформаційних функцій, є основою всієї управлінської діяльності людей. Для того щоб розпочати врегулювання будь-якого процесу, взаємодію предметів або соціальних спільнот, необхідно їх вивчити, одержати достовірні знання про їхню сутність і особливості. Пізнавальна функція в системі менеджменту соціальної роботи полягає у збиранні різноманітної інформації щодо знань про керовані об'єкти, їх узагальнення і систематизація для з'ясування стану і дієздатності об'єктів соціальної роботи.

1.2) Функція соціального оцінювання – полягає у виробленні оптимальних оцінок діяльності керованих об'єктів, а також у виявленні їхньої значимості й ролі в системі соціальних

зв'язків. Загалом під оцінюванням мається на увазі *порівняння якостей оцінюваного об'єкта управління з потребами оцінюючого суб'єкта управління*. Одержавши знання про предмети й процеси природи чи суспільства, люди відразу намагаються визначити, що корисного для них міститься в цих предметах і процесах. В результаті оцінювання пріоритетної ваги набувають ті предмети й процеси, що мають користь для людей.

1.3) Функція соціального *запам'ятовування* – це вироблення і використання соціальних технологій нагромадження й зберігання необхідної управлінської інформації. Дану функцію можна назвати соціальною пам'яттю суспільства. В її основі лежить соціальний, насамперед *державний документ, який підтверджує факт чогось чи право на щось*, тобто офіційне письмове свідчення про це. Щоб скористатися управлінською інформацією, що надходить до установи соціальної роботи в процесі її пізнання й оцінювання, працівники повинні мати можливість її запам'ятати. Результатом виступає соціальна пам'ять, яка являє собою здатність свідомості зберігати інформацію про події зовнішнього світу і реакції на них.

1.4) Функція *соціального цілепокладання* формується на базі трьох розглянутих функцій – пізнання, оцінювання й

запам'ятовування. Після того, як соціальне явище, предмет або процес пізнаний і оцінений з погляду його корисності, виникає питання про можливість його використання. *Цілепокладання* – це інтелектуальна діяльність людей щодо вироблення цілей. Функція соціального цілепокладання полягає у виробленні професійними управлінцями (керівниками та менеджерами) чи вченими *соціального прогнозу (передбачення)* для формування *оптимальної мети* при вирішенні будь-якої актуальної соціальної проблеми.

1.5) Функція *соціального нормування*, яка передбачає вироблення й прийняття моральних і правових норм для вирішення соціальної або управлінської проблеми. Після того як явище, предмет або процес пізнаний і оцінений, а також вироблено мету (як це явище або процес використовувати в інтересах людей), необхідно прийняти рішення про шляхи й засоби досягнення мети. Функція *нормування* – це процес *вироблення стійких стандартів і правил*, за допомогою яких суб'єкт управління регулює (упорядковує) діяльність індивідів або персоналу установи соціальної роботи. Результатом нормування є соціальні норми, які становлять типовий рівень вимог до тих чи інших сфер, галузей або видів людської діяльності. Вони, таким чином, виступають *регулятором соціальних взаємодій* різних соціальних груп і їх членів.

Уявлення про норми можна одержати з таких прикладів, як правила внутрішнього розпорядку установи соціальної роботи, встановлена тривалість робочого часу, оптимальні режими праці, відпочинку та ін.

2) У **технологічній** групі цілком виразно виділяються три функції: *підготовки, прийняття та виконання управлінських рішень*.

3) До **організаційної** групи включається чотири основних функції: *кадрового, організаційного, матеріального, фінансово-господарського* забезпечення.

Тема 3. Організація і менеджмент соціальної роботи.

1. Поняття і структура організацій.
2. Соціальна організація.
3. Різновиди соціальних організацій.
4. Соціальна служба.

1. Поняття і структура організацій.

Організація – група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей (за Ч. Бернардом).

Всі організації мають загальні для них **характеристики**.

1) Всі організації використовують чотири види **ресурсів**:

- людські ресурси;
- фінансові ресурси;
- фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо);
- інформаційні ресурси.

2) Будь-яка організація є **відкритою системою**. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг) вона забирає із зовнішнього середовища. В свою чергу продукція, що виробляється організацією також реалізується у зовнішньому середовищі. Отже організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем. Це означає, що будь-яка реально існуюча організація є відкритою системою.

3) Всі організації здійснюють горизонтальний і вертикальний поділ праці. Якщо навіть дві людини працюють спільно для досягнення єдиної мети, вони повинні поділити роботу між собою. Поділ загальної роботи в організації на її складові частини називається **горизонтальним поділом праці**. Результатом горизонтального поділу праці є формування окремих підрозділів організації (відділів, цехів, виробництв, ділянок тощо). Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їх діяльність. Внаслідок цього об'єктивно виникає потреба у так званому **вертикальному поділі праці**, тобто у

відокремленні діяльності із координації дій від самих дій, що координуються.

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

Глобальною **метою** діяльності будь-якої організації є досягнення успіху. Організація вважається успішною, коли вона досягає поставлених перед собою цілей. Складовими **успіху** при цьому виступають: *виживання*, тобто можливість існування якомога довше; *результативність та ефективність*. Щоб бути успішною впродовж тривалого часу та досягти своїх цілей, організація має бути як ефективною, так і результативною. За П. Друкером:

- **результативність** є наслідком того, що робляться потрібні речі;

- **ефективність** є наслідком того, що вірно (правильно) створюються ці самі речі.

2. Соціальна організація.

Суспільство неможливе без організацій – банків, підприємств, університетів, магазинів, транспортної системи тощо. Суспільне життя повсякденно пов'язане з соціальними

організаціями: пологовий будинок, дитячий садок, школа, інститут, армія, служба і т. п.; всі вони різновиди соціальних організацій.

Термін «соціальна організація» використовується у кількох значеннях:

- *як елемент соціальної структури суспільства*. Це цільова група, об'єднання людей інституційного характеру, які прагнуть до реалізації певних цілей організованим чином (підприємство, орган влади, союз).

- *як вид діяльності певної групи*. Це засоби керування, управління людьми, це способи координації функцій людей, це гармонія сил, напрямів діяльності людей на досягнення певної мети.

- *як ступінь внутрішньої впорядкованості, узгодженості функціонування елементів системи*. Це система засобів діяльності людей, соціального контролю, соціальних ролей, системи цінностей, які забезпечують співжиття членів спільності, забезпечують порядок у суспільному житті (певна структура, тип зв'язків, властивість-атрибут певного об'єкта).

Синтезуючи вищеподані вектори розуміння категорії «організація», можна дати таке визначення, **соціальна організація** – *це велика цільова група, котра створена для реалізації певних цілей за допомогою раціональних засобів,*

розподілу праці, координації керівних органів. У широкому розумінні – це сукупність зразків поведінки, установ, соціальних ролей, засобів контролю, яка забезпечує співжиття членам спільноти, гармонізує їхні прагнення і дій у процесі задоволення потреб, а також сприяє розв'язанню проблем і конфліктів.

Всі соціальні організації мають власні назви, статuti, цілі, сфери діяльності, порядок роботи. Але найважливіше, з точки зору соціології, – це наявність у ній *соціальної ієрархії, статусів, розподіл ролей, системи соціальних відносин.*

Ознаки соціальної організації:

- *ієрархія* (вертикальне розміщення людей за рангами). Якщо в соціальній структурі суспільства люди розподілені відповідно до станів, класів, то в соціальній організації ієрархія поділяє людей згідно з *посадами*.

- *управління* (механізм, який впорядковує взаємодії людей, які прагнуть отримати більш високий статус та місце).

– *диференціація та координація* одночасно.

Найбільш великою соціальною організацією є *держава*.

Організація до певної міри є інструментом для досягнення мети. Певна мета, переслідувана організацією, не обов'язково збігається з метою людей, які беруть участь в її діяльності. Тому організація вимушена створювати різні системи стимулювання і заохочення.

Диференціація завдань і пов'язана з нею координація впливають на структуру і форму організації. **Структура організації** – прийнятий в організації спосіб розподілу діяльності, координація та контроль, закріплені в системі взаємопов'язаних безособових статусів (посадових і професійних), юридично закріплених спеціальних норм і формально-рольових розпоряджень підрозділів, функцій, закріплених за кожним підрозділом, і рольових позицій, системи ділових комунікацій між ними, форм і способів ухвалення рішень. Структура організації, таким чином, є однією з головних характеристик побудови організацій. *Структури організацій класифікують:*

- ступенем диференціації і спеціалізації видів діяльності і структурних підрозділів;
- мірою централізації в ухваленні рішень;
- рівнем централізації влади;
- числом рівнів ієрархії і довжини скалярного ланцюга;
- ступенем формалізації ділових відносин;
- мірою автономії працівників і структурних підрозділів;
- прийнятими формами і ступенем жорсткості контролю;
- способами комунікацій тощо.

Під **цілями соціальної організації** звичайно розуміють образ бажаного майбутнього або планований результат.

Управління сучасною організацією припускає наявність не однієї мети, а їх розгалуженої системи.

Під *стратегією* розуміють різновид довгострокового плану розвитку соціальної організації, орієнтованого на перспективи взаємовідносин із зовнішнім середовищем з урахуванням реальних і потенційних можливостей організації.

Технологія – алгоритм будь-якої діяльності, що забезпечує досягнення запланованого результату.

Розмір соціальної організації – важливий чинник, що зумовлює ступінь розподілу праці в організації, ступінь її структурної диференціації (кількість спеціалізованих підрозділів), ступінь стандартизації і формалізації діяльності.

Персонал, будучи суб'єктом діяльності, є носієм навичок, знань, культури і об'єктом організаційної дії, справляє суттєвий вплив на організаційну структуру і форми контролю. Під персоналом організації розуміють усю сукупність працівників, які виконують різні види діяльності в організації.

Тип *організаційної культури* – розглядається як один з елементів внутрішнього середовища організації, що зумовлює форми організаційної поведінки і тим самим способи організації діяльності. Організаційна культура в концепції розуміється як набір базових уявлень (цінностей), що розділяється більшістю членів організації, які група винайшла, запозичила в ході

вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища, і вони визнані гідними та дієвими для того, щоб бути переданими іншим поколінням.

У соціальній організації основною одиницею виступає не індивід, а його роль. Тому соціальну організацію можна визначити як сукупність ролей, об'єднаних у систему комунікації. Окрім того, соціальна організація – це і цільова група, тобто об'єднання людей, що прагнуть реалізації певної мети впорядковано.

Кожна соціальна організація має свою назву, статут, цілі, сферу діяльності, порядок роботи, співробітників, головний офіс, уніформу і т. ін.

Головне в соціальній організації – це наявність у ній соціальної *ієрархії*, особливої системи розподілу *ролей і статусів*, складної мозаїки соціальних *відносин і взаємодій*: види, типи і форми *влади, лідерство, престиж, службова кар'єра, винагороди, санкції, норми і правила поведінки* і т. ін. Велика соціальна організація нагадує суспільство в мініатюрі. Якщо суспільна ієрархія складається з великих соціальних груп (класів), то організаційна – з малих: вища адміністрація, лінійні керівники, штабні керівники, нижчі управлінські кадри і службовці, рядові працівники.

3. Різновиди соціальних організацій.

Залежно від ступеня формалізації існуючих в соціальних організаціях відносин розрізняють формальні й неформальні організації.

Формальні організації будують соціальні відносини на підставі *регламентації зв'язків, статусів, норм*. Ними є, наприклад, промислове підприємство, фірма, університет, муніципальна структура (мерія). В основі формальної організації лежить розподіл праці, її спеціалізація за функціональною ознакою. Формальна організація нагадує піраміду, в якій завдання диференційовані на кількох рівнях. Крім горизонтального розподілу праці, їй притаманна координація, керівництво (ієрархія посадових позицій) і різні спеціалізації по вертикалі.

Неформальні організації ґрунтуються на особистісних взаєминах та виборі зв'язків учасників і характеризується *соціальною самостійністю*. Ними є любительські групи, відносини лідерства, симпатій тощо. Неформальна організація має значний вплив на формальну і прагне змінити існуючі в ній відносини за своїми потребами. Члени неформальної організації більш самостійні в досягненні індивідуальних та групових цілей, володіють більшою свободою у виборі форми поведінки, взаємодії.

Одним із критеріїв, за яким *формальну організацію* відрізняють від *неформальної*, є **принцип легальності**. Формальним є все те, що легальне, встановлене розпорядженнями або за допомогою демократичних процедур волевиявлення.

Одним з перших, хто науково дослідив природу організацій, був німецький соціолог М. Вебер. Він висловив і припущення про перетворення формальних організацій на своєрідний феномен – **бюрократія**. Трансформування організації в більш складну бюрократичну систему виникає внаслідок того, що управлінська діяльність, контроль функціонування влади здійснюється постійно, а управлінська функція документується, розчленовується на ряд вузьких підфункцій, проявляється принцип безособистісності, чіткості ієрархії влади.

У суспільстві утворюються такі організаційні **форми** соціальних організацій:

1) **Ділові організації** – фірми та установи, які або виникають самі для комерційних цілей, або створюються ширшими організаційними системами для вирішення окремих завдань. До них належать:

- організації з виробництва товарів і послуг (промислові, сільськогосподарські, сервісні підприємства і фірми, фінансові установи);

- організації в галузі освіти (дошкільні, шкільні, зво);

- організації в галузі медичного обслуговування, охорони здоров'я, відпочинку, фізичної культури і спорту (лікарні, санаторії, турбази, стадіони);

- науково-дослідні організації.

2) Громадські спілки (масові організації), цілі яких виробляються «зсередини» і є узагальненням індивідуальних цілей учасників. До них належать: партії, профспілки, асоціації міст і підприємств, ОСББ, громадські рухи, товариства рибалок, мисливців, колекціонерів та ін. Регулювання в них забезпечується спільно прийнятим статутом, принципом виборності, тобто залежності керівництва від керованих. Членство в таких організаціях задовольняє політичні, соціальні, економічні, аматорські (любительські) потреби та ін.

3) Асоціативні організації – сім'я, наукова школа, неформальна група. В них помітні деяка автономія від середовища, ієрархія (верховенство, лідерство), порівняно стійкий розподіл учасників (за ролями, престижем), прийняття спільних рішень. Регулятивні функції здійснюються спонтанно

на основі вироблених колективних інтересів, норм і цінностей. Однак ступінь їх формалізацій незначний.

Влада – це форма соціальних відносин, котра характеризується властивістю впливати на поведінку інших завдяки адміністративно-правовим механізмам.

Авторитет – це персональна характеристика, загальноприйняте значення, вплив, яким користується певна особа в силу власних якостей та заслуг. Він заснований на повазі та визнанні іншими індивідуальних достоїнств особи. Якщо авторитет, передусім, є добровільне підкорення особи, то влада – вимушене.

Лідерство – це відносини підпорядкування, впливу та наслідування в системі внутрішньо-групових відносин (соціально-психологічний процес впливу на інших формально рівних людей). Під *лідером* розуміють члена групи, за котрим вона визнає *право вирішення* в найбільш важливих ситуаціях.

4. Соціальна служба.

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

Соціальна служба розуміється як певний тип *ділової організації в соціальній сфері*, на яку покладено реалізацію соціальної політики на певній території загалом або з якогось конкретного її напрямку. При цьому головними **ознаками** соціальної служби є такі:

1) *правовий статус* діяльності згідно відповідних положень та регламентів;

2) *організаційна побудова* установ, в якій відображено специфіку діяльності та умов;

3) *практична реалізація* соціальної допомоги, захисту та підтримки, зумовлені правовим статусом.

На особливості соціальних служб накладаються **протиріччя їх практичної діяльності**:

- *між вимогами розвитку статусу* державного службовця (коли соціальний працівник відображає інтереси держави, контролює середовище клієнтів) та *вимогам професійної соціальної роботи* (коли працівник соціальної служби перш за все стоїть на позиціях клієнта, сприймає та поважає його суб'єктивний світогляд, а не залежить від чиновника, який концентрує ресурси соціальної роботи);

- *між закономірностями адміністративно-командного управління* (виконання планових завдань, монополія державної влади, ієрархічність відносин між організацією та спеціалістами,

пріоритет інструкцій, наказів, авторитарний стиль управління) *та ринковим управлінням* (плюралізм власності, рівноправність партнерський відносин, самоврядування організації в умовах певної території, демократичний стиль управління, пріоритет економічних методів управління);

- *між завданнями соціальної політики та реаліями соціальної роботи.*

Тема 4. Управлінська інформація та комунікаційні процеси.

1. Управлінська інформація та її види.
2. Інформаційна система.
3. Комунікаційні процеси.

1. Управлінська інформація та її види.

Будь-яке управління пов'язане із інформацією та інформаційними процесами. **Інформація** – це відомості про навколишній світ, процеси, що в ньому відбуваються, про події, ситуації, чиясь діяльність, що їх сприймають людина, керуючі автоматизовані системи.

Інформація являє собою основу, яка зв'язує процеси управління, оскільки містить відомості, необхідні для оцінки ситуації та прийняття управлінського рішення. Процес

управління зводиться до роботи з інформацією, яка використовується для прийняття рішень, необхідних для підтримання системи в стані упорядкованості та реалізації завдань.

Управлінська інформація – це сукупність необхідних нових та актуальних даних, які сприятимуть якісному вирішенню управлінських рішень та управлінської діяльності. Інформація відображає ретроспективний, поточний та перспективний стан, динаміку певної системи. Різноманітність станів системи, що відображається, породжує диференціацію інформації.

За характером, сферами виникнення, призначенням та формами фіксації управлінську інформацію поділяють на три типи:

1) **Науково-технічна інформація** – джерелом виникнення її є результати наукових досліджень вчених та фахівців у різноманітних галузях діяльності. Ці відомості містяться в науково-технічній літературі, патентах, проектно-конструкторській та технологічній документації.

2) **Власне управлінська інформація** – виникає безпосередньо в процесі управління. Це планова, нормативна та інша інформація, необхідна для організації управління організацією. Така інформація міститься в господарських

договорах, заявках та замовленнях, різноманітних розпорядчих документах.

3) Обліково-статистична інформація – її джерелом є результати діяльності адміністративно-господарських одиниць. Вона створюється як узагальнення даних про факти та явища, що сталися, відбуваються або можуть відбутися. Фіксується ця інформація у спеціально створених документах (формах), має періодичний характер.

В системі управління для кожного її рівня встановлюють:

- загальну *номенклатуру даних*, що характеризують якісно та кількісно об'єкти управління;

- *періодичність* надходження даних, яка відображає динаміку соціально-економічних процесів;

- *оперативність* обробки даних з метою формування нової інформації, управляючих впливів;

- *строки прийнятих рішень* до об'єктів управління.

2. Інформаційна система – це система, елементами якої є не матеріальні об'єкти, а ті чи інші види інформації, які взаємодіють і перетворюються в процесі її функціонування; *елементи* – це сукупність каналів її накопичення, передавання, технічних засобів збирання, обробки, зберігання та носіїв інформації.

Будь-яка управлінська інформація зазнає ряду **операцій**:

1) *Передавання інформації* – це переміщення її якимось каналом зв'язку від джерела до споживача, основним принципом якого є проходження її найкоротшим шляхом з мінімальними витратами часу і праці. Зворотні переміщення повинні виключатися або обмежуватися.

2) *Перетворення інформації* – передбачає аналітичне виявлення її змісту та підготовку нової форми (вторинної) інформації. Її мета – надати інформації, зручного для використання вигляду.

3) *Обробка інформації* – сукупність різних дій, здійснюваних над наявною інформацією, які приводять до тої чи іншої зміни її виду або характеру подання.

4) *Зберігання інформації* полягає в забезпеченні незмінності станів матеріального носія інформації в часі. Для зменшення часу пошуку інформації, що зберігається, доцільно її систематизувати, використовуючи класифікаційні ознаки.

5) *Оцінка інформації* проводиться для виявлення її придатності в майбутньому використанні.

6) *Використання інформації* характеризується доцільністю, оптимальністю та адекватністю, що призводить до ефективного вирішення питання.

7) *Знищення інформації* проходить у випадку її застарівання.

Основні **функції інформаційних систем**:

- збір інформації;
- зберігання;
- накопичення;
- пошук і передача даних;
- планування та організація системи;

3. Комунікаційні процеси.

Комунікація – спілкування, передача інформації від одного суб'єкта до іншого. Суб'єктами можуть виступати окремі особи, групи, чи цілі організації. У цьому випадку комунікація носить міжособистісний характер і здійснюється шляхом передачі ідей, фактів, думок, відчуттів чи сприйняття, відношенням від одної особи до іншої усно чи в іншій формі (письмово, жестами, тоном голосу, тощо), з метою отримання бажаної реакції.

Комунікація – це складний процес, який характерний проходженням певних етапів та стадій. Існує зворотній зв'язок, який має особливе значення в ефективності комунікації, бо надає можливість відправникові вносити коригування, якщо адресат його не зрозумів.

«Комунікація» та «інформація» різні, але взаємопов'язані поняття. Для того, щоб відбувся акт комунікації необхідно, як мінімум дві особи. Також комунікація

вимагає від кожного із учасників певного взаємного розуміння. Тому комунікація – це не просто передача інформації, а *розуміння з допомогою спільних символів*. Кожен із учасників комунікації повинен мати здатність бачити, чути, відчувати, мати певні навички взаємного розуміння.

Канал зв'язку – це засіб передачі інформації: письмової, усної, формальної, неформальної, тощо.

Шум інформації – це будь-який вплив на процес комунікації, який *спотворює* зміст інформації. Шум певною мірою існує завжди (звукові похибки, наявність сильнішого паралельного сигналу, додавання «своєї інформації» на кожному етапі). На всіх етапах процесу комунікації відбувається певне спотворення інформації.

Комунікаційна мережа – це система центрів прийняття рішень, об'єднаних між собою каналами комунікації. Відомі такі найпоширеніші комунікаційні мережі: *ланцюгова, V-подібна, багатоканальна*.

1) *Ланцюгова комунікаційна мережа* – це стандартний формат для спілкування «згори донизу» та «знизу догори», що проходить відповідно до розподілу повноважень посадових осіб. Наприклад, штатна медсестра підлегла старшій медсестрі відділення, яка підпорядкована головній медсестрі лікарні, що

підпорядкована головному лікареві, котрий підлеглий курівнику управління охороною здоров'я, і т.д.

2) *V – подібна схема* (перевернута основою догори) показує, що двоє людей підпорядковані начальнику, який, в свою чергу, підпорядкований двом іншим. Наприклад, двоє аптекарів підпорядковані завідувачеві аптекою, котрий підпорядкований начальнику аптечного управління і т. д.

3) *Багатоканальна мережа* – це кільцева схема, за винятком того, що кожен член організації може спілкуватись безпосередньо з будь-яким учасником мережі.

Тема 5. Соціальне проектування.

1. Соціальне проектування як інструмент соціального менеджменту.

2. Елементи соціального проектування.

3. Менеджерські моделі в соціальній сфері.

1. Соціальне проектування як інструмент соціального менеджменту.

Соціальне проектування як *галузь соціологічної науки* було обґрунтовано в ХХ ст. За своєю сутністю соціальне проектування охоплює практично всі сфери діяльності людини і

суспільства. Його вихідні принципи розробляли *Я. Дітріх, Д. Фрай, Ф. Ханік* та ін. дослідники.

Проектування у прикладній формі виражає **прогностичну функцію** управління, коли мова йде про майбутню реальність. Суть соціального проектування полягає в тому, що людина або організація, перш ніж реалізувати якусь дію, завжди спочатку обмірковує кілька варіантів, одному з яких після порівняння віддається перевага.

Соціальне проектування – це процес підготовки, розробки та реалізації одного з варіантів майбутнього функціонування соціальної організації та працівників (в т.ч. членів їх сімей) в новостворених умовах (реорганізованих соціальних процесів і явищ).

Соціальні проекти володіють різним ступенем значущості для суспільства загалом, спільноти або окремих груп. При цьому соціальний проект перетворює та переводить існуючу дійсність в якісно новий стан. Соцпроект може мати *латентні наслідки* не завжди позитивні та викликати різку (в т.ч. негативну) реакцію у певних груп. При здійсненні проектної діяльності необхідно враховувати особливості проектування соціальної системи.

Соціальний проект може існувати у двох основних **формах**:

- *самодостатня одиниця*, що модифікує існуючий стан об'єкта в часі;
- *частина соціальної програми*, що складається з кількох підпроектів.

Реалізація соціальних проектів може мати такі **вигоди**:

- *економічні* – соціальний проект може приносити прибуток;
- *тактичні* (подання проекту в ЗМІ значно дешевше, ніж пряма реклама на телебаченні чи в інтернет-мережі);
- *стратегічні* – компанія формує імідж соціально відповідального бізнесу, готового вирішувати не свої проблеми.

При цьому можливе гармонійне поєднання вигод.

2. Елементи соціального проектування.

Проектувати – це означає свідомо *підбирати варіанти і схему майбутньої дії*. При всьому їх різноманітті є ряд загальних вимог, необхідних для підготовки, розробки та реалізації проекту. Вони орієнтують на досягнення кінцевого результату і на те, щоб в повсякденних поточних справах і оперативних планах не упускати з уваги головні питання.

Кожен проект в принципі вирішує **основні питання**: **1) хто** буде проектувати; **2) що** треба проектувати; **3) як** організувати проектування.

Організація, яка реалізує соціальне проектування, забезпечує вироблення ідей таким чином, щоб до його здійснення було залучено якомога більше людей професійно підготовлених.

Соціальне проектування враховує і можливість *невдалого* експерименту при перевірці ідей. У цьому випадку потрібен ретельний аналіз причин, чим викликана невідповідність у вирішенні поставлених завдань: чи це обумовлено об'єктивними обставинами, чи прорахунками в ході експерименту. Успіху справи заважає недовіра до оригінальних рішень, прагнення швидше реалізувати проект, недостатньо ефективно організована система заохочення ініціатив. Шкоди завдає незадоволеність існуючим положенням, використання колишніх досягнень. Як наслідок – виникає небажання ризикувати і прагнення дотримуватися раніше вироблених канонів. Якщо розглядати суб'єктивні умови, то багато залежить від особистості проектанта, від його вміння грамотно і нестандартно мислити, від його майстерності та зацікавленості в здійсненні намічених цілей. Часто негативні наслідки виникають через відсутність гнучкості в прийнятті нових ідей, прямування звичним нормам і т.д.

Особливість соціального проектування полягає в тому, що воно спрямуване на вирішення таких проблем, які

охоплюють в комплексі всі соціальні аспекти. Тому соціальні проекти можуть (і повинні) розроблятися на рівні організації, району, міста, області, країни загалом.

Соціальне проектування – вимагає знання законів (тенденцій) суспільного розвитку. Для цього воно спирається на наукові методи. Концепція проекту зазвичай *перевіряється* двояким чином: за допомогою теоретичного аналізу та за допомогою експерименту.

На заключній стадії проектування приймається *рішення*. Воно виступає у вигляді конкретної програми дій, яка в заданих параметрах намічає ті чи інші засоби досягнення поставленої мети за наявності певних обмежень. Рішення містить також можливі варіанти, терміни, основні етапи і послідовність операцій.

Дієвість соціального проектування обумовлена характером соціальних проектів та їх відмінностями – від проектів, які передбачають еволюційні зміни, до створення принципово нових. Дієвість багато в чому залежить від поєднання з економічними потребами суспільства та регіону. Наприклад, недостатній облік вимог екології.

Ефективність соціального проектування визначається можливістю забезпечити комплексний розвиток соціального об'єкта.

При проектуванні нових організацій вагоме значення також набуває *процес соціальної адаптації*. Це виражається в інформованості людей про характер майбутньої роботи, умови життя, праці в організації, в якій їм належить працювати. Успішна адаптація пов'язана з задоволеністю працею, отриманням або підвищенням кваліфікації. Проектуючи нову організацію, необхідно виходити з того, що в ході розвитку ряд професій можуть зникнути, інші – суттєво змінити своє призначення, а треті – стати одним із етапів в соціально-професійному розвитку людей.

3. Менеджерські моделі в соціальній сфері.

Виділяють три основні моделі менеджменту соціальної сфери: ієрархічна модель, колективна та розвиваюча модель. Найбільшої популярності набули американська (ієрархічна) та японська (колективна) моделі управління.

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

співробітників чітко регламентована; потенціал зміни структури організації невеликий.

Колективна модель має такі ознаки: ієрархія майже відсутня; серед спеціалістів домінує солідарність; висока значимість самовизначеності та самоконтролю; рішення приймаються в процесі дискусій; функція керівника полягає, насамперед, у тому, щоб бути довіреним представником усіх співробітників; завдання керівника – моделювання та координація; шлях інформації досить короткий – «кожен інформує кожного». Неформалізована дискусія з різних робочих питань у колективі сприяє узагальненню досвіду, коригуванню завдань соціальної роботи, одночасно при цьому досягається синергетичний ефект.

Розвиваюча модель – це взаємодія між чітко сформованою метою та можливістю співробітників вносити зміни до соціальної політики. Така цінність розвиваючої моделі управління гарантує послідовність та гнучкість реагування на внутрішні та зовнішні виклики. Очолювати такі організації має топ-менеджер вищого рівня – лідер, якому належить право остаточного рішення; йому асистує група управлінців стратегічного та тактичного рівнів. Переваги цієї моделі в тому, що кожний з підлеглих має тільки одного начальника, що сприяє

чіткому та оперативному управлінню; відкритість управління; постійний, взаємний діалог керівника зі співробітником.

Тема 6. Управління соціальними конфліктами та стресами.

1. Сутність та причини конфлікту.
2. Негативні та позитивні соціальні прояви конфлікту.
3. Управління конфліктною ситуацією.
4. Правила розв'язання конфліктів.
5. Стресові ситуації та управління ними.

1. Сутність та причини конфлікту.

Конфлікт – досить складне психологічне явище, успішність вивчення якого великою мірою залежить від ефективності застосування різних підходів. Більшість людей не люблять конфлікти та часто побоюються їх. Це викликано тим, що людина, яка ніколи не замислювалася щодо сутності та природи конфліктів вважає, що вони псують відносини між людьми, шкодять загальній справі, заважають жити, викликають напруженість, неузгодженість дій та генерують стреси. Проте суспільне життя безконфліктно неможливо. Про це свідчить:

- конфлікт часто є нормальним явищем існування соціуму;

- конфлікти відбуваються всюди, де є люди;
- конфлікти відбуваються у певних об'єктивних умовах.

Конфлікт – система соціально-психологічної взаємодії людей (чи між групами людей) у вигляді зіткнення чи протиборства, зміст якого визначається протиріччями, протилежними інтересами, погрозами та компонентами ірраціонального поведінки.

Залежно від динаміки, цілей та результатів реалізації конфлікти можуть бути *конструктивними і деструктивними*; залежно від сфери виникнення протиріч – *внутрішніми чи зовнішніми*.

Передумова виникнення конфліктів – переважно існуючі **протиріччя**.

Основними **причинами** конфлікту є:

1) *Обмеженість ресурсів*. Навіть у найбільших організацій ресурси завжди обмежені. Керівництву важко вирішити як розподілити матеріальні, людські та фінансові ресурси між різними групами, щоб досягти загальних цілей організації.

2) *Взаємозалежність завдань*. Оскільки всі соціальні організації є системами, які складаються з взаємозалежних елементів, при неадекватній роботі одного з підрозділів або

людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфліктів.

3) *Розбіжності в цілях.* Спеціалізовані підрозділи самі формують свої цілі та можуть приділяти більшу увагу досягненню їх, ніж досягненню цілей всієї соціальної організації.

4) *Відмінності в уявленнях та цінностях.* Замість того, щоб об'єктивно оцінювати ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди та альтернативи, які на їхню думку, позитивні для особистих потреб. Також, завжди є люди, які виявляють ворожість, агресивність та готові сперечатись з будь-якого приводу; вони створюють навколо себе атмосферу конфлікту.

5) *Нечітке розмежування прав та обов'язків.* Наслідком є подвійне ієрархічне підпорядкування. Виконувати всі вказівки керівників не вистачає зусиль та часу.

6) *Недостатній рівень професійної підготовки.* Через невідповідність підлеглого йому можуть недовіряти певні види робіт, які виконують інші працівники. В результаті одні робітники перевантажені роботою і навпаки.

7) *Необґрунтоване публічне приниження та незаслужена похвала* тих чи інших працівників, у результаті чого з'являються «довірені особи» і «улюбленці». Відсутність справедливої

критики, неувага до потреб підлеглих – дотичні аспекти зазначеної причини.

8) *Невизначеність перспектив кар'єрного зростання.* В такому випадку людина працює без ентузіазму, а трудовий процес стає складним.

9) *Несприятливі фізичні умови.* Постійний шум, холод чи невдале планування робочого місця можуть призвести до конфлікту.

10) *Психологічний феномен: почуття образи і заздрості.*

11) *Незадовільні комунікації.* Неякісна передача інформації є як причиною так і наслідком конфлікту, заважаючи як окремим працівникам так і групі розуміти ситуацію або погляди інших.

12) Джерелом конфлікту можуть бути *самі керівники.* Не проявляючи належної вимогливості до себе, вони ставлять перш за все особисті інтереси і створюють навколо себе атмосферу вседозволеності.

Проте не всі протиріччя призводять до конфлікту, а лише ті, які змушують людини (чи групу) усвідомлювати протилежність інтересів, що викликають протиріччя; визначають певний рівень відповідної конфлікту мотивації та навичок поведінки.

2. Негативні та позитивні соціальні прояви конфлікту.

Існують негативні і позитивні соціальні прояви виникнення конфлікту.

До *негативним проявам конфлікту* відносять:

- неадекватне, соціально невиправдане сприйняття конфліктуючими сторонами одне одного, і навіть нерозуміння їх базових інтересів;

- зниження активності співробітництва конфліктуючих сторін під час конфлікту та після нього;

- погіршення соціально-психологічного клімату в конфліктній групі, зниження продуктивність праці, звільнення частини працівників у цілях владнання конфлікту;

- створюються віртуальні, імітовані труднощі у відносинах та взаємодії конфліктуючих сторін, формується конфронтація і протиборство на шкоду подоланню розбіжностей та проблеми;

- зростають матеріальні, емоційні, системні витрати процесу досягнення результатів і цілей діяльності організації.

До *позитивних ефектів* за наявності конфлікту можна віднести:

- стимулювання соціальної системи до прогресивних змін та розвитку, інноваційним перетворенням і вдосконаленням;

- конфлікт сприяє кращій структурованості групи, зростанню ступеня її згуртованості та організованості;

- стимулювання підприємливості конфлікуючих сторін, розвиток їх особистості, почуття відповідальності, індивідуальної значимості;

- посилює рольову поведінку;

- конфлікт виконує діагностичну функцію, показуючи реальний стан відносин між членами групи.

Іноді, управлінцеві корисно спровокувати керований конструктивний конфлікт, щоб прояснити та зрозуміти істинний стан справ групи, активізувати соціальну диференціацію.

3. Управління конфліктною ситуацією.

Оскільки конфлікти – це явище поширене, менеджери повинні вміти ефективно управляти ними, щоб забезпечити продуктивне виконання своїх обов'язків членами організації. Існує багато способів урегулювання конфлікту – як таких, що можуть бути заплановані, так і таких, що з'являються, коли конфлікту не вдалося уникнути.

Керівник повинен почати з аналізу фактичних причин конфлікту, а уяснивши їх, використовувати відповідну методику для управління конфліктом.

Основні **стилі поведінки** в конфліктній ситуації (за К. Томасом та Р. Кілменом). Учасник переговорів повинен вибрати один з методів врегулювання конфлікту, що враховує інтереси не лише одного індивіда, але і його опонента.

Якщо людину мало цікавить, що вона одержить в результаті як для себе, так і для іншої сторони, слід обрати стратегію **уникнення** – найпоширеніша реакція на конфлікт. У багатьох випадках люди уникають конфліктів, якщо їм самим і установам, де вони працюють, вигідніше залагодити конфлікт. Наприклад, люди часто уникають суперечок, оскільки бояться, що їм будуть пред'явлені зустрічні претензії. Уникнення може бути найкращим методом у випадку, коли хтось інший може вирішити проблему, або якщо її вирішення можна відтермінувати на майбутнє. Однак, якщо уникнення конфліктів переростає у звичку, виникає загроза, що спірні питання не розв'язуватимуться.

Якщо людина надто зацікавлена в одержанні бажаного для неї результату і її не турбує прагнення іншої сторони, вона обирає **тиск** як спосіб конкуренції.

Якщо зацікавленість однієї сторони у досягненні вигідних для себе результатів низька, а іншої сторони – висока, слід надати перевагу **притосуванню**.

Якщо зацікавленість у результатах як однієї, так і іншої сторони висока, найбільш придатним способом буде **співпраця**.

Якщо зацікавленість у досягненні бажаного як для себе, так і для іншої сторони результату середня, перевагу слід надати способу **компромісу**.

Пристосування, співпраця або компроміс з іншою стороною є одним з найпоширеніших способів залагодження конфлікту. Це одні з найменш конфронтаційних методів залагодження конфлікту.

Примушення – коли люди перш за все прагнуть відстояти свої інтереси і їх не хвилює, чи будуть задоволені інтереси опонента, коли вони просто хочуть «взяти гору» над іншою стороною, то часто покладаються на методи боротьби. Ці методи включають такі засоби, як: беззастережне дотримання зобов'язань (коли одна сторона наперед гарантує певну лінію поведінки, яка не буде змінюватися від початку до кінця), погрози, обіцянки та переконлива аргументація. **Погрози та обіцянки** – це засоби виявлення намірів. Типова обіцянка розрахована на те, щоб викликати певну лінію поведінки після того, як з'ясувались наслідки невиконання обіцянки. **Переконлива аргументація** – метод менш дієвий порівняно з погрозами і обіцянками, але потребує високого рівня майстерності.

Переговори – це процес співпраці багатьох сторін, спрямований на досягнення результату, часто означає певний вид прямої взаємодії між сторонами – віч-на-віч, усної або письмової. Люди вступають у переговори щодня, хоча не завжди ідентифікують свою діяльність як переговори. Ситуація

прояснюється, якщо визначити переговори як процес, у якому дві, або більше сторін вирішують, що кожна з них втратить, а що одержить при взаємному обміні. Сторони при переговорах незалежні у тому плані, що обидві прагнуть до досягнення результату, який інша сторона здатна контролювати.

Завжди є *альтернативні варіанти* досягнення угоди, які можуть використати у разі, коли переговори зайдуть у безвихідь. У безвихідній ситуації учасник переговорів, очевидно, обере найкращий з альтернативних варіантів досягнення угоди. *Вміння вийти з переговорів* у разі, коли не вдається досягти потрібної угоди – один з важливих прийомів обговорення умов. При цьому слід не лише не втратити можливість використати одержану інформацію у майбутньому, але й знати, у який саме момент слід виходити з переговорів.

Багатосторонні переговори характерні підвищеною складністю, що є наслідком збільшення кількості учасників переговорів. Чим більша кількість людей залучається до спільних дій, тим більше ускладнюються міжособисті стосунки. Кожному учаснику доводиться тлумачити більшу кількість сигналів, жестів та інших способів комунікації інших учасників. Другий тип ускладнень стосується власне предмета переговорів, оскільки доводиться мати справу не з двома, а з багатьма наборами переваг. Наприклад, дві сторони можуть надавати

перевагу одним і тим же аспектам при залагодженні однакової проблеми, а дві інші сторони – протилежним питанням і при цьому надавати їм різного значення. Водночас уподобання різних сторін можуть бути діаметрально протилежними. Навіть у тому випадку, якщо сторони діляться інформацією, знаходження оптимального рішення, прийняттого для кожного, залишається складним завданням.

Підготовка до переговорів має не менш важливе значення для досягнення успішного результату, ніж самі переговори. Навіть завершення переговорів слід також готувати. Якщо учасники переговорів не розкриють всієї *інформації* під час переговорів, вони повинні вирішити, чи хочуть вони поділитись якоюсь інформацією після переговорів. Як правило, слід тримати частину інформації прихованою навіть після переговорів, щоб опонент не був впевнений у тому, що доб'ється бажаного результату. Та сторона, яка краще підготовлена до переговорів, часто досягає більшого успіху.

Урегулювання конфлікту через **втручання третьої сторони**. Часто в конфліктних ситуаціях сторони, які сперечаються, нездатні залагодити конфлікт самостійно і потребують втручання третьої сторони. Існує багато різних офіційних третіх сторін (в т.ч. з боку держав), до яких може звернутись будь-яка соціальна організація.

4. Правила розв'язання конфліктів.

Правило 1. *Не порівнюйте ступеня вини учасників.* Не можна акцентувати увагу на тому, хто перший почав і хто більше винен. Не шукати винного – це показник вашого характеру, гідності і самоповаги. Вирішуючи конфлікт, важливо не завищити його значення.

Правило 2. *Почніть розмову з опису конкретної ситуації,* яка Вас не влаштовує. При цьому намагайтеся описати її максимально об'єктивно та детально. Наводьте приклади. Наприклад: «Ми домовилися про таку-то суму і терміни оплати. Тепер Ви називаєте іншу суму і відсуваєте терміни».

Правило 3. *Висловіть те, що Ви відчуваєте у зв'язку з* конфліктною ситуацією. Безліч конфліктів виникає і ускладнюється із-за недомовленості думок та почуттів учасників. Іноді тільки їх прояснення вирішує конфлікт.

Правило 4. *Намагайтеся вислухати протилежну сторону.* Це найважче, тому необхідно сприймати слова партнера за критерієм істинності, його досвіду та емоцій. Не перебивайте його в ході висловлювання, не сперечайтесь; покажіть, що дійсно прагнете до згоди. Якщо конфлікт принциповий та давній рекомендовано звернутися до нейтральної людини.

Правило 5. *Розберіться в прихованих припущеннях,* домислах при невисловлених думках. Щоб упевнитися в істинності або хибності цих думок, найкраще запитати про них прямо. Будьте в свою чергу відверті, відповідаючи на припущення партнера про Вас.

Правило 6. *Постарайтеся висловити конкретні пропозиції* щодо зміни ситуації. Наприклад: «Я прошу Вас не критикувати мене у присутності інших».

Правило 7. *На завершення розмови обговоріть наслідки,* якщо зміни відбудуться. Не треба концентруватися на погрозах, якщо Ваш план під сумнівом. Краще обговоріть пропозиції ще раз. Позитивні перспективи краще ультиматумів. Вкажіть, яка «винагорода» буде за прийнятого плану дій; цілком ймовірно, людина змінить свою поведінку відповідно з Вашими планами.

5. Стресові ситуації та управління ними.

Із поняттям конфлікту тісно пов'язане поняття стресу, який часто виникає як наслідок дії першого. *Стрес* – це явище, яке супроводжує нас постійно. К. Альбрехт (праця «Стрес та менеджмент»): стрес – це природня частина людського існування і ми повинні навчитися відрізняти допустиму ступінь стресу і надто великий стрес... нульовий стрес неможливий!»

Стрес (від англ. *stress* – тиск, напруга) – це загальна *реакція організму на фізичний чи психологічний вплив, а*

також відповідний стан організму. Стрес – це результат взаємодії людини і зовнішнього середовища. Стресові фактори знаходяться як у навколишнього людини дійсності, так і в його психологічному оточенні. Значні позитивні впливи це також стресові впливи, які відбуваються за такими ж механізмами, як і негативні. У менеджменті в основному розглядають *емоційно-психологічний стрес*.

Симптоми стресу: проблеми здоров'я, порушення сну; нервозність і напругу, хронічне переживання; надмірне вживання алкоголю чи куріння; емоційна нестійкість; вразливість і легка ранимість.

Ознаками стресу є патологічні стани організму чи хвороби (вважаються результатом дії гострого стресу): *інфаркт; інсульт; травми; суїциди*.

Стресові **управлінські чинники**: надмірний чи недостатній потік інформації для прийняття рішення; брак часу; фактор новизни; конфлікти в колективі та конфліктні контрагенти.

Особистісні стресові чинники зумовлені найрізноманітнішими життєвими ситуаціями.

Звичайні **наслідки** стресу: підвищена дратівливість або безсоння перед відповідальним подією (іспитом, доповіддю тощо). Незначні стреси неминучі і нешкідливі. Саме надмірний

стрес створює проблеми для індивідуумів і організацій. Надмірний стрес дороговартісний і для і працівника, і для організації: знижуються ефективність і благополуччя людини, а хвороби, породжені стресом, вкорочують життя. Особливо це відноситься до топ-керівників, відповідальність яких суттєво вища, ніж у рядового співробітника. Стрес, який найчастіше переживають керівники характеризується надмірними фізичними та психологічними навантаженнями.

Організаційні чинники стресу в менеджменті:

Перевантаження працівника, наслідком якої є наступні послідовно проявляються реакції: занепокоєння, фрустрація, почуття безнадійності, очікування втрат (санкцій).

Недовантаження працівника, яка має два варіанти основних реакцій: при підвищеній індивідуальній схильності до ризику працівника – «почуття відсидки», нудьги; виконання непотрібних для системи управління дій; боязнь контролю; покарання.

Конфлікт ролей, тобто пред'явлення суперечливих вимог до працівника. Основними реакціями, що виникають як наслідок конфлікту ролей, є спроби поєднати непоєднуване (знайти середній варіант, що влаштовує всіх), фальсифікація звіту про трудову діяльність.

Встановлення неправильних оціночних показників трудової діяльності (працівник одночасно стимулюється за швидкість і якість обслуговування).

Порушення принципу єдиноначальності (власник підприємства категорично забороняє обрахування клієнтів, а менеджер вимагає «свою частку» від незаконних доходів).

Відмінність між нормами поведінки працівника і робочої групи.

Невизначеність ролей, тобто працівник не знає чітко, що від нього вимагає менеджер або за якою системою оцінюють його дії.

Нецікава робота, яка викликає негативні емоції. Основними реакціями від такого будуть переживання невдачі, фрустрація (відчуття поразки).

Незадовільні фізичні умови діяльності (температура, освітлення, шум).

Підвищена відповідальність працівника за відсутності відповідних прав і повноважень.

Тема 7. Роль менеджера в діяльності соціальної організації.

1. Оцінка менеджерських здібностей.
2. Лідерство, вплив та влада.

3. Харизматичне лідерство.

4. Типи поведінки менеджерів.

1. Оцінка менеджерських здібностей.

Професія менеджера, як особлива сфера теоретичних знань та практичних навиків, сформувалась в ХХ столітті. Нині до цього фаху проявляється суттєвий інтерес. Діапазон уявлень про менеджера досить широкий: від одного категоричного твердження, що менеджером треба лише народитися, до іншого, – це така ж наука, як фізика, в якій все можна планово вивчити.

Характерні риси та навички керівника (за Чейзом):

- хороші навички ведення переговорів і здатність переконувати;

- завоювання та збереження довіри громадськості, зокрема через використання ЗМІ;

- оскільки час перебування на посаді обмежений, виражена необхідність навчатися і здатність швидко приймати рішення;

- добрі навички щодо керівництва персоналом;

- готовність до ненормованого робочого дня.

Перелік особистісних якостей якими повинен володіти менеджер досить різноманітний; водночас незаперечним є наявність інтелекту, вміння логічно та критично мислити,

аналізувати ситуацію, вміння ставити себе на місце іншої людини, правильно інтерпретувати почуття людей, створювати навколо себе сприятливішу ситуацію для ефективної діяльності організації.

Формування менеджера здійснюється через активний *саморозвиток*. Його напрямок визначає самоспостереження, самооцінка, інформація, отримана із-зовні (консультації, наради, індивідуальні співбесіди, тощо). Саморозвиток передбачає визначення його мети, критичну самооцінку, самоконтроль. До основних *засобів самовпливу* належать: самозобов'язання, самопримус, самопереконання. Саморозвиток неможливий без самопізнання і самооцінки, які проявляються від простого до поглибленого, професійного пізнання самого себе через відповідні методики, опитувальники, психодіагностичні тести, тощо. Самооцінка та самопізнання повинні відповідати системі показників, які вимагаються від керівників на різних рівнях управління. Не можна вимагати однакового обсягу певних знань (наприклад, від головного лікаря та старшої медсестри). Обсяг спеціальних знань зменшується для кожного наступного рівня управління.

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

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

Основна діяльність професійного менеджера – це вплив на інших людей.

2. Лідерство та влада.

Найфундаментальніше поняття в теорії управління та організації – поняття лідерства, що забезпечує виконання всіх інших функцій та приводить організацію до її мети.

На визначення **лідерства** сьогодні існує декілька поглядів:

1) *Лідерство, як прояв природних даних.* Відмінності у ефективності лідерства в основному є наслідком прояву особистих якостей людини, що дані їй від народження та розвиваються протягом всіх років життя. На той час, коли людина обійме керівну посаду, її особисті якості уже сформовані і змінити їх дуже складно.

2) *Лідерство, як сукупність набутих рис характеру.*

Відмінності у ефективності та успіху лідерства переважно є наслідком застосування вмінь та поведінки, які можна засвоїти. Риси характеру та нахили є основою, спираючись на яку можна здобути вміння та виробити поведінку, але це – лише основа. Особи, що є винятковими лідерами, завдячують самі собі, а не комусь іншому.

3) *Лідерство, як результат ситуаційного впливу.*

Відмінності в ефективності та успіху лідерства найвиразніше проявляються в різних ситуаціях, у які потрапляють керівники. Риси характеру, вміння та поведінка проявляються залежно від ситуації і відповідно вони формуватимуть успіх чи провал справи. Бачиться необхідним ознайомлення із деякими новими концепціями лідерства.

Характеристики лідерства:

1) лідерство – процес, який проявляється в дії, і до певної міри є мистецтвом;

2) лідерство зосереджене в собі, тільки виражені особистості ведуть за собою;

3) лідерство спрямоване на інших осіб чи їх групи і не може існувати без зв'язку між лідером і послідовниками;

4) лідерство – це вплив на почуття – емоції, вчинки та дії;

5) наміри лідерства – це досягнення мети;

б) лідерство – це свідома, а не випадкова дія.

Хоча лідерство має багатосторонню спрямованість, основна увага все ж приділяється стосункам з підлеглими. Більшість стосунків керівника спрямовані «донизу», по-перше, на безпосередніх підлеглих, по-друге, на тих, хто знаходиться на нижчих ієрархіях організації. По-третє, лідерство, незалежно від напрямку, направлене, головним чином, на інших керівників. По-четверте, успіх лідерства залежить від кількості влади окремого керівника, тобто його повноважень.

Лідерство, вплив, влада та повноваження – поняття взаємопов'язані.

Влада – це потенціал впливу. Чим більше влади надано людині, тим більший потенціал вона має для впливу на іншу людину або групу. З іншого боку, лідерство – це реальний вплив, або влада у застосуванні. Є різні джерела влади. Одним з важливих джерел влади в організації є посада, де влада – це результат формальних повноважень. Іншими джерелами влади є інформація, знання, вміння, навчання та досвід (влада фахівців), зв'язки з іншими владними особами та групами (референтна влада), контроль над стимулами (влада над винагородами) та особиста влада (влада, обумовлена особистими якостями).

Розрізняють **6 форм влади** керівника над підлеглим:

- влада, що ґрунтується на примусі;

- влада, заснована на винагороді;
- експертна влада;
- еталонна влада;
- законна влада;
- харизма.

3. Харизматичне лідерство.

Харизма – слово грецького походження і означає «боже натхнення, здатність полонити серця людей». Протягом століть цей термін використовували для характеристики осіб, що мали виняткові керівні здібності.

Харизматичне лідерство – це особливі соціальні відносини між лідером та послідовниками, де лідер виражає основну ідею (інколи революційну), справляє надзвичайне враження, а виконавець сприймає цей напрям не раціонально (висока ймовірність успіху), а завдяки винятковим здібностям керівника.

Характерні *особливості харизматичного лідерства*:

- характер мети: революційний або реформаційний;
- характерні риси керівника: впевненість у собі, почуття переваги над іншими, потреба у впливовості або владі, сильна переконаність, творчість, енергійність, ентузіазм;

- поведінка лідера: здатність передавати іншим бачення перспектив чи ідеології, вміння надихати та переконувати, використовувати нетрадиційні методи, ораторські здібності;

- характерні риси послідовника: залежність, прагнення подібності до лідера, бажання самовдосконалення та зміни положення речей;

- поведінка виконавця: відданість, почуття обов'язку;

- взаємовідносини керівник – виконавець: проекція послідовниками на лідера ідеалізованих рис характеру та поведінки, ідентифікація (психологічне злиття) послідовників з лідером, надання лідером повноважень послідовнику;

- природа оточення: криза, непевність, зміни, втрати, тощо.

Феномен харизматичного лідерства ґрунтується на **авторитеті керівника**. Розрізняють формальний, особистий і повний авторитет керівника.

1) *Формальний авторитет* керівника впливає з його прав як посадової особи щодо підлеглих, давати їм завдання, вимагати виконання, контролювати та стимулювати їхню працю.

2) *Особистий авторитет* керівника визначається комплексом особистих якостей людини, таких як людяність, толерантність, етичність, тощо.

3) *Повний авторитет* керівника або авторитет лідера, виявляється при поєднанні формального і особистого авторитету особи.

4. Типи поведінки менеджерів.

Всю різноманітність поведінки керівника за ознакою відносин керівника з підлеглими можна звести до основних трьох типів: автократичний, демократичний і ліберальний.

Автократичний тип керівника відрізняється схильністю до одноособового керівництва в гіпертрофованих формах, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням абсолютної більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими. Керівник автократичного типу догматичний, прагне підпорядкувати весь колектив своїй волі, не виносить заперечень і не прислуховується до думки інших, часто втручається в роботу підлеглих і жорстоко контролює їх дії, вимагає пунктуального виконання своїх вказівок. Наради проводить лише для дотримання формальності, оскільки рішення підготовлене заздалегідь. Критики і своїх помилок не визнає. Дотримується думки, що адміністративні стягнення – найкращий засіб впливу на підлеглих з метою досягнення високих показників праці. Працює багато, примушує працювати інших, у т.ч. в позаробочий час. Вимагає від підлеглих все, що вважає за потрібне, незважаючи на те, що

його вимоги не рідко виходять за межі власне службових відносин і призводять до порушення трудового законодавства.

Демократичний тип керівника, на відміну від автократа, прагне надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови, справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей. Керівник демократичного типу особисто займається тільки найскладнішими та найважливішими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати усі інші. Він намагається радитися з ними і прислуховується до думки колег, не підкреслює свої переваги та адекватно реагує на критику, не уникає відповідальності за власні помилки та помилки виконавців. Керівник демократичного типу вважає своїм обов'язком постійно та відверто інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу. При такому типі зміцнюється почуття довіри і поваги.

Ліберальний тип керівника відрізняється відсутністю масштабності в діяльності, постійним очікуванням вказівок «зверху», небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Керівник-ліберал в незначній мірі

втручається у справи підлеглих, не виявляє достатньої активності, виступає в основному в ролі *посередника* у взаємовідносинах з іншими колективами. Як правило він дуже обмежений, можливо, через свою невпевненість у власній компетентності, а отже, і в становищі, яке він займає в службовій ієрархії. Такий керівник несподіваний у діях, легко зазнає впливу оточуючих, схильний миритися з обставинами, може без серйозних підстав скасувати раніше прийняте рішення. У взаємовідносинах з підлеглими керівник-ліберал ввічливий і добродушний, ставиться до них з повагою, намагається допомогти у вирішенні їхніх проблем, готовий вислуховувати критику та міркування. Керівник-ліберал *недостатньо вимогливий* до підлеглих; не бажаючи псувати з ними відносин, часто уникає рішучих заходів. Водночас не допускає думки, що має право заперечувати накази вищого керівництва, навіть якщо такий наказ перевищує службові повноваження. Керівник-ліберал слабо контролює та регулює діяльність підлеглих, не може утримати «власних позицій», через що досить часто його організацією керує неформальний лідер, а сам керівник легко може стати маріонеткою.

Приклади **хибних типів авторитетів:**

Авторитет тиску – керівник завжди сердитий, на будь-яке запитання відповідає брутально, при будь-якій нагоді карає.

Авторитет відстані – суть цього керівника така: якомога менше розмовляти з підлеглими, надмірно дистанціюватися.

Авторитет пихатості – це особливо виражений авторитет відстані, який ще часто зневажає думку підлеглих. Типова філософія така: «Раз я так сказав, то так воно і повинно бути!». Інтереси колективу, життя людей, їх тривоги проходять повз такого керівника.

Авторитет нотації – керівник розраховує на повчальні настанови, в яких він бачить головну педагогічну мудрість (найчастіше це свідчить про його некомпетентність).

Авторитет доброти та лібералізму – він найчастіше проявляється в безпринципності, надмірному всепрощенні недоліків, поступливості.

Аналізуючи особливості типів поведінки різних керівників, можемо виділити **інтегральний тип** поведінки «ідеального» керівника, який полягатиме в дотриманні таких характеристик:

- 1) Чітка позиція щодо управлінських аспектів.
- 2) Креативний підхід до вирішення проблем.
- 3) Відсутність максимального суб'єктивізму в оцінках та рішеннях.
- 4) Гнучкість в застосуванні різних методів управління.

- 5) Опора на колектив у вирішенні поставлених завдань.
- 6) Спрямування на обмежений ризик.
- 7) Стійкість до проявів формалізму.
- 8) Уважне ставлення до людей.
- 9) Несприйняття недоліків.

Тема 8. Кадрове забезпечення соціальної роботи.

1. Підходи до підбору кадрів в соціальних організаціях.
2. Кадровий потенціал та політика соціального менеджменту.
3. Ресурсне забезпечення соціального менеджменту.

1. Підходи до підбору кадрів в соціальних організаціях.

Система **кадрового менеджменту**, зокрема механізм підбору кадрів включає такі поняття, як:

- безпосередньо *профорієнтація* – система певних заходів, спрямованих на забезпечення галузі компетентними фахівцями, здатними забезпечити досягнення мети організації;

- *профконсультація* – це комплекс заходів щодо вивчення індивідуально-психологічних властивостей для надання кожній особі, яка його потребує, допомоги у виборі сфери професійної діяльності;

- *профдаптація* – заходи спрямовані на оптимальність поєднання індивідуально-психологічних якостей, можливостей і зовнішніх чинників.

Отже, **професійний підбір** в системі соціального менеджменту розглядається як комплекс психолого-педагогічних засобів, спрямованих на забезпечення цієї сфери високопрофесійними та кваліфікованими управлінськими кадрами.

Основні *функції* кадрового менеджменту:

- *забезпечення*: оголошення та здійснення набору і відбору;

- *розподіл*: доручати роботу, винагороджувати, підвищувати, переводити на іншу роботу, розподіляти працю;

- *розвиток*: навчання, оцінювання, настанови і зацікавлення працівників;

- *санкціонування*: дисциплінування, забезпечення умов праці за рахунок санкцій (штрафів), робота зі скаргами та проханнями;

- *розстановка та переміщення кадрів*, залежно від їх підготовки, досвіду, працездатності, вміння керувати людьми, компетентності, тощо.

- *контроль діяльності персоналу*.

2. Кадровий потенціал та політика соціального менеджменту.

Терміни «**потенціал**» або «потенційний» означають наявність у кого-небудь (будь-то окрема людина, первинний трудовий колектив, суспільство в цілому) прихованих, тобто не виявлених можливостей або здібностей у відповідній сфері життєдіяльності. Потенціал можливо розглядати як здатність комплексу ресурсів вирішувати поставлені перед ними завдання.

При цьому **кадровий потенціал** соціального менеджменту інтегрує в собі потенціали окремих менеджерів:

- *психофізіологічний потенціал* – здібності та схильності менеджерів соціальної роботи, стан їх здоров'я, працездатність, витривалість, нервова стійкість;

- *кваліфікаційний потенціал* – обсяг, глибину та різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок та вмінь, що зумовлюють здібності соціальних менеджерів до управлінської праці певного змісту, інтенсивності та складності;

- *особистісний потенціал* – рівень свідомості та соціальної зрілості менеджерів соціальної роботи, а також рівень засвоєння ними норм ставлення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби та запити в сфері управлінської діяльності, виходячи з ієрархії потреб людини.

В соціальних організаціях розрізняють такі *категорії працівників*:

1) *топ-менеджери*, тобто керівники вищої ланки управління (президент/генеральний директор та інші члени правління);

2) *мідл-менеджери*, тобто керівники середньої ланки управління (директори департаментів та самостійних управлінь і відділів);

3) *ловез-менеджери*, тобто керівники нижчих ланок управління (начальники підвідділів, цехових бюро, керівники груп, майстри, бригадири);

4) інженерно-технічний персонал та конторські службовці (так звані «білі комірці»);

5) робітники, що зайняті фізичною працею («сині комірці»);

6) робітники соціальної інфраструктури («сірі комірці»).

Кадрова політика – певна система, що розрахована на тривалий термін розвитку людських ресурсів, які задіяні в соціальній сфері. Кадрова політика забезпечує підготовку менеджерів соціальної роботи, а вони у свою чергу, здійснюють управління персоналом, виконуючи свою найважливішу функцію.

Водночас, кадрова політика соціальної роботи обґрунтовує необхідність використання на практиці конкретних методів відбору, розстановки та використання кадрів, але *не займається детальним аналізом їх змісту та специфікою проведення практичної роботи з кадрами*. Тому поняття «кадрова політика» не слід ототожнювати з категорією «управління персоналом», оскільки вони не тотожні між собою. «Управління» – термін більш широкий, однією із складових якого є кадрова політика.

Термін «кадрова політика» має «широке» та «вузьке трактування». *У широкому розумінні* – це система правил і норм (які повинні бути усвідомлені і певним чином сформульовані), що забезпечують відповідність людських ресурсів стратегії організацій (звідси випливає, що всі заходи по роботі з кадрами: відбір, складання штатного розпису, атестація, навчання, просування – плануються та зіставляються з загальним розумінням цілей і завдань організації). *У вузькому розумінні* – це набір конкретних правил, побажань та обмежень у взаємовідносинах людей в організації.

Основними складовими кадрової політики у соціальній сфері є:

- *політика зайнятості* – забезпечення персоналом і його стимулювання;

- *політика навчання* – створення можливостей персоналу установ для підвищення його професійного рівня в галузі управління, а також передумов для подальшого кар'єрного зросту, особистої самореалізації людини;

- *політика оплати праці (або винагороди)* – з метою компенсації невеликої заробітної плати, що існує в соціальних установах, запровадження ефективної системи матеріального та морального заохочення працівників;

- *політика соціальних відносин* – введення певних процедур для ефективного вирішення трудових проблем.

3. Ресурсне забезпечення соціального менеджменту.

Під поняттям **«ресурси управління»** розуміються основні фактори управління, що визначають необхідні умови його здійснення: людські, інформаційні, технічні, технологічні, матеріальні, економічні тощо. Ресурсами управління виступають також час і простір (території, площа та ін.).

До головних джерел підвищення ефективності управлінської діяльності в сфері соціальної роботи відносять такі ресурси, як *особистісні (людські), інформаційні, технологічні, організаційні (або адміністративні), правові, політичні, економічні, фінансові* та інші види ресурсів.

Роль **особистісного (людського) ресурсу** зумовлена тим, що особистість є першоджерелом розвитку соціального

менеджменту, оскільки саме людина органічно інтегрує та впроваджує нові ідеї та технології у соціальну сферу, а також виробляє механізми їх реалізації у повсякденне життя людей. Кадри розглядаються як найголовніший конкурентний ресурс будь-якої організації, який необхідно постійно розвивати, а також мотивувати, стимулювати і спрямовувати разом з іншими ресурсами для досягнення стратегічної мети організації.

Інформаційні ресурси є важливим джерелом у процесі оптимізації соціального менеджменту, оскільки вони вказують на різницю між тим, що могло бути, і тим, що відбувається. Інформація цікавить кожного як мінімум з кількох причин, а саме: необхідне ефективне накопичення, обробка та зберігання необхідних даних; інформація має бути доступною для кожного менеджера. В сучасних умовах створені ефективні інформаційні системи, що обслуговують процес підготовки та прийняття управлінських рішень.

Технологічний ресурс, як показує аналіз, також має добру перспективу використання в сфері соціального менеджменту. Суть його полягає в тому, що менеджер соціальної роботи може приймати управлінські рішення за різними технологіями. Зокрема, типова технологія менеджменту розглядає управлінське рішення як процес, що складається з трьох стадій: це підготовка рішення, прийняття рішення й реалізація рішення.

Організаційний ресурс є відносно новим елементом соціального менеджменту, а також найбільш перспективним для раціоналізації управлінської діяльності в сфері соціальної роботи. Він ґрунтується на нових організаційних ідеях, постійному пошуці та використанні внутрішніх резервів системи соціального управління. Специфічним джерелом ефективності управлінської діяльності є сформована оргкультура керівника-менеджера, а також цілеспрямована організаційна поведінка кожного соціального працівника та позитивний організаційний клімат в установі.

Правові ресурси переважно формують нормативний простір для розвитку та функціонування систем соціального менеджменту. Саме використання правових ресурсів забезпечує сьогодні інтенсивне формування національної мережі установ соціальної роботи, а також визначає ритм її функціонування та резервує соціальний простір для трансформації системи соціальної роботи. При цьому термін «правові ресурси» є сенс розглядати значно ширше, ніж законодавчо-нормативні акти.

Політичні ресурси визначають темпи розвитку соціального менеджменту, рівень його підтримки системою державного управління на рівні країни.

Фінансові ресурси соціального менеджменту обумовлюють фінансування соціальної сфери. Вони переважно

мають кількісну характеристику завдяки грошовій формі існування. Саме обсяги фінансування соціальної сфери визначають пріоритети соціального розвитку країни та її окремих регіонів. Соціальна сфера має також суттєві недержавні джерела фінансування; в цій сфері частина роботи виконується на громадських і волонтерських засадах (альтруїзм).

Економічні ресурси соціального менеджменту – це оплата професійної праці та інші види стимулювання діяльності менеджера.

Тема 9. Психологічні особливості ділового спілкування.

1. Сутність ділового спілкування.
2. Форми, стратегія і тактика спілкування.
3. Рівні ділового спілкування.
4. Загальні правила поведінки з керівником та співробітниками.
5. Техніка ведення ділових індивідуальних бесід.

1. Сутність ділового спілкування.

Ділове спілкування – це процес встановлення і розвитку взаємодії із суб'єктами спілкування з приводу сумісної діяльності. Воно включає обмін інформацією, пропозиціями,

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

Ділове спілкування має свої **особливості**:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів та суб'єктів;

- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;

- відповідність певним загальновизнаним і загальноприйнятим правилам;

- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;

- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, як правило, не виходячи за межі ділового спілкування;

- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;

- значущість кожного партнера як особистості.

Людина, яка спрямовує інформацію (*комунікатор*), і людина, яка її приймає (*реципієнт*), у діловому спілкуванні постійно змінюються місцями, завдяки чому у людей, що

спілкуються, має бути однакове розуміння не тільки значень, але й змісту слів та термінів. Ефективне ділове спілкування – це не стільки обмін значеннями, скільки обмін думками для пошуку спільного рішення.

У діловому спілкуванні вироблені такі найбільш прийнятні **правила**:

- необхідно дотримуватись міри у дистанціюванні (не треба надмірно віддалятися і не надто наближатись до партнера);

- дистанція між партнерами повинна відповідати ситуації;

- не варто починати спілкування з відстані орієнтовно більше 4 м. Найбільш прийнятними на такій дистанції може бути посмішка, кивок головою на знак привітання;

- перші фрази краще говорити на відстані соціальної зони (залежно від близькості відносин з партнером);

- найбільш головними, важливими ідеями, інформацією з партнером обмінюються в особистій зоні;

- відстань треба долати поступово, а не перескакувати через одну чи дві зони; у такому разі легше досягти згоди, виважено розв'язати проблему;

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

Ділове спілкування, як певний процес взаємодії людей, має свою стратегічну лінію, тактику проведення, а також певні фази.

Фази спілкування:

Початкова фаза – протягом якої встановлюють вихідні контакти, налаштованість на спілкування, орієнтування в ситуації. У цій фазі постає завдання: спонукати ділового партнера до спілкування, зацікавити, створити максимальні можливості для обговорення проблем. Також оцінюється емоційний стан партнера, визначаються стратегія і тактика спілкування, обирається певний тон взаємин, виявляється самооцінка партнера та розподіл ролей.

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

Завершальна фаза – формулюються підсумки ділової взаємодії, відбувається вихід із контактування, формуються основи для подальшої взаємодії.

2. Форми, стратегія і тактика спілкування.

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

Взаємодія (інтерація) – аспект спілкування, що проявляється в організації людьми взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення певної вигідної обом сторонам мети. Під соціальною інтерацією розуміють безпосередню міжособистісну комунікацію (в т.ч. обмін символами), важливою особливістю якої визначається здатність людини виконувати певну роль, уявляти, як її сприймає партнер по спілкуванню, і відповідно інтерпретувати ситуацію та генерувати свої дії.

Розрізняють два типи міжособистісної взаємодії – **співпраця (кооперація)** і **суперництво (конкуренція)**, які залежать від обраної стратегії і тактики спілкування. У процесі спілкування існує своєрідна суперечність: з одного боку, людина пристосовується до життя суспільства, засвоює його досвід, наукові і культурні досягнення, а з другого – вона відособлюється, формується її індивідуальна неповторність, самобутність.

Стратегія ділового спілкування передбачає постановку певної цілі, яка стимулює волю суб'єкта до спілкування,

заставляє його діяти усвідомлено, інтенсивно, мобілізувати свої здібності, знання, досвід, уміти підпорядковувати свої сили досягненню цієї мети.

Тактика ділового спілкування передбачає вибір певної моделі поведінки, яка в конкретній ситуації буде найбільш сприятливою у досягненні поставленої мети. Тактика спілкування ґрунтується на певних засадах:

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

3. Рівні ділового спілкування.

Психологи, що займаються проблемами спілкування, пропонують низку порад та рекомендацій, які іноді бувають універсальними. Наприклад, однією з відомих є порада *«привертати увагу людини посмішкою»*. Ця рекомендація малокорисна для певної людини в конкретних обставинах. Ще

одна рекомендація – *«вміння глибоко зрозуміти кожну людину»*. Психологічні дослідження довели, що глибоко знати і розуміти ми можемо лише 2-3 людей, а успішно орієнтуватися в поведінці приблизно десяти осіб. Кількісний склад таких груп може змінюватися залежно від особистих властивостей людини та соціальних умов.

Можна умовно виділити три рівні спілкування: соціально-рольовий, діловий, особистий.

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

Діловий рівень спілкування. На цьому рівні людей об'єднують інтереси справи та спільна діяльність, спрямована на досягнення мети. У ділові відносини вступають з колегами на роботі, а також з людьми, які розділяють спільні захоплення в різних об'єднаннях, неформальних групах у громадському житті. Основний принцип ділових відносин – *раціональність* (підвищення ефективності співробітництва).

Особистий рівень спілкування – характеризується особливою психологічною близькістю, переживаннями за інших людей, перш за все близьких (членів сім'ї, друзів). Основний

принцип такого спілкування – *емпатія* (здатність до співчуття, співпереживання).

4. Загальні правила поведінки з керівником та співробітниками.

Загальні правила поведінки з керівником:

- ставтесь до свого керівника з повагою, будьте пунктуальними і готовими до спілкування, а також майте охайний зовнішній вигляд;

- не годиться демонструвати повагу подарунками, занадто тихою розмовою, опусканням голови, або надто офіційною розмовою;

- якщо колеги називають керівника по імені, доцільно також так робити;

- якщо керівник виправляє вас або дає догану, то не варто розраховуватися з роботи; необхідно зрозуміти, в чому справа, і виправитися.

Загальні правила поведінки з колегами по роботі:

- будьте приязними та ввічливими зі своїми співробітниками; спробуйте не виділятися і бути природною частиною групи;

- вітайтеся потиском руки при зустрічі вперше, або коли ви не бачили когось тривалий час;

- дивіться в обличчя співрозмовнику; не уникайте погляду у вічі, але і не дивіться впритул;

- покажіть, що ви уважно слухаєте інших, а коли це необхідно – кивайте головою;

- робочий час використовуйте для роботи, а не для розмов із сім'єю та друзями;

- не розмовляйте голосно (хоча в напружених ситуаціях допускається навіть крик); зазвичай від людей очікують, що вони забувають про надто напружені моменти через кілька днів;

- не доцільно розповідати колегам по роботі про здоров'я або особисті проблеми.

Стосунки з підлеглими:

- ставтесь до підлеглих з повагою;

- не просіть їх робити для вас особисті послуги;

- уважно прислухайтесь до пропозицій підлеглих;

- недоцільно позичати підлеглим кошти та просити у них в борг;

- не говоріть про інших людей у негативному чи особистісному сенсі (не поширюйте плітки).

5. Техніка ведення ділових індивідуальних бесід.

Вихідні позиції формування бесіди:

1. *З'ясувати «хто є хто».*

Це означає, що ваш статус і статус співрозмовника мають бути визначеними. Знання статусу вказує на потенційні можливості партнера і міру його визнання. Якщо статус партнера нижчий, то ваша поведінка, навіть на підсвідомому рівні, буде домінантною, що надасть початкової ініціативи. Якщо ж статус партнера вищий, то необхідно скоригувати своє вміння на досягнення паритетного становища.

2. Вибрати місце зустрічі.

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

3. З'ясувати мету ділової бесіди.

У психологічному аспекті це означає вивідати, хто більше зацікавлений у розмові, тобто «кому це більше потрібно». Якщо вам, то спробуйте це приховати. Якщо партнерові, то спробуйте опосередкованими запитаннями з'ясувати міру його зацікавленості і домагайтесь вигідніших умов.

Прийоми, які можуть викликати у співрозмовника симпатію та довіру:

1. *Помічайте під час бесіди всі позитивні якості партнера* і говоріть про них своєму співбесіднику (без перебільшення). У партнера можуть виникнути дві реакції: або він зрозуміє, що ви перед ним схиляєтесь і почне домінувати в розмові; або ж запідозрить нещирість.

2. До розумної межі *завищуйте свої вимоги*, тобто поставте жорсткіші початкові умови; це дає можливість мати маневр для удаваного «відступу».

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

4. Прагніть *уникати в розмові слів, які характеризують крайні смислові та емоційні полюси*. Наприклад: «Я абсолютно впевнений», «Я стопроцентно гарантую» і т. д.

5. Надайте можливість своєму партнерові *зберегти «добру міну при поганій грі»*. Це означає, що своєю поведінкою ви не повинні показати, що ваші аргументи були переконливішими, що отримана над партнером ділова чи моральна перевага.

6. *«Не грюкайте дверима»*. Якщо ділова індивідуальна бесіда не привела вас до успіху, в будь-якому випадку необхідно

з гідністю сприймати поразку (розійтися по-дружньому). В такому разі залишається можливість ще раз вийти на контакт з партнером. Репутація буде збережена, а майбутнє визначить кінцевий результат (виграли ви чи програли).

Тема 10: Особливості підготовки та проведення переговорів.

1. Основні етапи підготовки та проведення переговорів.
2. Підготовка до переговорів.
3. Проведення переговорів та аналіз результатів.

1. Переговори – це особливий різновид людської діяльності, що веде до *ефективного залагоджування суперечок та розбіжностей з максимальним врахуванням інтересів кожної сторони*. Переговори – це не просто розв'язання проблеми або прийняття рішення, а знаходження загальних умов, які сприяють досягненню мети кожного та реалізується в конкретних умовах, за чітких обставин. На сучасному етапі практикою напрацьовано принципи, умови та стратегії, дотримання яких сприяє результативності переговорного процесу.

Виділяють три основні *стратегії переговорів*:

- 1) зводиться до *протистояння крайніх позицій* партнерів;

2) це «золота середина» між м'якістю та жорсткістю, тобто досягається поставлена мета і водночас не псується стосунки з людьми;

3) стратегія, що передбачає жорстке дотримання кожною із сторін своїх позицій, дебати не допускаються (такі переговори називаються *принциповими* і досягається такий результат, який ґрунтується на справедливих нормах незалежно від волі жодної зі сторін).

Комерційні переговори відіграють велике значення в розвитку ділових стосунків. За змістом **комерційні переговори** – це *процес поетапного досягнення згоди між партнерами за наявності суперечливих інтересів*.

У менеджменті комерційні переговори розглядають як окремий вид ділового спілкування за формою і змістом. За формою вони подібні до індивідуальної бесіди, разом з тим вони проводяться між делегаціями, яким необхідно володіти навичками впливу на групу людей, що мають свою чітку мету. Отже, комерційні переговори є складовою управлінської діяльності та сприяють налагодженню корпоративних зв'язків.

Переговори завжди здійснюються як процес, який умовно можна розділити на три **етапи**:

1. *Підготовка до переговорів.*
2. *Безпосереднє ведення переговорів.*

3. Аналіз (обговорення) результатів переговорів.

Підготовка, проведення та аналіз результатів переговорів значно більш ефективна при груповій роботі; відповідно існують спеціальні правила щодо організації та техніки її проведення.

2. Підготовка до переговорів (I етап).

На етапі підготовки мають бути опрацьовані такі аспекти:

1.1. Змістовний аспект визначає: ієрархію (і відповідно значимість) цілей переговорів; головний зміст пропозицій або проблем, які виносять на переговори; можливі варіанти розв'язання питань та шляхи досягнення поставлених цілей. Зміст переговорів визначається не тільки і не стільки конкретним предметом майбутніх переговорів, скільки системою наявних інтересів та можливостей їх реалізації у певній ситуації або в майбутньому. У великих фірмах існують спеціальні відділи, що займаються опрацюванням зазначених питань, на підставі чого визначаються найбільш перспективні розробки та напрямки діяльності фірми. Такі прогнози вказують на ті сфери діяльності, в яких можна та потрібно шукати майбутніх партнерів.

Стратегія ведення майбутніх переговорів формується на основі визначення позицій партнера за такими аспектами:

1) головний **предмет** (або проблема), який виноситься на переговори;

2) визначення можливостей щодо **зміни вихідних установок** та цілей партнера. Ситуація повного збігу вихідних установок, інтересів та цілей на переговорах – випадок вкрай рідкісний (як правило, існують протиріччя принаймні щодо одного із зазначених трьох параметрів). У цьому розумінні **протиріччя та неузгодженість внутрішньо притаманні переговорам** (сене яких і полягає в пошуках шляхів та можливостей розв'язання цих протиріч);

3) готовність до **зміни власних позицій та вимог** (заздалегідь підготовлені межі таких змін). Важливим моментом підготовки переговорів є обговорення різних варіантів (навіть таких, коли ці переговори завершаться невдачею). Готуючись до переговорів, потрібно завжди мати шляхи для відступу. Всі рекомендації щодо переговорів радять: **«Не маючи альтернатив, не сідайте за стіл переговорів!»**. Найкраща реалістична альтернатива – це не просто щось, що можна робити у випадку провалу; це – варіант, добре виважений, реальний, який нічим не поступається своїми перевагами тому, чого ми добивалися у цих переговорах.

Вибір **тактики ведення переговорів**, дає можливість визначити головний тип поведінки команди загалом. Це може

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

1.2. Організаційний аспект охоплює широке коло питань: місця; часу; підбора команди; точного розподілу функцій та ролей кожного з її членів на переговорах. Організаційне забезпечення підготовки визначає розв'язання питань: «Хто безпосередньо братиме участь у переговорах?», «Де відбуватимуться переговори?», «Коли та в які строки їх вигідніше проводити?».

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

або спеціального їх навчання. Вдалий підбір команди багато в чому визначається тим, наскільки чітко виокремлюються комунікативні, професійно-ділові та ігрові здібності людей.

1.2.2. Визначення **комунікативних функцій**, що забезпечують успішність переговорів. Комунікативні функції визначаються системою цілей та завдань на переговорах:

- функція **організатора комунікації**: забезпечує людина, яка вміє: вчасно поставити потрібне питання на обговорення; тактовно зупинити обговорення; перевести розмову в іншу площину або пом'якшити формулювання; розрядити емоційне напруження; зняти конфлікт, що почав виникати;

- функція **викладу**: забезпечує людина, яка вміє максимально точно та ефективно сформулювати суть питання, головні тези – пропозиції, умови, вимоги тощо – в ситуації переговорів.

- функція **забезпечення розуміння**: хтось із членів команди краще за всіх визначає: хто є хто; що, власне, відбувається при обговоренні; як розуміють один одного партнери по спілкуванню; що необхідно зробити, щоб підвищити ефективність цього розуміння;

- функція **експерта**: людина, яка забезпечує розуміння того: які вигоди чи втрати обіцяють пропозиції партнерів;

якими є можливі варіанти розвитку власних ідей з урахуванням нових пропозицій;

- функція **встановлення неформального каналу комунікацій**: людина, яка допомагає переговорам в неофіційній обстановці. Це може відбуватися під час обіду, на тенісному корті, під час гри у преферанс тощо.

1.2.3. Визначення професійного складу команди (здійснюється виходячи із змісту та об'єкта самих переговорів). Оскільки об'єктом переговорів може стати все що завгодно, то практично неможливо типологізувати професійний склад команди і дати які-небудь рекомендації щодо підбору людей. Але при підготовці необхідно враховувати наступне:

В команді обов'язково повинна бути людина, компетентна у тому питанні, з приводу якого організуються переговори (наприклад, якщо предметом переговорів є торговельна угода на закупівлю товару, то в команді має бути людина, яка досить добре знається на цьому товарі). Порушення цього принципу призводить до того, що команда виявляється нездатною до обговорення при щонайменшій зміні умов або відхилення від розробленої лінії.

Укладання угоди передбачає *врахування низки додаткових чинників*. Їх кількість теж може варіювати у дуже широких межах, але три з них зустрічаються в ході практично

всіх переговорів. Це – *юридичні, економічні та організаційні* питання. Однак, навіть найдетальніше опрацювання цих питань на стадії підготовки до переговорів не може гарантовано врятувати від несподіваних змін та пропозицій. Команда повинна бути готова і мати можливість у мінімальні строки отримати необхідну консультацію.

1.2.4. Оргпідготовка завершується розробкою *сценарію майбутніх переговорів*. Це має бути не один сценарій, а сценарне дерево, де на кожному кроці враховується максимальна кількість можливих відгалужень, до кожного з яких приписується окремий сценарій. Будується воно за таким принципом: «Для нас найкраще так..., але якщо буде ось так, то тоді...».

1.3. Тактико-технологічні характеристики.

Одного проекту пропозиції щодо змісту майбутніх успішних переговорів недостатньо. Він має бути доповнений планом реалізації (або схемою) співорганізації зусиль. Водночас часто виникають питання фінансового чи юридичного характеру.

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

1.3.1. Демонстрування власної компетентності та поінформованості.

а) Демонстрування дуже високого рівня компетентності з усіх питань та аспектів, обговорюваних на переговорах є небезпечним. У партнера обов'язково виникає негативне відчуття, що його «мають за дурня», а ви в його очах автоматично набуваєте вигляду зарозумілого «всезнавця».

б) Типовою помилкою є демонстрування надмірної поінформованості – тобто кількості та якості інформації про партнера (його цілі, плани, ресурси, стан справ тощо) та про можливих конкурентів. Необхідно враховувати, що будь-яка інформація є таємниця підприємницької діяльності партнера, а тому це може бути засобом тиску на нього та посилення нашої власної позиції. Поінформованість варто використовувати з великою обережністю. Якщо один з переговорників демонструє надмірну поінформованість, то у його партнера виникають підозри, що хтось «злив» інформацію. Це питання стає для нього більш значимим, ніж самі переговори, тому відповідно ймовірність їх успішного завершення починає знижуватися до нуля. Тому треба пам'ятати основне правило: *«Ніколи не кажи більше, ніж вимагає питання»*.

1.3.2. Повноваження та відповідальність. Після того, як визначені основні питання, необхідно визначити коло

повноважень для кожного члена команди, для команди загалом та рівень відповідальності. Коло повноважень, у першу чергу, визначається загальними цілями конкретних переговорів (прояснення ситуації, угода про наміри, підписання угоди, укладання контракту тощо), але реалізація цих цілей залежить від того, наскільки ми можемо точно вирахувати цілі партнера по переговорах та рівень тих повноважень, якими він наділений (бізнесмени та політики неодноразово зустрічалися із ситуацією, коли успішні переговори нічим не завершувалися тільки тому, що партнер не був уповноважений підписувати документ).

3. Проведення переговорів та аналіз результатів.

II етап: Безпосереднє ведення переговорів.

Визначають такі фази безпосередньо переговорного процесу:

- фаза 1 – уточнення позицій та пошук альтернатив;
- фаза 2 – досягнення домовленості та/або укладання угоди.

Кожна з цих фаз може мати різні часові межі від кількох хвилин до місяців, але, як правило, у відсотковому співвідношенні ці фази займають відповідно 10 % та (60 + 30) %. Насиченість кожної фази достатньо велика та різноманітна: від розв'язання конкретних переговорних завдань до національно-культурних традицій та ритуалів.

2.1. Уточнення позицій та пошук альтернатив.

Перше, з чого починається будь-яке обговорення, – це створення умов взаємної довіри та співробітництва. Необхідно **«зняти бар'єри»**, які завжди існують між людьми. Це можуть бути емоційні бар'єри (страх, тривога, низька самооцінка) та смислові бар'єри (розбіжність цілей, характеру вимог та прохань). Зняттю бар'єрів сприяє вибір нейтральної теми для вступної бесіди. Кілька хвилин необхідно для того, щоб познайомитися, розпитати. Вважають добрим тоном поцікавитися про справи фірми-партнера. У процесі входження в бесіду доцільно показати свою поінформованість про цінності, позиції, погляди партнера. Розмову слід почати в контексті інтересів опонента, враховуючи, що найголовніший інтерес для багатьох людей становлять вони самі. Таким чином, учасники діалогу повинні знайти «спільну мову». Це у переговорній практиці називають *«розминкою»*. Етап «зняття бар'єрів» часто проводиться перед переговорами: під час обіду, за кавою тощо. Під час неформальних зустрічей важливо з повагою та розумінням ставитися до національних традицій.

Для створення атмосфери співробітництва та толерантності один щодо одного необхідно продемонструвати зацікавленість у результаті переговорів, *акцентувати зони згоди та спільних інтересів*. У цій фазі переговорів складається

порядок денний; виробляються прийнятні правила взаємовідносин; проводиться первинний обмін інформацією: переговірники пояснюють свої інтереси і з'ясовують інтереси партнера по переговорах, обмінюються вступними позиціями. Під час з'ясування позицій необхідно:

- чітко, стисло висловлювати свої позиції;
- стежити за тим, як вас розуміє партнер (якщо є потреба – повторювати);
- позиції партнерів слухати уважно, подавати сигнали про розуміння;
- ставити питання чи просити роз'яснень.
- якщо висловлена неприйнятна позиція, то дати інформацію щодо свого уявлення про «реалістичну зону згоди»;
- не використовувати категоричні «так» чи «ні». Слід вживати такі фрази, як *«можливо ...»*, *«ми подумаємо»*, – вони дають можливість не змінювати цілі та залишають шлях до продовження обговорення.

Маніпулювання – це стратегія поведінки, при якій добиваються власних переваг за рахунок прихованого тиску на інтереси партнера. Виходячи з цього швидко «розпізнавання» того, що відбувається, може допомогти швидко відреагувати та повернути переговори в звичне русло. Маніпулювання емоціями та очікуваних реакцій застосовують не надто часто з опонентом.

Цілком мимовільно він відчуває неповноцінність, вагається і починає припускатися помилок. Таке маніпулювання – це звичайна тактика, але в результаті це призводить до *ескалації конфлікту*, тому що посилення позиції часто має ефект, що викликає роздратування. Вміння уникнути маніпуляцій та утримати свою позицію є додатковою умовою переговорів.

Фазу обговорення не варто розтягувати у часі. Завжди існує певна межа деталізації або розширення предмета переговорів. Треба вміти вчасно завершити переговори. Цей момент дуже складно формалізувати, він належить до мистецтва ведення переговорів. Водночас існують певні показники того, що обговорення час закінчувати і переходити до підсумків.

2.2. *Досягнення домовленостей* – завершальна фаза переговорів логічно впливає з усього перебігу можливих варіантів (*альтернатив*) розв'язання проблем. Перехід до завершальної фази тільки на тій підставі, що закінчується термін (наприклад, час відрядження), є не найкращим мотивом для укладання угоди або підписання протоколу про наміри. Будь-яка неточність, недбалість або неухважність можуть знову привести до початкової ситуації, або до ще більших розбіжностей та розриву будь-яких відносин та конфліктів. Повністю застрахуватися від подальших непорозумінь у спільній

діяльності неможливо, але звести до мінімуму ці непорозуміння можна. Для цього необхідно:

- зафіксувати домовленість;
- переконатися, що занотоване однаково розуміється;
- переконатися, що інша сторона має відповідні повноваження;
- перевірити документацію;
- остерігатися непомітних додаткових пунктів;
- передбачити випробувальний термін.

III Етап: Аналіз результатів переговорів.

Результатами переговорів можуть бути:

- *договір* (правовий акт, що встановлює права та обов'язки сторін);
- *пакт* (різновид договору, мета якого забезпечення гарантій і погоджених дій);
- *протокол про наміри* (угода, що не носить юридичного характеру, а лише проясняє ступінь погодженості намірів сторін);
- *декларація і меморандум* (заяви сторін про те, що вони будуть дотримуватися однакової лінії поведінки в обговорюваному питанні);
- угода, укладена в *усній формі* (неоптимальний варіант).

Якщо навіть загалом щось не вдалося, треба думати про майбутнє. Після завершення переговорів необхідно *проаналізувати* чи були вони успішними? Для того, щоб це оцінити, доцільно кожного разу за участю всієї переговорної команди обговорити такі *питання*:

- що сприяло успіхові переговорів;
- які виникали труднощі та як вони долалися;
- що не враховано при підготовці до переговорів та чому;
- які виникали несподіванки в ході проведення переговорів;
- якою була поведінка партнера на переговорах.

Обговорення:

- досягнення порівняно з метою;
- процес: планування; стратегія, фази, тактика, ролі в колективі;
- задавати запитання та слухати;
- навчатися на невдачах: з'ясувати, що не вийшло без взаємозвинувачень;
- визнати успіх (невдачу) та подякувати співробітникам.

Набувати знання та навички ведення переговорів можна лише аналізуючи свою та чужу практику. Тому доцільно кожні переговори обговорити зі своїми колегами, з'ясовуючи, що саме сприяло успіхові, що не було враховано при підготовці, що було

несподіваним у поведінці партнерів та чому, що можливо використовувати у майбутньому.

Тема 11. Управління за допомогою делегування.

1. Основи та види делегування.
2. Правила та принципи делегування.
3. Правила ефективного делегування та методи контролю.

1. Основи та види делегування.

Ефективність керівництва визначається не тільки особистими якостями менеджера, а й зусиллями всіх членів соціальної групи. Для менеджера важливо не тільки самому виконати роботу, а щоб весь колектив ефективно працював. Для цього необхідно усю роботу організації ***розподілити на сукупність дрібних завдань і розподілити її між співробітниками***, тобто делегувати повноваження. Делегування сильніше залучає працівників до функціонування організації, дозволяє їм розвиватися та почувати себе важливими у виконанні спільної роботи.

Причини, за якими керівник не зважується передавати свої повноваження підлеглим:

- *недовіра* до підлеглих – якщо не давати підлеглим самостійно приймати рішення, вони будуть з ним радитись з кожного приводу, намагатимуться уникати відповідальності;

- *«я зроблю краще»* – навіть якщо керівник впорається із завданням найкраще, він не встигне розібратися із іншими своїми обов'язками, чим нашкодить справі. До того ж, підлеглий недоотримує свою частку досвіду, що при систематичному повторенні позначиться на його кваліфікації;

- *повсякденна робота* «затягує» – керівник уже не здатний бачити перспективу та оцінювати ситуацію комплексно. Він просто не зможе оцінити значення делегування, внаслідок рутини дрібниць та деталей;

- *страх ризику* – якщо підлеглий провалить завдання, керівнику доведеться або самому його довиконувати, або відповідати за невиконану роботу перед вищим рівнем управління.

- *відсутність ефективного контролю* – підлеглому потрібно спрямовувати, підтримувати і вирішувати з ним проблеми, що виникають, поки ті ще знаходяться в початковому стані.

Якщо повноваження делегують, то це не означає, що особа, яка їх отримала, залишиться із ситуацією наодинці. У неї є один керівник (реалізація принципу єдиноначальності), який

зобов'язаний консультивати із складних питань. Проте звертатися до нього не обов'язково – працівникові дається певна можливість для дій та прийняття рішень. Досить часто людина не може виконати завдання, поставлене перед нею, через відсутність потрібних засобів. Цього можна уникнути, якщо спочатку дати працівникам все необхідне і чітко спланувати їх діяльність.

Види делегувань:

1. *Дрібні справи* – керівнику потрібно залишити другорядне своїм працівникам, для того щоб зосередити зусилля на більш важливих завданнях, які дозволять йому найбільш ефективно організувати працю співробітників.

2. *Збір інформації* – робота на комп'ютері в пошуках інформації про конкурентів, збір інформації у ЗМІ, ознайомлення із інформаційною базою галузевого спрямування.

3. *Постійні доручення* – підготовка чернетки щодо недільних звітів, подання інформації у різноманітні відділи, оформлення дрібних звітних документів.

4. *Заступництво* – делегування власних повноважень одному із працівників як своєму заступнику.

Функції, які *не потрібно делегувати*: довгострокове планування та цілі, оцінка діяльності, дисципліна та стягнення,

політичні ситуації, особисті доручення, конфіденційні (або делікатні) обставини.

2. Правила делегування:

1) *Повідомити суть завдання*, точно описати що і коли має бути зроблене згідно з намірами, які результати очікуються.

2) *Охарактеризувати загальну ситуацію* у зв'язку із завданням. Необхідно пояснити, чому завдання потрібно виконати, його важливість, а також ускладнення, які можуть виникнути.

3) *Визначити нормативи*, які будуть використовуватися для контролю над ходом виконання завдання. Ці нормативи повинні бути реальними.

4) *Надання повноважень*. Необхідно надати працівнику повноваження для виконання ним завдання без постійних перешкод або відмов з боку інших працівників.

5) *Надання підтримки*. Необхідно визначити ресурси для виконання завдання працівнику та надати їх. Успішна реалізація завдання може вимагати коштів, порад та інших ресурсів.

6) *Отримання згоди*. Необхідно повторити, що саме хоче менеджер і переконатися, що працівник це розуміє і згоден виконати доручене завдання.

Основні принципи делегування:

1) визначення діапазону контролю;

- 2) фіксована відповідальність;
- 3) встановлення прав та обов'язків;
- 4) передача відповідальності за роботу на можливо більш низький рівень;

5) звітність згідно відхилень.

3. Правила ефективного делегування та методи контролю.

Правила ефективного делегування:

1) *Завчасне делегування.* Рішення про те, що та кому доручити, приймається відразу після планування.

2) *Делегування відповідно до здібностей і можливостей співробітників,* з урахуванням необхідності їх стимулювання.

3) *Делегування завдань або роботи за можливістю цілком,* а не у вигляді часткових ізольованих завдань.

4) *Однакові завдання делегуються за можливістю одному й тому ж співробітнику.*

5) *Не доручати одну й ту саму роботу для надійності двом співробітникам,* які не знають про це.

6) Передача співробітнику разом із завданням *повноваження та компетенцію,* необхідні для його виконання.

7) Надання співробітнику якомога *повні і точні інструкції* та інформацію про його завдання.

8) Великі та складні завдання *доручайте наказом,* якщо необхідно – у письмовому вигляді.

9) Уникнення того, щоб без вагомих причин втручатися в робочий процес і тим самим «перекреслювати» делегування.

10) Забезпечення співробітнику доступу до будь-якої необхідної інформації.

11) Конструктивна *похвала успіхів, критика недоліків* та невдач у роботі.

Методи контролю за виконанням завдань:

1) Особисте *спостереження* (відвідування працівників).

2) Контроль *кінцевих результатів* дорученої справи і інформування співробітника про результати контролю.

3) *Звіти* про роботу (регулярне отримання від працівників звітів про виконану роботу і досягнутий прогрес).

Варіанти *подолання труднощів* для покращення стану справ:

1) потрібно обговорити проблему з працівниками і розробити план виправлення ситуації;

2) перебрати повноваження керівництвом на себе;

3) перевизначити виконавців доручення.

Тема 12: Соціальна відповідальність бізнесу та етика управлінських рішень.

1. Підходи до розуміння проблем соціальної відповідальності бізнесу.

2. Основні принципи етики бізнесу.
3. Стандарти етичної поведінки.

1. Підходи до розуміння проблем соціальної відповідальності бізнесу.

Сприйняття суспільством етики та соціальної відповідальності бізнесу пройшло в розвинених країнах через **три етапи:**

- *управління, спрямоване на максимізацію доходів* (поч. ХХ ст.): етичність другорядна по відношенню до прибутковості (період "дикого" капіталізму);

- *піклувальне управління* (починаючи з 1930-х рр.): організація піклується про своїх співробітників та їх родини, оскільки це в кінцевому підсумку веде до більш високої продуктивності та прибутковості;

- *соціальне управління* (починаючи з 1960-1970-х рр.): організація несе відповідальність перед суспільством загалом і, зокрема, перед *стейкхолдерами* (групами зацікавлених осіб).

Зазначеним етапам відповідають три **підходи** до розуміння проблем соціальної відповідальності бізнесу та етики управлінських рішень.

Традиційний підхід (сформульований М. Фрідменом). Відповідно до його концепції ділові організації повинні служити

інтересам своїх власників, а так як менеджери в кінцевому рахунку є всього лише найманими службовцями, то їх першочергове завдання полягає в тому, щоб вести бізнес відповідно до бажань власників. Один з основних аргументів прихильників традиційного підходу полягає в тому, що широка соціальна відповідальність, проти якої вони виступають, призведе до *зниження доходів компанії і, отже, витрати на програми соціальної відповідальності в кінцевому підсумку перенесуться на споживачів у вигляді підвищення цін*. Окрім того, компанія, яка має велику кількість соціальних зобов'язань, може програти в конкурентній боротьбі.

Етичний підхід (сформульований класиком менеджменту П. Друкером). Згідно з ним, організація в цілому має зобов'язання етичного характеру перед певними групами зацікавлених осіб – стейкхолдерами. У число стейкхолдерів, включають засновників, менеджерів, акціонерів (власників), постачальників, кредиторів, клієнтів, профспілки, державні регулюючі органи, професійні асоціації та співробітників. Це суспільне середовище здатне істотно впливати на досягнення організацією її цілей, тому керівництву організації доводиться ***врівноважувати внутрішні економічні цілі з соціальними та етичними*** інтересами стейкхолдерів.

Соціально-етичний підхід (сформувався в 1960-1970 рр. під впливом філософсько-етичних поглядів *Курта Левіна*, *Едгара Шайна* та ін.). Відповідно до цього підходу менеджери і співробітники організації відповідають за збалансування, дотримання компанії загальним інтересам: економічним інтересам організації, інтересам стейкхолдерів і глобальним суспільним інтересам. Цей підхід стверджує, що **організації повинні нести добровільні зобов'язання перед суспільством** і направляти частину своїх коштів на його вдосконалення.

2. Основні принципи етики бізнесу.

В 1924 році комітет з етики бізнесу при Торговельній палаті США вперше в історії розробив національний етичний кодекс "Принципи ведення бізнесу". У ньому зазначено, що в основі бізнесу лежить довіра, що впливає зі справедливих взаємин, ефективного надання послуг та взаємної вигоди.

Загальні етичні принципи бізнесу:

- обсяг влади, яку має бізнес, повинен відповідати обсягу соціальної відповідальності;
- бізнес повинен діяти як відкрита система, що отримує від суспільства необхідну інформацію і надає об'єктивні відомості про свої операції;
- чесність та порядність у ділових відносинах;

- у межах своєї компетенції бізнес повинен допомагати суспільству вирішувати соціальні проблеми;
- врахування соціальних витрат і доходів повинна слугувати одним із чинників у процесі прийняття рішень;
- терпимість, що допомагає встановити взаємну довіру, розуміння і відвертість між партнерами;
- тактовність і делікатність, які передбачають врахування різних якостей ділового партнера (стать, вік, національність, темперамент, звички і т.п.);
- прагнення знайти "золоту середину" між конкуренцією і етикою;
- ділова обов'язковість, дотримання договорів.

3. Стандарти етичної поведінки.

- 1) Розуміння унікальності кожної людини та умов, які визначають її поведінку людини та характер допомоги, що здійснюється.
- 2) Пріоритет професійних цінностей; уникнення вчинків, що можуть зашкодити престижу професії.
- 3) Не переоцінювання особистих та професійних можливостей.
- 4) Використання знань, вмінь та наукових методів для вирішення соціальних проблем.

5) Використання свого професійного досвіду при розробці різнотипних програм, спрямованих на поліпшення якості життя суспільства.

6) Виявлення соціальних недоліків, причин їх виникнення на особистому, груповому і суспільному рівнях.

У взаєминах з партнерами доцільно дотримуватись таких **принципів**:

1) Ставте на перше місце обов'язки стосовно своїх клієнтів, але в межах поваги до етичних установок інших людей.

2) Відстоюйте права партнера в контексті взаємної довіри, конфіденційності та відповідального використання інформації.

Збір і передача інформації іншим особам дозволяється тільки в межах професійної діяльності, яка здійснюється в інтересах партнера, якого завчасно інформують про необхідність таких дій. Ніяка інформація не повідомляється без попереднього повідомлення і згоди партнера, крім випадків, коли він не може бути відповідальним за свої вчинки чи коли це може становити серйозну небезпеку для інших осіб. Партнер має доступ до будь-якої інформації, що стосується безпосередньо його.

3) Цінуйте і поважайте особисті цілі, ініціативу та індивідуальні особливості партнера. Якщо з низки причин

професійна допомога не може бути надана на певному рівні, то партнера інформують про це, і він діє на власний розсуд.

4) Надавайте допомогу партнерам (окремій людині, групі, суспільству) з метою досягнення ними самореалізації і максимального розвитку власних потенційних можливостей, однак з дотриманням однаковою мірою прав інших людей.

У взаєминах з підприємствами та організаціями доцільно дотримуватись таких **принципів**:

1) Працюйте в співробітництві з тими організаціями, чия соціальна політика, методи і практика спрямовані на надання компетентної допомоги клієнтам та підтримку професійної соціальної роботи.

2) З повною відповідальністю ставтеся до статутних цілей і завдань підприємства чи організації: вносьте внесок у розробку соціальної політики з метою досягнення найвищих стандартів соціальної роботи.

3) З повною відповідальністю ставтеся до клієнта; вносьте необхідні зміни в соціальну політику, методику і практику за комунікаційними каналами відповідних підприємств і організацій. Якщо всі можливості були вичерпані, а зміни внести не вдалося, звертайтеся у вищі інстанції чи до зацікавленої у цьому громадськості.

4) Надавайте професійні звіти клієнту та суспільству про ефективність соціальної роботи у формі періодичного аналізу проблем, що виникають у клієнтів, підприємств і організацій, а також самоаналізу особистої діяльності.

5) Не допускайте суперечностей в діях, процедурі і практиці з етичними принципами соціальної роботи.

Список використаних джерел

1. Березіна С. Б. Сфери та рівні соціальної політики в контексті ризик-менеджменту соціальних ризиків. *Інтелект XXI*. 2018. № 4. С. 36-40.
2. Васиньова Н. С. Самоуправління як метод соціального менеджменту. URL:
<http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3891/1/Vasineva16-17.pdf>
3. Горемикіна Ю. В. Моніторинг і оцінювання якості та ефективності соціальних послуг: прикладний аспект. *Соціальна і демографічна економіка*. 2016. № 3 (28). С. 122-132.
4. Дегтяр А. О., Бородін О. Д. Основні складові механізму державного управління соціально-культурною сферою. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 7. С. 109-113.
5. Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи : навч. посібник. Одеса, 2017. 406 с.
6. Коленда Н. В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «соціальний менеджмент». *Економічний часопис СНУ імені Лесі Українки*. 2016. № 3. С. 32-36.
7. Менеджмент соціокультурної діяльності як напрям наукового та технологічного знання. Наук. ред. О. Ю. Щербина-Яковлева. Суми: репозитарій СумДУ, 2018. 207 с.

8. Міщенко Д. А., Міщенко Л. О. Удосконалення фінансування соціальної інфраструктури в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 22. С. 13-16.

9. Надейко М. М. Оцінювання стану менеджменту соціальної відповідальності за внутрішніми векторами. *Наук. журнал «Економіка та суспільство»*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-27>

10. Соціальний менеджмент: основні напрямки. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14059/>

11. Співак Я. О. Соціальний захист дітей та молоді: міждисциплінарний аспект. URL: <http://www.enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/19832/1/Spivak.pdf>

12. Сиченко В. В. Соціальний менеджмент як елемент системи управління підприємством. URL: http://www.rusnauka.com/6_PNI_2012/Economics/6_102468.doc.htm

13. Холковська І. Л. Соціальна компетентність як умова успішної самореалізації особистості. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського*. Серія: Педагогіка і психологія. 2016. № 47. С. 63-67.

Навчальне видання

Автор: **Рейкін Віталій Самсонович**

Соціальний менеджмент

Конспект лекцій

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку _____.2022. Формат 60x84/16. Папір офс.

Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк. 3,5.

Тираж 50 прим.