

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
"УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ"  
Кафедра соціології та соціальної роботи**

**МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**  
навчально-методичні рекомендації

**Освітній рівень:** (перший (бакалаврський))

**Галузь знань:** 23 «Соціальна робота»

**Спеціальність (напрямок підготовки):** 231 «Соціальна робота»

**Статус курсу:** ( *нормативна*)

64(076)

B-18

Варга Н.І. Менеджмент соціальної роботи: навчально-методичні рекомендації (для здобувачів вищої освіти галузі знань освіти галузі знань 23 «Соціальна робота» спеціальності 231 «Соціальна робота»). [Ужгород. нац. ун-т; ф-т суп. наук; кафедра соціології та соціальної роботи). Ужгород, 2021. 70 с.

Розробник: Варга Наталія Іллівна, докторка соціологічних наук, доцентка кафедри соціології та соціальної роботи, ДВНЗ «УжНУ»

**Рецензенти:** Щудло Світлана Андріївна, доктор соціологічних наук, професор, завідувач кафедри завідувач кафедри правознавства, соціології та політології Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка

Рюль Вікторія Олександрівна, кандидат соціологічних наук, доцент кафедри соціології та соціальної роботи Ужгородського національного університету

Затверджено на засіданні редакційно-видавничої ради факультету суспільних наук ДВНЗ «Ужгородський національний університет» протокол №7 від 25.06.2021 р.

Затверджено Вченою радою факультету суспільних наук ДВНЗ «Ужгородський національний університет», протокол № 9 від 17.06.2021 р.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| 1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ .....          | 5  |
| 2. ЗМІСТ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ..... | 9  |
| 3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....      | 13 |
| 4. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....               | 14 |
| 5. САМОСТІЙНА РОБОТА.....                    | 16 |
| 6. ЛЕКЦІЇ.....                               | 19 |
| 7. МЕТОДИ НАВЧАННЯ ТА КОНТРОЛЮ.....          | 53 |
| 10. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА .....           | 56 |
| 11. ДОДАТКИ.....                             | 59 |

## Вступ

Вивчення курсу «Менеджмент соціальної роботи» в рамках професійної підготовки фахівців розпочалося порівняно недавно. При цьому тенденція до розповсюдження цього курсу в системі освіти продовжує зростати. Це обумовлено стрімким розвитком менеджменту в соціальній сфері, застосуванням сучасних управлінських технологій практично у всіх галузях соціальної практики і необхідністю їх ефективного використання в інтересах вирішення низки актуальних соціально-економічних проблем.

Знання фундаментальних основ менеджменту, їх можливостей і перспектив розвитку, ролі управління в історії розвитку цивілізації, значення управлінських ресурсів суспільства і його інформаційного потенціалу, а також ряд інших аспектів соціально-управлінських проблем сучасного суспільства і шляхи їх вирішення на основі використання сучасних засобів управління та перспективних технологій маркетингу стає необхідним практично для всіх членів сучасного суспільства.

Навчальна дисципліна «Менеджмент соціальної роботи» спрямована на те, щоб сформувати в студентів уявлення про сучасні управлінські процеси, про соціально-економічні, психологічні проблеми, що виникають внаслідок цих процесів, а також шляхи їх вирішення на основі використання сучасних засобів менеджменту і маркетингу. Передбачається, що після вивчення цього курсу студенти будуть достатньо вільно орієнтуватися в теоретичній структурі менеджменту; навчатися самостійно оцінювати можливі способи прийняття і реалізації управлінських рішень в соціальній сфері нашого суспільства, їх вплив на якість життя населення, структуру зайнятості, розвиток науки, культури і системи освіти, інформаційних комунікацій тощо.

У пропонованому посібнику подане системне бачення менеджменту соціальної роботи як вирішального організаційного чинника упорядкування та удосконалення соціального захисту незахищених верств населення. У ньому предметно розглядається концептуальна еволюція, сутність та зміст цього суспільного явища, дається характеристика закономірності, принципів і методів менеджменту соціальної роботи, його типологія, а також аналізується управлінські практики та технології. Поряд з цим розглядається й сам процес менеджменту соціальної роботи, його основні функції, а також технологічні процедурні засади реалізації стратегічних напрямків соціальної політики.

Ці навчально-методичні розробки розраховані насамперед на студентів факультету суспільних наук ДВНЗ «Ужгородського національного університету», а також – на студентів інших факультетів УжНУ. Призначення цих розробок у тому, щоб допомогти студентам розширити і поглибити знання у сфері соціології праці і зайнятості.

Користуватися посібником найдоречніше у перебігу індивідуальної роботи студентів. Варто насамперед ознайомитися зі змістом посібника та

вибрати потрібні розділи. Потім можна взяти до уваги перелік питань і тестових завдань. Уважне ознайомлення студентів з матеріалом посібника передбачає також можливі зауваження, які будуть враховані під час роботи над наступними виданнями цих розробок.

Після закінчення курсу студент повинен **знати:**

- зміст основних понять менеджменту;
- основні категорії, поняття і закономірності проходження процесів управління соціальною сферою;
- сукупність головних ресурсів управління: економічних, правових, психологічних та інших;
- соціальні аспекти створення, впровадження і адаптації управлінських технологій у відповідних предметних галузях;
- основні методи соціального управління і менеджменту;
- самоменеджмент як основу самоуправління соціального працівника

**вміти:**

- орієнтуватися в основних питаннях управління і менеджменту;
- знати основи управлінської діяльності соціальних працівників;
- використовувати сучасні технології менеджменту у майбутній професійній діяльності;
- висловлювати і обґрунтовувати свою позицію з питань, які обговорюються на семінарських і практичних заняттях;
- грамотно використовувати у своїй розмові професійну лексику;
- готувати згідно поставлених вимог і належним чином презентувати усні виступи;
- інтерпретувати нову інформацію і поміщувати її у відповідний контекст при виконанні самостійної роботи;
- характеризувати структуру соціальних служб на місцевому і державному рівні.

## 1. Опис навчальної дисципліни

| Найменування показників  | Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень      | Характеристика навчальної дисципліни |                       |
|--|---|--------------------------------------|-----------------------|
|  |   | денна форма навчання                 | заочна форма навчання |
| Кількість кредитів – 3,5   | Галузь знань <u>1301 – соц. забезпечення</u> (шифр і назва)           | <u>Нормативна</u>                    |                       |
|  | Напрямок підготовки <u>6.130102 – соціальна робота</u> (шифр і назва) |                                      |                       |
| Модулів – 2  | Спеціальність:<br>Соціальна робота                                    | Рік підготовки                       |                       |
| Змістових модулів – 2  |   | 3-й                                  | 5-й                   |
| Індивідуальне науково-дослідне завдання  |   | Семестр                              |                       |
| Загальна кількість годин – 105   |   | 1-й                                  | 2-й                   |
| Тижневих годин для денної форми навчання:<br>аудиторних – 4<br>самостійної роботи студента – 6 | Освітньо-кваліфікаційний рівень:<br><u>бакалавр</u>                   | Лекції                               |                       |
|  |   | 24 год.                              | 0 год.                |
|  |   | Практичні, семінарські               |                       |
|  |   | 20 год.                              | 0 год.                |
|  |   | Лабораторні                          |                       |
|  |   |                                      |                       |
|  |   | Самостійна робота                    |                       |
|  |   | 46 год.                              | 0 год.                |
|  |   | Індивідуальні завдання:              |                       |
|  |   | год.                                 |                       |
| Вид контролю:  |   |                                      |                       |
| іспит  |   |                                      |                       |

## ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Відповідно до освітньої програми «**Менеджмент соціальної роботи**», вивчення навчальної дисципліни повинно забезпечити досягнення здобувачами вищої освіти таких програмних результатів навчання (ПРН):

| <b>Програмні результати навчання</b>   | <b>Шифр ПРН</b> |
|--|-----------------|
| Здійснювати пошук, аналіз і синтез інформації з різних джерел для розв'язування завдань спеціальності, відтворювати факти (дати, події, принципи й закономірності суспільного розвитку), встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між подіями, явищами, робити висновки, аргументувати свої думки | ПРН1            |
| Розуміти наукові принципи, що лежать в основі соціальної діяльності, ідентифікувати, формулювати і розв'язувати завдання зі спеціальності, інтегрувати теоретичні знання та практичний досвід  | ПРН2            |
| Ідентифікувати, формулювати і розв'язувати завдання у сфері соціальної роботи, інтегрувати теоретичні знання та практичний досвід  | ПРН3            |
| Теоретично аргументувати шляхи подолання проблем та складних життєвих обставин, обирати ефективні методи їх вирішення, передбачати наслідки.   | ПРН5            |
| Розробляти перспективні та поточні плани, програми проведення заходів, оперативно приймати ефективні рішення у складних ситуаціях.   | ПРН6            |
| Визначати зміст співпраці з організаціями-партнерами з соціальної роботи для виконання завдань професійної діяльності.   | ПРН12           |
| Використовувати методи соціальної діагностики у процесі оцінювання проблем, потреб, специфічних особливостей та ресурсів клієнтів.   | ПРН13           |

Очікувані результати навчання, які повинні бути досягнуті здобувачами освіти після опанування навчальної дисципліни «**Менеджмент соціальної роботи**»:

| <b>Очікувані результати навчання з дисципліни</b>  | <b>Шифр ПРН</b> |
|--|-----------------|
| Застосовувати методи менеджменту для організації власної професійної діяльності та управління діяльністю | ПРН16           |

|   |        |
|---|--------|
| соціальних робітників і волонтерів, іншого персоналу.   |        |
| Налагоджувати співпрацю з представникам різних професійних груп та громад; використовувати стратегії індивідуального та колективного представництва інтересів клієнтів. | ПРН18  |
| Виявляти сильні сторони та залучати особистісні ресурси клієнтів, ресурси соціальної групи і громади для розв'язання їх проблем, виходу із складних життєвих обставин.  | ПРН 19 |
| Демонструвати вміння креативно вирішувати проблеми та приймати інноваційні рішення, мислити та застосовувати творчі здібності до формування принципово нових ідей.      | ПРН22  |



## 2. Зміст програми навчальної дисципліни

### **МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ.**

#### **Тема 1. Сутнісні характеристики менеджменту**

Підходи менеджменту соціальної роботи: 1. Підхід з позиції виділення різних наукових шкіл: школа наукового управління, школа адміністративного або класичного управління; школа людських відносин і поведінкових наук; нова школа науки управління. 2. Процесуальний підхід, який розглядає як процес, що містить у собі безперервну серію взаємозв'язаних загальних управлінських функцій. 3. Системний підхід, завдяки якому будь-яка організація розглядається у сукупності взаємозв'язаних елементів, таких як люди, структура, задачі і технології. 4. Ситуаційний підхід, який передбачає аналіз великої кількості внутрішніх і зовнішніх функцій, на підставі яких визначається придатність застосування певних методів відповідно до конкретної ситуації. Менеджмент кризових ситуацій.

#### **Тема 2. Теоретико-методологічне визначення сутності менеджменту**

Маркетинг і менеджмент як теорії, як система теоретичних, методологічних і практичних знань. Концепція сучасного маркетингу. Етапи еволюції маркетингового управління. Функції процесу маркетингового управління. Розробка технології управління. Маркетинг як три аспекти: це філософія бізнесу, концепція стратегічного управління і система оперативних функцій.

#### **Тема 3. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи**

Управлінням зайняті: "класичні" менеджери; менеджери-співвласники - менеджери-бізнесмени (підприємці). Визначення терміну "менеджер". Розрізняють лінійних і функціональних менеджерів (керівників, управляючих). Вищий (інституціональний) рівень

Розділяють функції-процеси і функції-завдання. За Г.Мінцбергом ("Природа управлінської праці" (1973)) управлінські ролі: номінальний глава, лідер, зв'язковий, аналітик, глашатай, представник, підприємець, охоронець порядку, розподільник ресурсів, посередник. Вимоги до професійної компетенції менеджерів соціальної роботи.

#### **Тема 4. Управлінські відносини у системі менеджменту соціальної роботи**

Типологізація управлінських відносин: за суб'єктом (носієм) – індивідуальні, між особисті; внутрішньогрупові; - за об'єктом – економічні,

політичні, соціокультурні; - модальністю: співробітництво, взаємодопомога, конфлікт, субординація; - за наявністю або відсутності елементів формалізації: офіційні і неофіційні; – короткострокові, довгострокові, постійні, функціональні, субординаційні.

Соціально-управлінські відносини в системі менеджменту соціальної роботи. Виділення: відносини залежності, влади, панування і підпорядкування.

Типологія бюрократичного функціонера. Шість основних типів соціально-управлінських відносин: службові відносини; функціональні відносини; технічні відносини; інформаційні відносини; спеціалізовані відносини; ієрархічні відносини.

Управлінські відносини розподіляються чотирма основними типами: бюрократичні, патерналіські, фратерналіські; партнерські.

Помилки практики управління: - зайва поблажливість; зайва вимогливість; особиста прихильність; - помилка «ореола або німба».

## **МОДУЛЬ 2. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ.**

### **Тема 5 . Закони і закономірності менеджменту соціальної роботи**

Основні закони менеджменту соціальної роботи: закон єдності і цілісності системи менеджменту соціальної роботи; закон єдності і цілісності системи менеджменту соціальної роботи; закон забезпечення необхідного числа ступенів свободи системи менеджменту соціальної; закон необхідної розмаїтості системи менеджменту соціальної роботи; закон співвідношення керуючих і керованих систем менеджменту соціальної роботи; закон організації менеджменту соціальної роботи.

Основні закономірності: - залежність змісту менеджменту соціальної роботи в суспільстві від соціальної політики держави; - залежність рівня розвитку менеджменту соціальної роботи від цілей соціального розвитку суспільства; - залежність ефективності соціальної роботи від структурної повноти та завершеності системи органів управління соціальною роботою; - залежність результативності соціальної допомоги та соціального захисту від соціальної свідомості, орієнтації та компетентності діяльності управлінського персоналу.

Принцип науковості менеджменту соціальної роботи; принцип системності і комплексності менеджменту соціальної роботи; принцип централізму і децентралізму менеджменту соціальної роботи (автократія – охлократія (вада народу); принцип поєднання галузевого і територіальних підходів щодо управління соціальною роботою; принцип конкретності; принцип ефективності; принцип головної ланки.

## **Тема 6. Методи менеджменту соціальної роботи**

Загальнонаукова методологія. Системний підхід. Комплексний підхід. Моделювання. Експериментування.

Конкретні методи менеджменту соціальної роботи: методи управління функціональними підсистемами установи соціальної роботи; методи виконання функцій управління соціальною роботою; методи прийняття управлінських рішень в сфері соціальної роботи.

## **Тема 7. Соціальна політика як стратегія менеджменту соціальної роботи**

Принципи, функції соціальної політики. Об'єктом соціальної політики є соціальне забезпечення, пенсійне забезпечення, система охорони здоров'я, освіти та науки й культури. Формування політики соціальної відбувається на основі інформації, отриманої від збирання статистичних даних і проведення соціологічних досліджень.

Основні параметри соціальної держави: розвинута система страхових відрахувань та високий рівень податків, що формують бюджет та відрахування на соціальну сферу; розвинута система послуг та соціальних служб; розвинута правова система, чіткий розподіл влади. Моделі соціальної політики: патерналістську, шведська, «державна загального добробуту», «соціального ринкового господарства», ринкові.

Принципи управління: принцип об'єктивності (науковості); - принцип конкретності; - співвідношення між централізмом та демократизмом; сполучення галузевого та регіонального управління;

## **Тема 8. Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи**

Людський фактор. Кадровий потенціал. Трудові ресурси. Кадрова складова формується з: - професійних знань, умінь, навичок, що обумовлюють професійну компетентність; - пізнавальні здібності (освітній потенціал).

Професіоналізм керівника.

Сутнісні характеристики управлінського персоналу для вітчизняних закладів: керівники підприємств, закладів; керівники структурних підрозділів; спеціалісти інженерно-технічного забезпечення; посади службовців.

Кадрова політика соціального закладу. Етапи формування кадрової політики: формування загальних принципів та цілей роботи з кадрами менеджерів соціальної роботи; розбудова системи процедур та заходів - кадрових технологій; моніторинг персоналу - розробка конкретних програм і заходів з питань розвитку та використання знань, умінь та навичок.

Положеннями кадрової політики є: політика зайнятості; політика навчання; політика оплати та винагороди; політика виробничих відносин; політика благополуччя.

## **Тема 9. Ресурси менеджменту соціальної роботи**

Ресурси управління: знання (технології, знання ринку соціальних послуг), людей (організаторів та виконавців), техніку, територію (офіс, робочі місця), час та гроші.

Ресурси: знання (технології, знання ринку соціальних послуг тощо), людей (організаторів та виконавців), техніку (комп'ютери, телефон, авто або інше спеціальне оснащення), територію (офіс, робочі місця, рекреаційні зони), час та гроші. Джерела управління: суб'єкт управління; об'єкт управління; зміст та технології управління, завдяки яким власне і відбувається процес управління; і, нарешті, умови, в яких реалізується взаємодія суб'єкта та об'єкта управління соціальною роботою між собою.

Морфологічний ресурс. Організаційний ресурс. Ідеологічні ресурси. Інформаційні ресурси. Технологічний ресурс. Правові ресурси.

### 3. Структура навчальної дисципліни

| Назви змістових модулів і тем  | Кількість годин |              |           |      |        |           |              |              |     |      |        |         |
|--|-----------------|--------------|-----------|------|--------|-----------|--------------|--------------|-----|------|--------|---------|
|  | Денна форма     |              |           |      |        |           | Заочна форма |              |     |      |        |         |
|  | Усього          | У тому числі |           |      |        |           | Усього       | у тому числі |     |      |        |         |
|  |                 | лек.         | пр.       | лаб. | нд. р. | сам. р.   |              | лек.         | пр. | лаб. | нд. р. | сам. р. |
| 1  | 2               | 3            | 4         | 5    | 6      | 7         | 8            | 9            | 10  | 11   | 12     | 13      |
| <b>Модуль 1.</b>   |                 |              |           |      |        |           |              |              |     |      |        |         |
| <b>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ</b>                 |                 |              |           |      |        |           |              |              |     |      |        |         |
| Тема 1. Сутнісні характеристики менеджменту                            | 19              | 2            | 2         |      |        | 5         |              |              |     |      |        |         |
| Тема 2. Теоретико-методологічне визначення сутності менеджменту        | 17              |              | 2         |      |        | 5         |              |              |     |      |        |         |
| Тема 3. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи                | 19              | 2            | 2         |      |        | 5         |              |              |     |      |        |         |
| Тема 4. Управлінські відносини у системі менеджменту соціальної роботи | 18              | 1            | 2         |      |        | 5         |              |              |     |      |        |         |
| Модульна робота  | 16              | 2            | 2         |      |        | 2         |              |              |     |      |        |         |
| Разом за змістовим модулем 1   | <b>44</b>       | <b>12</b>    | <b>10</b> |      |        | <b>22</b> |              |              |     |      |        |         |
| <b>Модуль 2.</b>   |                 |              |           |      |        |           |              |              |     |      |        |         |
| <b>ОСНОВНІ НАПРЯМИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ.</b>      |                 |              |           |      |        |           |              |              |     |      |        |         |
| Тема 5. Закони і закономірності менеджменту соціальної роботи          | 19              | 2            | 2         |      |        | 5         |              |              |     |      |        |         |
| Тема 6. Методи менеджменту соціальної роботи                           | 19              | 2            | 2         |      |        | 5         |              |              |     |      |        |         |

|   |           |           |           |  |  |           |  |  |  |  |  |  |
|---|-----------|-----------|-----------|--|--|-----------|--|--|--|--|--|--|
| Тема 7. Соціальна політика як стратегія менеджменту соціальної роботи | 19        | 2         | 2         |  |  | 5         |  |  |  |  |  |  |
| Тема 8. Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи              | 19        | 2         | 2         |  |  | 5         |  |  |  |  |  |  |
| Тема 9. Ресурси менеджменту соціальної роботи                         | 18        | 2         | 2         |  |  | 4         |  |  |  |  |  |  |
| Модульна робота   | 2         | 2         |           |  |  |           |  |  |  |  |  |  |
| Разом за змістовим модулем 2  | <b>46</b> | <b>12</b> | <b>10</b> |  |  | <b>24</b> |  |  |  |  |  |  |
| <b>Усього годин</b>   | <b>90</b> | <b>24</b> | <b>20</b> |  |  | <b>46</b> |  |  |  |  |  |  |

#### 4. Темі практичних занять

| № з/п | Назва теми   | Кількість год. |
|-------|--|----------------|
| 1.    | <p><b>Тема 1. Соціальна система і її елементи.</b></p> <p>Питання для обговорення:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття про систему і її в наколишньому світі.</li> <li>2. Соціальна організація як соціальна система: визначення, особливості.</li> <li>3. Основні підходи до визначення організації соціальної сфери.</li> </ol>  | 2              |
| 2.    | <p><b>Тема 2. Основні види об'єктів менеджменту соціальної роботи.</b></p> <p>Питання для обговорення:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Механізм функціонування структур менеджменту соціальної роботи: методи соціальної взаємодії.</li> <li>2. Диференціація об'єктів менеджменту соціальної залежності від соціальних позицій.</li> <li>3. Характеристика окремих об'єктів менеджменту соціальної роботи (за вибором студента).</li> </ol> | 2              |

|    |  |   |
|----|--|---|
| 3. | <p><b>Тема 3. Класифікація суб'єктів менеджменту соціальної роботи.</b></p> <p>Питання для обговорення:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення організаційної структури соціальної сфери.</li> <li>2. Бюджетна організація: її схожість з некомерційною організацією в залежності від громадських організацій.</li> <li>3. Характеристика складу соціальних закладів міста (району).</li> </ol>                    | 2 |
| 4. | <p><b>Тема 4. Структура і функції суб'єктів соціального менеджменту</b></p> <p>Питання для обговорення:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Структура органів управління соціальною діяльністю в Україні.</li> <li>2. Специфіка повноважень обласних і регіональних закладів управління соціальною роботою.</li> <li>3. Фінансові основи діяльності соціальних організацій.</li> </ol>                                     | 2 |
| 5. | <p><b>Тема 4. Структура і функції суб'єктів соціального менеджменту</b></p> <p>Питання для обговорення:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Структура органів управління соціальною діяльністю в Україні.</li> <li>2. Специфіка повноважень обласних і регіональних закладів управління соціальною роботою.</li> <li>3. Фінансові основи діяльності соціальних організацій</li> </ol>                                      | 2 |
| 6. | <p><b>Тема 5. Соціально – економічні методи менеджмента соціальної роботи.</b></p> <p>Питання для обговорення:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основні причини соціально-економічного захисту населення.</li> <li>2. Система мінімальних соціально-економічних гарантій.</li> <li>3. Використовування додаткового фінансування для підтримки окремих груп громадян.</li> </ol>   | 2 |
| 7. | <p><b>Тема 6. Соціально-педагогічні методи менеджмента соціальної роботи.</b></p> <p>Питання для обговорення:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність і принципи соціально-педагогічного впливу на об'єкти управління.</li> <li>2. Використання бесіди для зняття напруженості клієнтів.</li> <li>3. Організація зборів як форма колективної участі регулюванні внутрішнього життя соціальної організації.</li> </ol> | 2 |
| 8. | <p><b>Тема 8. Системна концепція управління діяльністю соціальних організацій.</b></p>   | 2 |

|    |  |    |
|----|--|----|
|    | <p>Питання для обговорення:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність системного підходу до управління.</li> <li>2. Методи і завдання системного аналізу.</li> <li>3. Система показників стану і розвитку об'єкту управління (за бажанням студента)</li> </ol>  |    |
| 9. | <p><b>Тема 9. Інформаційне обслуговування соціальної роботи.</b></p> <p>Питання для обговорення:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Види специфічного відображення соціальної діяльності.</li> <li>2. Документальне оформлення діяльності соціальної організації.</li> <li>3. Використовування сучасних технологій збирання, обробка і використання інформації в управлінні.</li> </ol> | 4  |
|    | Разом:   | 24 |

### 5. Самостійна робота

| № з/п | Назва теми   | Кількість годин |
|-------|--|-----------------|
| 1.    | Типологізація менеджменту соціальної роботи.   | 4               |
| 2.    | Види типологізації менеджменту соціальної роботи.  | 4               |
| 3.    | Методи виконання функцій процесу менеджменту соціальної роботи   | 4               |
| 4.    | Методи прийняття управлінських рішень у системі менеджменту соціальної роботи та визначте їх сутність. | 4               |
| 5.    | Взаємозв'язок соціальної політики і менеджменту соціальної роботи.                                     | 3               |
| 6.    | Роль соціальної політики як управлінського інструменту розбудови соціальної держави?                   | 3               |
| 7.    | Основні інструменти менеджменту соціальної роботи щодо реалізації заходів соціальної політики?         | 3               |
| 8.    | Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи?  | 3               |
| 9.    | «Людський фактор», «людські ресурси», «людський потенціал» в контексті менеджменту соціальної роботи.  | 3               |
| 10.   | Спеціальні функції менеджменту соціальної роботи.  | 3               |
| 11.   | Сутність управлінської праці менеджера соціальної роботи   | 3               |
| 12.   | Елементи управлінської праці менеджера соціальної роботи.  | 3               |
| 13.   | Види та рівні менеджерів соціальної роботи.  | 3               |
| 14.   | Основні професійні вміння менеджерів соціальної роботи   | 3               |
|       | Разом:   | 46              |



## **Написання доповіді на тему (за вибором студента):**

Типологізація менеджменту соціальної роботи.

Види типологізації менеджменту соціальної роботи.

Методи виконання функцій процесу менеджменту соціальної роботи.

Методи прийняття управлінських рішень у системі менеджменту соціальної роботи та визначте їх сутність.

Взаємозв'язок соціальної політики і менеджменту соціальної роботи.

Принципи формування соціальної політики в системі менеджменту соціальної роботи?

Роль соціальної політики як управлінського інструменту розбудови соціальної держави?

Основні інструменти менеджменту соціальної роботи щодо реалізації заходів соціальної політики?

Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи?

Кадрова політика в системі менеджменту соціальної роботи?

«Людський фактор», «людські ресурси», «людський потенціал» в контексті менеджменту соціальної роботи.

Спеціальні функції менеджменту соціальної роботи.

Сутність принципів менеджменту соціальної роботи.

Сутність управлінської праці менеджера соціальної роботи.

Елементи управлінської праці менеджера соціальної роботи.

Види та рівні менеджерів соціальної роботи.

Основні професійні вміння менеджерів соціальної роботи.

## **Теми для написання рефератів**

Сутність категорій “менеджмент”, “управління”, “менеджер”, “бізнесмен”, “підприємець”.

Менеджмент як наука і мистецтво управління. Цілі спільної діяльності, суб'єкт та об'єкт управління, управлінські відносини.

Рівні та сфери менеджменту.

Процесний, системний, ситуаційний підходи до менеджменту.

Еволюція розвитку менеджменту.

Передумови виникнення науки управління.

Школи менеджменту.

Особливості менеджменту в економічно розвинутих країнах.

Сучасні концепції і підходи в науці менеджменту в Україні. Внесок у розвиток світової науки менеджменту

Поняття організацій, основні ознаки.

Організація як відкрита мобільна система.

Внутрішнє та зовнішнє середовище організації.

Етапи життєвого циклу. Типи організації в Україні  
Принципи та функції менеджменту  
Закони, закономірності менеджменту.  
Принципи як поняття. Принципи цілеспрямованості, ієрархічності, динамічної рівноваги, економічності управління, урахування.  
Взаємозв'язок між принципами менеджменту.  
Поняття функцій менеджменту.  
Класифікація і характеристика функцій менеджменту.  
Сутність організаційної діяльності та її місце в менеджменті.  
Поняття та складові організаційної діяльності.  
Елементи організації: обов'язки, повноваження, відповідальність.  
Аспекти організаційного процесу.  
Процес делегування повноважень.  
Характеристика організаційних структур управління.  
Організаційне проектування.  
Принципи та процес побудови структур управління.  
Процес менеджменту як сукупність взаємозв'язаних функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту.  
Мета управлінського процесу, його учасники, засоби здійснення.  
Управлінський цикл.  
Сутність та ролі менеджера в організації.  
Вимоги до професійної компетенції менеджера.  
Основні вміння, що визначають ефективність праці менеджера залежно від рівня керування.  
Поняття менеджменту  
Школи управління.  
Внутрішнє середовище організації.  
Зовнішнє середовище організації.  
Поняття та види комунікацій.  
Етапи та елементи комунікаційного процесу.  
Міфи та реальності про природу комунікацій.  
Перепони на шляху комунікацій та методи уникнення перешкод.  
Організація взаємодії та повноважень.  
Концепції передачі повноважень.  
Перепони на шляху делегування повноважень.  
Правила ефективного делегування повноважень.  
Централізація та децентралізація в організації.  
Система планів підприємства.  
Місце управлінських рішень у процесі управління.  
Типи управлінських рішень.  
Технологія прийняття управлінських рішень.  
Методи прийняття управлінських рішень.

Сутність, завдання та принципи планування.  
Види внутріфінансового планування і їх взаємозв'язок.  
Мотив – основа до мотивації.  
Поняття мотивації.  
Двохфакторна модель Герцберга.  
Комплексна модель Портера-Лоулера.  
Теорія очікувань В. Врума та теорія справедливості.  
Суть та види контролю.  
Види внутріфінансового контролю.  
Характерні риси ефективного контролю.  
Поняття та види конфліктів.  
Управління конфліктними ситуаціями.  
Причини виникнення стресів та рекомендації щодо їх усунення.  
Рівні управління та класифікація управлінських ролей.  
Поняття та види впливів.  
Типи та види впливу  
Класифікація стилів керівництва.  
Сутність теорії «Х» та «У».  
Формальні та неформальні групи.  
Ефективність роботи групи.  
Сутність SWOT аналізу.  
Етика менеджменту.  
Соціальна відповідальність менеджменту.  
Причини неетичної поведінки та інструменти поліпшення етичності в організаціях .  
Труднощі входження на нову посаду.  
Якості та риси керівника, що досягає успіху.  
Самоуправління та самовдосконалення менеджера.  
Організаційна культура.  
Кваліфікаційні вимоги до менеджера.  
Методи управління, їх сутність та особливості.  
Ділова критика в менеджменті.  
Час керівника. Основні принципи раціонального використання часу керівника.

## 6. Лекції

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Менеджмент соціальної роботи як один із напрямів управлінської діяльності визначилися в практиці соціальної роботи лише в другій половині 20 ст.

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

1. Підхід з позиції виділення різних наукових шкіл: школа наукового управління, школа адміністративного або класичного управління; школа людських відносин і поведінкових наук; нова школа науки управління або школа кількісних підходів.

2. Процесуальний підхід, який розглядає як процес, що містить у собі безперервну серію взаємозв'язаних загальних управлінських функцій.

3. Системний підхід, завдяки якому будь-яка організація розглядається у сукупності взаємозв'язаних елементів, таких як люди, структура, задачі і технології.

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

В процесі розвитку і становлення менеджменту варто виділити ряд наукових шкіл і напрямків.

Школа наукового управління (Ф.Тейлором, Л. Гілберт, Г.Форда, Г.Ганта. Головними постулатами стали вдосконалення трудових операцій на основі наукового аналізу змісту самої роботи та визначення її основних операцій і елементів з використанням методів спостереження, логічного аналізу. Ключовим моментом є зв'язок між виробництвом, раціоналізацією праці та її оплатою: хто виробляв більше, той більше заохочувався.

Важливими в мотивації працівників є перерви, невеликий відпочинок. Ця школа виділяла управлінську роботу в окрему функцію, яку мають виконувати спеціалісти з виробництва.

Адміністративна або класична школа управління (А.Фойоль, Л.Урвіком, Д.Муні, А.Рейлі). Вони намагалися подивитися на організацію з позицій більш широкої перспективи, а також визначити її загальні характеристики і перспективи. Головна ідея – існують певні управлінські принципи управління, які можуть забезпечити успіх управління. По-перше, створення раціональної системи управління організацією шляхом визначення основних функцій і кращого способу розподілу її між підрозділами і робочими групами. По-друге, це побудова раціональної структури організації та ефективне управління діяльністю персоналу. Основоположними є 14 універсальних принципів в організації управління, а саме розподіл праці, лінія влади, дисципліна, єдність напрямку, підпорядкування особистості загальним цілям, заохочення

персоналу, порядок, справедливість, стабільність робочого місця для персоналу.

Школа людських відносин (неокласична школа управління). (Е. Мейо, М. Фолетт). Прихильники даного напрямку вважають, що людські стосунки, що виникають між людьми, можуть перевищувати зусилля керівництва. Основна ідея цієї школи полягала в тому, що турбота керівника про своїх працівників, підвищення рівня їх задоволеності від праці та відносин між менеджером та підлеглим призводить до підвищення продуктивності колективної праці. Пропонуються такі ефективні методи управління – ідея безпосередніх начальників, консультації з працівниками, надання їм ширших можливостей для спілкування.

Школа поведінкових наук (К.Арджиліс, Р.Лайкерт, Д.Макгрегор, Ф.Герцберг). Предметом їхнього дослідження були різноманітні аспекти соціальної взаємодії і мотивації, характеру влади і авторитету, організаційної поведінки і комунікації в установах, а також проблеми лідерства, зміни змісту роботи і якості трудового життя. Основною метою цієї школи було збільшення ефективності організації за рахунок підвищення потенціалу її людських ресурсів.

Нова школа науки управління полягає в дослідженні операцій і розробці ефективних моделей управління різноманітними ситуаціями на основі кількісного аналізу впливаючих на них факторів. Моделювання ситуації шляхом дослідження операцій дозволяє спросити складні проблеми, а також скоротити кількість змінних факторів. Зміна мовних суджень і описового кількісного аналізу щодо моделей, символів і якісних значень.

У процесуальному підході, засновником якого є А.Файоль, управління розглядається як серія безперервних взаємозв'язаних дій, тобто як процес – дія, що має початок, кінець, тривалість і розвитку певному часовому просторі. Ці дії важливі для досягнення успіху організації, називаються управлінськими функціями, кожна з яких складається з серії взаємозв'язаних дій і також розглядаються як процес.

Системний підхід до управління організацією. Під системою в широкому значенні розуміють деяку цілісність, що складається з взаємозв'язаних частин або елементів, кожна з яких є внеском до характеристики цілого. Об'єктом управління при цьому зазвичай виступають соціальні системи, елементний склад яких утворюють люди ситуації, що виникають між ними.

Соціальна організація (або установа соціальної роботи зокрема) визначаються одним із найбільш розвинених і найбільших складних видів соціальної системи. Самоутворюючими елементами системи є мета, ієрархія, управління, синергія (сумісність, об'єднання всіх потенцій у цілісні дії).

Наявність як основного елементу соціальної системи людини із власною суб'єктивною і найбільшим діапазоном варіантів поведінки надає системі значний вибір поведінки.

Крім того, відкрита система має здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що забезпечує її життєздатність і функціонування в нестабільних ринкових умовах.

Системний підхід є ситуація, тобто певний набір обставин, які впливають на організацію в даний конкретний час.

Для менеджменту кризових ситуацій характерна орієнтація на принцип невизначеності кризової ситуації. Для реалізації кризового управління утворюється певна система менеджменту кризової ситуації, що передбачає: - діагностику, розробку концепції подолання кризи, реалізації цієї концепції. Менеджмент людських ресурсів: відношення до людського фактору як до джерела прибутку, створення простору для творчої трудової діяльності, інтеграція соціальної політики в загальну політику організації.

В центрі уваги є люди – працівники організації, від здатності творчого потенціалу яких, здібностей, профпідготовленості залежить успіх організації.

**Основні поняття:** школи управління (наукового, адміністративна, людських ресурсів), ситуативний, системні підходи.

#### **Запитання для самостійної роботи та самоконтролю**

1. Назвіть основні школи управління.
2. Сутність адміністративної школи управління.
3. На яких засадах формується школа людських ресурсів?
4. Назвіть переваги і обмеження у новій школі управління.

## **УПРАВЛІНСЬКА ПРАЦЯ МЕНЕДЖЕРІВ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

У цих умовах управлінням зайняті: по-перше, "класичні" менеджери - господарські керівники, що керують державними (рідше приватними) підприємствами на основі найму, тобто за "зарплату"; по-друге, менеджери-співвласники - господарські керівники акціонованих підприємств (як правило, дрібних і середніх), що працюють по найму й одночасно мають пакети акцій цих підприємств; по-третє, менеджери-бізнесмени (підприємці) - приватні власники переважно дрібних підприємств і фірм, якими вони управляють особисто.

Що стосується терміна "менеджер", то в сучасному розумінні - це керівник, управляючий, що займає постійну посаду в організації і наділений повноваженнями щодо прийняття рішень з конкретних видів її діяльності. Менеджер - це також і "фахівець з управління соціально-економічними і господарськими процесами, виробництвом і обігом товарів, найманий управляючий. Він є посадовою особою фірми (компанії), у якій працює, і входить до її керівного складу". Разом з тим, цей термін є досить поширеним і

вживається в самому загальному виді стосовно: - керівника організації в цілому чи її підрозділів (управлінь, відділень, відділів та інших структурних ланок); - керівника по відношенню до підлеглих; - організатора конкретних видів праці у рамках окремих підрозділів, або програмно-цільових груп; - адміністратора будь-якого рівня управління, що організує роботу на основі сучасних методів.

У теорії і практиці управління розрізняють лінійних і функціональних менеджерів (керівників, управляючих). До лінійних менеджерів відносяться особи, що діють на основі єдиноначальності, "відповідальні за стан і розвиток організації (підприємства) у цілому чи її підрозділів (цехів, ділянок, бригад). В соціальних службах - це директори, начальники відділів, окремих підрозділів. До функціональних менеджерів відносять керівних працівників, відповідальних за визначену сферу в системі управління і функціональних підрозділів, які вони очолюють. Маються на увазі, скажімо, керуючий маркетингом, головний економіст, начальник відділу праці і заробітної плати. Це пов'язано насамперед з тим, що в будь-якій організації існує ієрархія, виконуються різні функції і, нарешті, з тим, що існують різні види управлінської діяльності.

У зв'язку з цим, а також з метою підвищення результативності менеджменту соціальної роботи здійснюється розподіл праці менеджерів, тобто спеціалізація управлінських працівників щодо виконання визначених функцій (видів діяльності), розмежування їхніх повноважень, прав і сфер відповідальності. Відповідно до цього в сучасних організаціях (як державного, так і недержавного сектора) виділяють наступні види поділу праці менеджерів: 1) функціональний; 2) структурний (по вертикалі і горизонталі); 3) технологічний і професійно-кваліфікаційний.

**Функціональний** поділ праці менеджерів ґрунтується на формуванні груп із працівників управління, які виконують однакові функції менеджменту: планування, організація, контроль та ін. Відповідно до цього одні працівники органу управління спеціалізуються на плануванні, інші направляють свої зусилля на організацію виконання планів, а треті зосереджені на контролі за ходом діяльності організації, зміною її результатів, оцінці роботи організації в цілому тощо.

**Структурний** поділ праці менеджерів будується, виходячи з характеристик об'єкта управління (таких, як організаційна структура соціальної служби, масштаби і сфери її діяльності, галузева чи територіальна специфіка). Через величезну розмаїтість факторів, що впливають на структурний поділ праці, він завжди є специфічним для кожної конкретної організації. Разом з тим, можна виділити деякі найбільш загальні риси спеціалізації, що стосуються, перш за все, вертикального і горизонтального поділу праці менеджерів.

**Вертикальний** поділ праці в багатьох організаціях, у тому числі й у сфері соціальної роботи, побудований на виділенні, в основному, трьох рівнів управління: вищого, середнього і низового.

**Вищий** (інституціональний) рівень складає адміністрація соціальної служби чи установи (в особі його керівника і заступників), яка здійснює загальне стратегічне керівництво організацією в цілому, а також її різними функціональними і виробничими або господарськими підрозділами. На цьому рівні зайнято не більш 3-7% всього управлінського персоналу, що розробляє стратегічні плани, формує мету установи, а також здійснює адаптацію організації до різного роду змін і забезпечує її зв'язок із зовнішнім середовищем і суспільством, диригентом, і композитором. Другий обов'язок полягає в тім, що в кожному рішенні і кожній дії, що стосується поточного моменту, менеджер завжди повинен пам'ятати про майбутнє, про перспективи своєї організації. Ефективному здійсненню цих специфічних обов'язків, на думку П. Друкера, сприяють п'ять загальних базових операцій (функцій) у роботі кожного менеджера, у якій би галузі чи сфері він не працював. Їх результатом є інтеграція ресурсів для підтримки життєздатності і зростання організації.

По-перше, менеджер визначає мету організації і вирішує, що необхідно зробити для їх досягнення, а також забезпечує її реалізацію шляхом постановки конкретних завдань перед працівниками.

По-друге, менеджер організує і класифікує роботу, розподіляє її, створює необхідну організаційну структуру, підбирає відповідний склад керівників і виконавців.

По-третє, менеджер забезпечує "спонукальні мотиви і зв'язок". Він створює колектив з осіб, що відповідають за різну роботу, використовуючи для цього усі наявні в його розпорядженні засоби, включаючи премії, нагороди і висування на більш високу посаду. Менеджер досягає необхідної узгодженості дій усього колективу через постійний зв'язок як від себе до підлеглих, так і в зворотному напрямку.

По-четверте, менеджер аналізує діяльність усієї організації, визначає нормування праці всіх працівників, а також оцінює діяльність всіх осіб, що працюють на підприємстві.

По-п'яте, менеджер забезпечує зростання персоналу організації залежно від того, як вони виконують свої функції; він або сприяє їх зростанню, або, навпроти, утруднює його, або зміцнює "єдність" колективу, або руйнує її.

При цьому важливо підкреслити, що в управлінські літературі різноманітні функції керівника-менеджера прийнято розділяти на дві великі групи: функції-процеси і функції-завдання. У свою чергу, група функцій-процесів підрозділяється на три підгрупи: 1) функції попереднього управління: ціле-покладання, прогнозування, планування; 2) функції оперативного управління: організація процесу виробництва, організація процесу праці,



стимулювання і мотивація праці; 3) функції заключного управління: контроль, облік, аналіз. Група функцій-завдань містить у собі: представницьку, кадрову, соціальну, юридичну, інформаційну й координаційну функції.

Тим часом, американський вчений Г.Мінцберг у своїй роботі "Природа управлінської праці" (1973) виділив десять управлінських ролей, визначивши їх так:

1. Номінальний глава. Ця роль пов'язана з представленням організації за її межами і звичайно включає так звані протокольні функції - присутність на нарадах, конференціях, обідах тощо.

2. Лідер. Менеджер, що виступає в цій ролі, хоче мати за собою згуртовану команду для досягнення поставлених цілей.

3. Зв'язковий. Роль, що включає контакти з іншою групою підприємств, їх частиною, усім зовнішнім середовищем.

II Інформаційні ролі:

4. Аналітик. Менеджер у цій ролі намагається співвіднести досягнуте з наміченим.

5. Глашатай. Роль по передачі інформації співробітникам, у тому числі з роз'яснення політики фірми колективу чи підрозділам.

6. Представник. Більш офіційна роль, у якій менеджер представляє організацію (чи її підрозділ) і роз'яснює її позицію.

III. Вирішальні ролі:

7. Підприємець. Сполучна роль, обумовлена творчим підходом до виконання завдань.

8. Охоронець порядку. Справи завжди йдуть не так, як хочеться, тому в цій ролі менеджер намагається повернути їх у потрібне русло.

9. Розподільник ресурсів. Ключова управлінська роль, що полягає в розподілі наявних ресурсів і засобів для їх більш ефективного використання при досягненні поставленої мети.

10. Посередник. Роль торговця, що звичайно вимагає пошуку аргументів для одержання додаткових ресурсів.

**Вимоги до професійної компетенції менеджерів соціальної роботи**

1. Знання і розуміння природи управлінської праці і процесів менеджменту

2. Знання посадових і функціональних обов'язків менеджера, способів досягнення цілей і підвищення ефективності роботи організації

3. Уміння використовувати сучасну інформаційну технологію і засоби комунікації, необхідні для здійснення управлінських процесів

4. Володіння мистецтвом управління трудовими ресурсами (людьми)

5. Володіння мистецтвом налагодження зовнішніх зв'язків

6. Здатність до самооцінки, уміння робити правильні висновки і безперервно підвищувати свою кваліфікацію (тобто знання й уміння).

Незважаючи на різні наукові підходи щодо виділення ролей менеджерів, серед них можна виділити і ключові управлінські ролі. По-перше, це роль з

ухвалення рішень: менеджер визначає напрямок руху організації, здійснює необхідні поточні коригування її діяльності. Однак, маючи право прийняття рішень, менеджер разом з тим і несе відповідальність за їх наслідки. Тому він повинен не тільки вміти вибрати найкращий варіант, (це може зробити фахівець з підготовки рішень чи навіть комп'ютер), але й зважитися на те, щоб ризикнути повести очолюваний ним колектив у визначеному напрямку. А це найчастіше зробити набагато складніше, ніж розрахувати оптимальне управлінське рішення.

По-друге, це інформаційна роль, що полягає в тому, що менеджер збирає й аналізує інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище, поширює її у вигляді фактів і нормативних установок і, нарешті, роз'яснює політику й основні цілі організації. Від того, наскільки він володіє інформацією, наскільки ясно і чітко може доводити її до членів організації, залежить результат його роботи.

По-третє, менеджер виступає в ролі керівника, який формує відносини усередині і поза організацією, який мотивує і наставляє членів організації на досягнення її цілей, координує їх зусилля і, нарешті, який виступає як представник організації. Справжній менеджер - це, насамперед, особистість, за якою люди готові йти, ідеям якої вони готові вірити.

У залежності від позиції менеджерів в організаціях, характеру виконуваних ними функцій і розв'язуваних завдань зазначені ролі можуть бути їм притаманні більшою чи меншою мірою. Однак, незалежно від цього, кожен менеджер обов'язково приймає рішення, працює з інформацією і виступає керівником стосовно організації в цілому чи її підрозділів.

Складність і багатофункціональність управлінської діяльності враховується, як правило, у певних вимогах з боку суспільства, яким повинні відповідати менеджери, що обіймають певні керівні посади.

**Основні поняття:** технологія управління, управлінські ролі, професійна компетентність.

### **Запитання для самостійної роботи та самоконтролю**

1. Складові елементи управлінської праці менеджера соціальної роботи.
2. Види та рівні праці менеджерів соціальної роботи.
3. Основні управлінські ролі менеджера соціальної роботи.

## **УПРАВЛІНСЬКІ ВІДНОСИНИ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

У своєму реальному функціонуванні система менеджменту соціальної роботи з'являється як сукупність різноманітних управлінських дій,

виконуваних більшою чи меншою кількістю людей, які об'єднані на засадах загальних інтересів та єдиної мети. Будь-які дії, які зв'язують людей у той чи інший спосіб (у тому числі у сфері управління), виникають цілком визначені відносини кожної людини зі своїми колегами – відносини співробітництва, симпатії чи антипатії, домінування чи підпорядкування тощо.

Соціально-управлінські відносини визначаються у визначених видах соціальної взаємодії між людьми, в процесі яких ці люди реалізують свої соціальні статуси і ролі, а самі ці статуси і ролі мають досить чіткі границі регламентації, що особливо жорстко визначені у сфері управлінської діяльності.

Типологізація управлінських відносин може здійснюватись за різними ознаками: - **за суб'єктом** (носієм) – індивідуальні, між особисті; внутрішньогрупові; - **за об'єктом** – економічні, політичні, соціокультурні; - **модальністю** (за характером взаємозв'язків між індивідами і їхніми групами): співробітництво, взаємодопомога, конфлікт, субординація; - за наявністю або відсутності **елементів формалізації**: офіційні (знеособлені, визначений ступінь нормативності, навчання) і неофіційні (особистісний вибір); – короткострокові, довгострокові, постійні, функціональні, субординаційні.

**Соціально-управлінські відносини в системі менеджменту соціальної роботи** (за суттю є соціальними, а за формою управлінські) – це сукупність різноманітних зв'язків, що виникають між окремими особистостями, їхніми групами, спільнотами, а також всередині останніх в процесі здійснення управлінських функцій, а також в процесі вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення упорядкованості, динамізму, ефективності функціонування та розвитку керованого соціального об'єкта, установи соціальної роботи.

В процесі їх реалізації виділяють: відносини залежності, влади, панування і підпорядкування.

**Соціальна залежність** – це таке соціально-управлінське відношення, за якого один суб'єкт не в змозі зробити необхідні для нього соціальні дії, поки інший суб'єкт не зробить очікуваних від нього дій, що сприяють визначеній діяльності першого (домінуючі і залежні).

**Панування** – це таке відношення між керуючим і підлеглим, за якого перший зможе нав'язати свою волю шляхом зобов'язуючих наказів (сила, система цінностей, переконань). За Вебером 3 типи панування: традиційне (традиційне, спадкове), харизматичне, легальне.

Харизматичний лідер - це той, чие панування над іншими ґрунтується на їхній вірі в його надзвичайні магічні властивості (надзвичайна місія, революційний лідер, політичний чи державний діяч, що рятує країну від кризи).

Легальне панування – це панування права в тому сенсі, що яке саме існування влади, так і сфера її дії залежить від встановлених норм між людьми, сила підпорядкування встановленим нормам і діловій компетентності,

тобто в орієнтації на підпорядкування при встановлених правилах – «державний службовець».

Типологія бюрократичного функціонера: 1) особисто вільна людина, що призначена на посаду на підставі угоди; 2) особа, здійснює владу на основі формальних законів і чіткості виконання офіційних відносин; 3) особа, яка призначена на посаду відповідно до її кваліфікації і відношення до влади; 4) особа, яка працює на постійній основі; 5) функціонер (менеджер, управлінець), що регулярно одержує заробітну платню і можливі кар'єрні переміщення.

Варто відзначити шість основних типів соціально-управлінських відносин: **службові відносини**, визначаються несиметричністю, залежність підлеглого від начальника; **функціональні відносини**, роль функціонально обумовленого суб'єкта полягає скоріше в пораді, чи допомозі, ніж у видачі розпоряджень (радник, юрисконсульт); **технічні відносини** – технічна взаємозалежність у діях і функціях членів колективу; **інформаційні відносини** – це відносини, які пов'язані з одностороннім чи взаємними процесами інформування про всі стани об'єкта управління і про зміни станів; **спеціалізовані відносини** - це окремий вид відносин, пов'язаний з поділом праці в діяльності даної соціальної системи – закладу, організації, фірми, установи; **ієрархічні відносини** – це відносини між ланками чи осередками, які розташовані на різних рівнях управлінської вертикалі, за яким кожен нижчестоящий рівень підпорядковується вищестоящому.

В залежності від характеру взаємозв'язку між керівником і підлеглим соціально-управлінські відносини розподіляються чотирма основними типами: бюрократичні, патерналіські, фратерналіські; партнерські.

**Бюрократичні** – (панування канцелярії) – адміністративна ієрархія, жорстко закріплені функціональні відносини, система перевірок, контакти носять офіційний і деперсоніфікований характер.

**Патерналіські** - чітко виражена ієрархічність відносин, а права «хазяїна», який приймає рішення є незаперечними. Відповідальність за успіх справи або за можливий провал – загальна. Керівник підтримує єдність установи шляхом формальної регламентації, через постійний свій вплив.

**Фратерналізм** - (брат) ієрархічність у відносинах між керівником і підлеглим старанно згладжується та пом'якшується, колегіальне прийняття рішень на основі колективного обговорення. Керівник лідер, а не «начальник або хазяїн».

**Партнерство** – ієрархія відносин хоч і існує, але чітко не виражена, рішення приймаються на основі спільного обговорення, де кожен учасник колективу вносить певні пропозиції у відповідності до своєї компетентності і кваліфікації. Кожен має свої функції, поточний контроль відмінений; високий рівень демократизму – самостійні індивіди об'єднуються для спільної

діяльності за вільним контрактом, а керівник тут діє як координатор, що розподіляє і контролює дотримання обговорених умов і обов'язків.

**Помилки практики управління:** - зайва поблажливість; зайва вимогливість; особиста прихильність; - помилка «ореола або німба».

Кожна із розглянутих помилок може істотно погіршити відносини між керівником і підлеглими, а також привести до виникнення протиріч чи навіть конфліктів. І навпаки, знання цих помилок, облік особливостей управлінських відносин може привести до істотного розширення можливостей удосконалення системи менеджменту соціальної роботи, підвищує ефективність та результативність у сфері надання соціальних послуг певним верствам населення.

**Основні поняття:** типологізація, соціально-управлінські відносини, соціальна залежність, панування, підпорядкування, «політична машина»

#### **Запитання для самостійної роботи та самоконтролю**

1. Типологізація менеджменту соціальної роботи.
2. Назвіть типи менеджменту соціальної роботи за критерієм розподілу повноважень.
3. Визначте помилки управління в сфері соціальної роботи.
4. Охарактеризуйте основні закономірності управління в сфері соціальної роботи.

## **ЗАКОНИ І ЗАКОНОМІРНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

Діяльність керівництва будь-якої установи соціальної роботи, у тому числі кожного менеджера, підпорядкована дії певних законів управління. Розуміння певних законів та закономірностей, а також напрямків їхньої дії має бути узгоджено з поведінкою суб'єкта управління соціальною роботою, тоді на нього буде очікувати успіх і досягнення поставленої мети і результату.

Термін «закон» часто виступають, як: - нормативний акт, що прийнятий і встановлений у встановленому порядку вищим представницьким органом державної влади (суб'єктивний характер); - необхідні, істотні, стійкі та повторювальні відносини і практичні зв'язки між явищами та процесами в природі та суспільстві (об'єктивний характер).

Отже, **закони** – є найвищим ступенем людського пізнання і мають форму загальності, тобто виражають найбільш загальні відносини і зв'язки, що властиві всім явищами процесам даного класу, роду.

У філософії виділяють загальні закони: єдності і боротьби протилежностей; закон заперечення заперечень; переходу кількісних змін у якісні...

Закони соціального менеджменту носять найбільш загальний характер, своєю дією охоплюють усі соціальні системи, установи, або заклади соціальної системи, а також способи виробництва і надання соціальних послуг.

На основі здійсненого аналізу, закони менеджменту соціальної роботи являють собою історичний, повторювальний, причинно-наслідковий зв'язок між окремими елементами системи управління соціальною роботою, що обумовлює ступінь її цілісності, а отже, кількість, якість та результативність керуючого впливу на соціальні системи, явища і процеси.

Серед основних законів менеджменту соціальної роботи варто виділити:

**Закон єдності і цілісності системи менеджменту соціальної роботи** – організаційна і функціональна єдність, що містить всі елементи, що необхідні для управління соціальною роботою.

**Закон єдності і цілісності системи менеджменту соціальної роботи** означає, що система управління установи соціальної роботи (тобто керуюча підсистема) повинна мати організовану і функціональну єдність, а також містити у собі всі необхідні елементи, які об'єктивно відповідають цілям і задачам управління соціальною роботою. Таким чином, вся система менеджменту соціальної роботи має бути побудована на основі єдиних принципів і підходів, єдиний інтересів.

Порушення єдності і цілісності обумовлюють: 1) суперечливість актів законодавчої і виконавчої влади, прийнятих у суспільстві; 2) неузгодженість, а інколи і протилежність підходів у формуванні і реалізації бюджету; 3) невідповідність бюджетів реальним обсягам соціальних видатків.

**Закон забезпечення необхідного числа ступенів свободи системи менеджменту соціальної роботи** означає, що система управління повинна мати необхідне і достатнє число ступенів свободи. Система управління соціальною роботою повинна забезпечити всі необхідні ступені свободи керованих систем і процесів, для цього повинна бути гнучкою, володіти внутрішніми ресурсами, але і відзначатися певною стійкістю і твердістю.

**Закон необхідної розмаїтості системи менеджменту соціальної роботи** - система управління повинна мати необхідну розмаїтість відповідно до потреб керованої системи або об'єкту управління. Обумовлена розмаїтість зумовлена галузевою, етнічною, професійно-кваліфікаційною, релігійною, соціально-культурною підсистемами.

**Закон співвідношення керуючих і керованих систем менеджменту соціальної роботи**, що вони мають відповідати одне одному за функціональними і структурними можливостями, а також за рівнем, напрямками, цілями і задачами функціонування і подальшого розвитку.

**Закон організації менеджменту соціальної роботи** показує об'єктивну необхідність відповідності функцій, повноважень, прав і відповідальності на кожному рівні системи управління установи соціальної роботи і відбиває

залежність ефективності її функціонування від чіткості розподілу і кооперації праці в системі управління як у горизонтальному, так і вертикальному розрізі.

Поряд із законами управління в теорії менеджменту соціальної роботи прийнято виділяти і закономірності, які являють собою логічні форми відображення реальної управлінської практики.

Основні **закономірності**, які виникають у процесі здійснення управління соціальною сферою, виступають: - залежність змісту менеджменту соціальної роботи в суспільстві від соціальної політики держави; - залежність рівня розвитку менеджменту соціальної роботи від цілей соціального розвитку суспільства; - залежність ефективності соціальної роботи від структурної повноти та завершеності системи органів управління соціальною роботою; - залежність результативності соціальної допомоги та соціального захисту від соціальної свідомості, орієнтації та компетентності діяльності управлінського персоналу.

На безпосередньо-контактному рівні, між соціальним працівником і клієнтом діють такі закономірності: - спільна зацікавленість соціального працівника і клієнта, в успішності кінцевої взаємодії; - комплексність та цілісність впливу фахівця на клієнта, що потребує допомоги; - співвідношення повноважень та відповідальності в діяльності менеджменту соціальної роботи; - співвідношення рівня розвитку (компетентності) фахівців соціальної роботи і клієнтів, певних верств населення, що потребують соціальної допомоги.

Поряд із законами і закономірностями менеджменту соціальної роботи до числа найважливіших категорій наукового управління також відносять і принципи.

**Принципи** менеджменту соціальної роботи – основні, вихідні, або фундаментальні ідеї, положення чи уявлення будь-якої теорії або вчення про управлінську діяльність, що впливають безпосередньо із законів і закономірностей управління, якими мають керуватися менеджери.

Серед основних виділяють: принцип науковості менеджменту соціальної роботи; принцип системності і комплексності менеджменту соціальної роботи; принцип централізму і децентралізму менеджменту соціальної роботи (автократія – охлократія (вада народу); принцип поєднання галузевого і територіальних підходів щодо управління соціальною роботою; принцип конкретності; принцип ефективності; принцип головної ланки.

Таким чином, в основі поведінки кожного керівника-менеджера соціальної роботи проявляється дія законів, закономірностей і принципів, яким він підпорядковується вимушено, або інстинктивно, на підставі певної свідомості.

**Основні поняття:** закони, закономірності, принципи, системність, цілісність, комплексність.

**Запитання для самостійної роботи та самоконтролю**

1. У чому полягає визначення поняття «закон менеджменту соціальної роботи».
2. Розкрийте класифікацію та визначення основних законів і закономірностей менеджменту соціальної роботи.
3. Визначте сутність принципів соціальної роботи.
4. Назвіть і охарактеризуйте принципи соціальної роботи.

## МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

У процесі реалізації управління соціальною роботою використовується безліч різноманітних підходів, способів, прийомів, що дозволяють більш раціонально упорядковувати, ціле спрямовувати та ефективно організовувати виконання управлінських функцій, етапів, процедур і операцій процесу управління, необхідних для прийняття оптимальних управлінських рішень. В сукупності вони виступають як методи менеджменту соціальної роботи. Вони займають особливе місце в організації управління діяльністю, тому що на їхній базі відбувається взаємне збагачення теорії і практики менеджменту.

**Методи менеджменту соціальної роботи** – способи здійснення управлінської діяльності, що застосовуються для постановки і досягнення цілей в сфері соціальної роботи.

**Загальнонаукова методологія**, що передбачає системний і комплексний підхід до вирішення соціальних проблем, а також застосування таких загальнонаукових методів, як моделювання, експериментування, конкретно-історичний підхід, економіко-математичні і соціологічні виміри.

**Системний підхід** - вивчення звітів, бесіди із співробітниками, консультування з керівниками і фахівцями структурних підрозділів. Аналіз динаміки і процесів розвитку певної проблеми – узагальнити і зробити висновки.

**Комплексний підхід** – розгляд проблем менеджменту соціальної роботи в їхньому взаємозв'язку і взаємозалежності із використанням методів дослідження багатьох інших наукових дисциплін.

**Моделювання** здійснюється кількома етапами – на яких уточнюється постановка завдання, конструюється певна модель, проводиться її теоретичний і експериментальний аналіз на вірогідність, і після практичного застосування й аналізу отриманої інформації здійснюється коригування цієї моделі.

**Експериментування** містить такі елементи: - науково-методичне забезпечення; - організаційне забезпечення; - методичне забезпечення; - кадрове і соціальне забезпечення; економічне забезпечення; - інформаційне і управлінське забезпечення.

**Конкретні методи менеджменту соціальної роботи:**



методи управління функціональними підсистемами установи соціальної роботи; методи виконання функцій управління соціальною роботою; методи прийняття управлінських рішень в сфері соціальної роботи.

**Метод управління**, що застосовуються в цих функціональних підсистемах установ соціальної роботи, які відбивають їх специфіку в постановці цілей і визначенні певного обсягу робіт, необхідних для їх виконання. Використовують такі підструктури, як «Маркетинг», «Персонал», «Виробництво соціальних послуг».

Ця група пов'язані із структурою установи, у якій здійснюється функціональний розподіл управлінської праці. За такими видами діяльності як організація взаємодії з клієнтами соціальної роботи, маркетинг, інновації, фінанси і персонал. Наприклад «Маркетинг» - це методи діагностики поведінки установ соціальної роботи на ринку соціальних послуг; методи аналізу можливостей цих установ на потенційних ринках соціальних послуг.

**Метод виконання функцій управління соціальною роботою**, які формують такі функціональні дії, як планування, координація, контроль і мотивація.

Організаційна функція – організаційно-розпорядчі або адміністративні методи, до складу яких відносять способи прямого розпорядництва, шляхом вказівок, рекомендацій, тобто побудови формальної структури підпорядкування; економічні методи; соціально-психологічні методи, що забезпечують потреби працюючих людей у саморозвитку і самореалізації (ієрархія людських потреб за А. Маслоу).

**Методи прийняття управлінських рішень** – методи постановки проблеми – забезпечують її достовірний і найбільш повний опис, визначення і аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх факторів (методи збирання, збереження і аналізу інформації, аналогії, моделювання); - методи вирішення проблем; - методи вибору оптимальних рішень; - метод організації виконання прийнятих рішень.

Метод номінальної групової техніки базується на принципі обмежень міжособистісних комунікацій. Кожен пише на початковому етапі, викладають у письмовому вигляді свої пропозиції. Потім оголошуються всі ідеї, їм присвоюються рангові оцінки, проект рішення, що отримав найвищу оцінку, приймається за основу.

Метод «Дельфі» – його розробка здійснюється у наступній послідовності: 1) члени групи відповідають на детально сформований перелік питань стосовно проблеми, що розглядається; 2) кожен відповідає незалежно і анонімно; 3) результати збираються і складається інтегральний документ, що містить усі варіанти рішень; 4) кожен член групи ознайомлюється з пропозиціями інших учасників і може змінити варіанти вирішення проблем; крок 4) повторюється стільки разів, скільки необхідно для досягнення остаточного рішення.

Метод «Мозкової атаки», суть якого полягає у наданні кожному учаснику можливості висловлювати різні ідеї з приводу варіантів вирішення проблеми. Тут використовується принцип: чим більше найрізноманітніших пропозицій, тим краще. Усі пропозиції вислуховуються членами групи без критики й оцінки, а їхній аналіз здійснюється централізовано після завершення процесу заслуховування варіантів рішень на основі зроблених записів. В результаті формується список, у якому всі подані пропозиції структуруються за визначеними параметрами або обмеженнями, а також виходячи із їхньої результативності, тобто із очікуваного ступеня досягнення поставленої мети.

**Організація виконання рішень** починається після прийняття і затвердження плану з реалізації рішення - «дерево рішень»: на першому рівні виділено три стратегічні лінії розвитку 1) розвиток ринку збуту; 2) кооперація з іншими установами; 3) зміна менеджменту); на другому рівні кожна з цих стратегій розбита на складові (ринок збуту послуг: ринок зовнішній і внутрішній; 2 – три варіанти: 2.1. єдина кооперація; 2.2. входження в технологічно пов'язані мережі; 2.3. створення мережі незалежних відділень; 3: 3.1. зміна структурного складу самої установи; 3.2. зміна організаційної структури управління; 3.3. зміна стилю керівництва).

Проте варто вдумити, що при визначенні складу та виборі методів менеджменту соціальної роботи керівники і працівники установ соціальної роботи найчастіше користуються комбінацією методів управління, яка у найбільшій мірі відповідає особливостям тих чи інших завдань, а також визначають ті сфери методичної роботи, які ще не забезпечені науковими підходами стосовно прийняття управлінських рішень.

У зв'язку з тим, що більшість видів організаційно-управлінської діяльності періодично повторюється (особливо в галузі контролю та планування), то все це створює реальні умови для економії часу та інших засобів і ресурсів, які приходиться витратити менеджерам соціальної роботи, вирішуючи ті або інші організаційно-управлінські проблеми.

**Основні поняття:** методи, моделювання, експериментування, номінальна групова техніка, метод Дельфі, «мозгова атака».

#### **Запитання для самостійної роботи та самоконтролю**

1. Дайте визначення «методи соціальної роботи».
2. Назвіть основні загальнонаукові методи в соціальній роботі.
3. Визначте конкретні або особливі методи менеджменту соціальної роботи.

## СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА ЯК СТРАТЕГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Соціальна політика держави являє собою складову частину політики держави, яка втілена у її соціальних програмах та практиці і регулює відношення в суспільстві посередництвом інтересів провідних груп населення.

**Соціальна політика** – це складова частина внутрішньої політики держави, яка втілена у її соціальних програмах та тактиці і регулює відношення в суспільстві посередництвом інтересів провідних груп населення.

Будь-які програми соціального спрямування є лише декларацією, якщо вони не спираються на матеріальну підтримку, не забезпеченні економічно.

**Принципи** соціальної роботи: гуманізм; системність, безперервність; збалансованість цілей та можливостей реалізації соціальної політики; відкритість; демократизм розробка та реалізації соціальної політики; дієвий контроль суспільства над реалізацією соціальної політики; адресність заходів з соціального захисту населення

Основні функції: віддзеркалення, захист, узгодження інтересів соціальних груп та прошарків суспільства; прогностична; соціальний захист населення; управління соціальними процесами.

Об'єктом соціальної політики є соціальне забезпечення, пенсійне забезпечення, система охорони здоров'я, освіти та науки й культури. Формування політики соціальної відбувається на основі інформації, отриманої від збирання статистичних даних і проведення соціологічних досліджень.

Реалізація соціально-значущих цілей відбувається через соціальні проекти і соціальні програми, які складають значну частину соціальної політики.

Основні параметри соціальної держави: розвинута система страхових відрахувань та високий рівень податків, що формують бюджет та відрахування на соціальну сферу; розвинута система послуг та соціальних служб; розвинута правова система, чіткий розподіл влади.

При аналізі соціальної політики варто виділяти два блоки:

- соціальної політики в широкому сенсі, яка охоплює рішення та заходи, що торкаються усіх сторін життя членів суспільства, включаючи забезпечення останніх товарами, житлом, послугами соціальної інфраструктури, робочими місцями, створення системи гарантованих соціальних умов для життєдіяльності громадян;

- власне соціальна політика (її елементи є політика в галузі соціального захисту населення та її конкретні види: сімейна політика, молодіжна політика, політика соціального захисту людей похилого віку)

В сучасному суспільстві поширеною є генетичний (інноваційний) підхід до оцінки співвідношення соціальної політики та менеджменту соціальної роботи полягає в тому, що соціальна політика є стратегічним рівнем менеджменту соціальної роботи. За такою гіпотезою – не соціальна політика

держави визначає зміст галузевого менеджменту та самої соціальної роботи, а, навпаки, зміст соціальної роботи визначає параметри соціальної політики держави.

На даний час виділяють 5 моделей соціальної політики:

- **патерналістську**, де панує одержавлення соціальної сфери, зростання соціальної пасивності, корупція, бюрократизм;
- **шведська** модель добробуту, якій властивий високий рівень державних витрат на соціальну сферу, широка мережа соціальних послуг, відсутність конкуренції на ринку соціальних послуг, зрівнялівка в оплаті праці;
- **«державна загального добробуту»**, у яких переважає гарантія загальнодоступності соціального забезпечення, податковий тягар – заважким, а якість послуг – заниженою, тому соціальна сфера зазнала приватизації;
- **«соціального ринкового господарства»**, створено систему соціальних гарантій, які не дають змогу людині опинитися за межею бідності, проте держава намагається не брати на себе багато зобов'язань, а в соціальної сфері працюють ринкові відносини;
- **ринкові**, якій властиві: орієнтованість соціальної допомоги на обрані групи населення, для працездатних громадян державна допомога обмежується підвищенням трудової активності, часткове роздержавлення соціальної сфери, наголос на традиційних цінностях.

Виділяють два підходи до визначення взаємозв'язку між соціальною політикою держави і менеджментом соціальної роботи:

- **традиційний**, відповідно до якого соціальна політика визначає зміст соціальної роботи, а відповідно і обумовлює параметри менеджменту соціальної роботи – функціональний, де соціальна робота – це механізм реалізації соціальної політики.

- **інноваційний**, де соціальна політика є вищим рівнем менеджменту соціальної роботи, тобто є його невід'ємною складовою.

- **генетичний**, оскільки соціальна політика як продукт функціонування системи державного управління обумовлюється процесом само розгортання громадянського суспільства, яка детермінує, з одного боку, появу держави, а з другого, є кінцевим продуктом соціальної роботи в будь-якому суспільстві, тобто не залежить від політичної форми правління.

Стратегічне управління соціальною роботою – це таке управління мережею соціальних закладів, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на попит клієнтури, оперативно орієнтує й здійснює своєчасно зміни в організації соціальної роботи, що відповідає викликам соціального середовища та допомагає досягати максимальних ресурсів у використанні людських, матеріальних, інформаційних, фінансових ресурсів соціальної допомоги громадянам країни.

Загальними принципами управління є: принцип об'єктивності (науковості); - принцип конкретності; - співвідношення між централізмом та демократизмом; сполучення галузевого та регіонального управління;

Головними інструментами соціальної політики - моральні та правові норми, інституціональні та не інституціональні засоби соціальної політики.

Варто відзначити також фінансову допомогу; безготівкову допомогу; оподаткування; послуги; консультування, рекомендації чи заохочення бажаної діяльності; інформація; спеціальні стягнення; правові статуси – основні форми надання соціальної політики.

Найважливішими завданнями галузевого менеджменту на даний час є: розвиток трудового потенціалу; формування середнього класу; недопущення надмірного розшарування населення за рівнем доходів; проведення пенсійну реформи; надання адресної підтримки незахищеним верствам населення; всебічний розвиток освіти, культури; поліпшення охорони здоров'я.

**Основні поняття:** соціальна політика, інноваційний і традиційні підходи, специфічні принципи, інструменти соціальної політики.

#### **Запитання для самостійної роботи та самоконтролю**

1. Визначте взаємозв'язок між соціальною політикою та менеджментом соціальної роботи.
2. Сутність інноваційного і традиційного підходу до організації менеджменту соціальної роботи.
3. Визначте особливості стратегічного, тактичного і оперативного управління.
4. Визначте основні інструменти менеджменту соціальної роботи.

## **КАДРОВОЙ ПОТЕНЦІАЛ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

Організувати ефективну соціальну роботу в суспільстві або в закладі соціальної роботи можливо при науково обґрунтованій розробці та реалізації кадрової політики.

Кадрова політика забезпечує підготовку менеджерів соціальної роботи, а вони в свою чергу здійснюють управління персоналом, виконуючи найважливішу функцію. Формування та розвиток структур громадянського суспільства вимагає, у свою чергу, кваліфікованого кадрового потенціалу, що не можливе без науково обґрунтованої кадрової політики та ефективної системи управління персоналом.

Соціальна робота, як галузь суспільного виробництва, особливо чутлива до якостей людського фактору, оскільки пов'язана з ментальністю та психологією особистості, її установками, мотивами і інтересами.

Таким чином, людський фактор – це головний компонент суспільного розвитку, який утворюється завдяки участі людей у процесі створення матеріальних та духовних цінностей, надання соціально необхідних послуг особистості та колективам. Він являє собою систему взаємодіючих, займаючи різне положення класів, верств і груп, діяльність та взаємодія яких забезпечує прогресивний розвиток країни». Людський фактор – це головний компонент суспільного розвитку, який утворюється завдяки участі людей у процесі створення матеріальних та духовних цінностей, надання соціально необхідних послуг особистості і колективам.

Визначається кадровим потенціалом, що представляє собою сукупність різних якостей людей, що визначають їх працездатність до виробництва матеріальних та духовних благ, і є узагальнюючим показником людського фактору розвитку суспільного виробництва.

Робоча сила є спроможністю людини до праці, сукупністю її фізичних і духовних здібностей, що використовуються в соціальній роботі.

Матеріальну основу робочої сили складають працездатність, тобто стан фізичного здоров'я, а також їх соціальні показники – знання, вміння, навички, що дозволяють людині виконувати певну роботу.

Часто вживають термін «трудові ресурси», яке являє собою узагальнююче за змістом поняття. **Трудові ресурси** – це частина населення, яка володіє необхідним фізичним розвитком, здоров'ям, освітою, культурою, здібностями, кваліфікацією, професійними знаннями для діяльності в галузі соціальної роботи; по-іншому, трудові ресурси - це сукупність здібностей до праці всього суспільства, значна частина яких ще лишається не залученою до праці.

Кадровий компонент у сукупності професійних, кваліфікаційними та організаційними компонентами складають трудовий потенціал соціального закладу.

При цьому кадрова складова формується з: - професійних знань, умінь, навичок, що обумовлюють професійну компетентність; - пізнавальні здібності (освітній потенціал).

Професіоналізм соціального працівника слід розглядати як сполучення його загальної освіти з уміннями та навичками, що набуті в процесі соціальної роботи в конкретному соціальному закладі, у специфічних умовах його багато в чому унікальної системи поділу та організації праці.

Професіоналізм керівника – це висока кваліфікація у сфері управління, яка забезпечує стабільний успіх та розвиток соціального закладу на підґрунті інтеграції інтересів клієнтів - пацієнтів соціальної роботи з інтересами системи соціальної роботи. Провідними компонентами професіоналізму є комунікативна компетентність, її зміст визначається специфікою колективу та трудовою ситуацією.

Головна мета практичної діяльності менеджменту соціальної роботи як соціального працівника полягає у внесенні необхідних соціальних змін у суспільство, місцеву громаду або життя окремої людини.

**Кадри** – це соціально-економічна категорія, що характеризує людські ресурси підприємства, організації, закладу.

**Персонал** – це весь особистий склад закладу чи частина цього складу, що представляє собою групу за професійною чи іншою ознакою.

Потенціал, що виступає в органічній єдності просторових та часових характеристик концентрує 3 рівні звязків та відносин: віддзеркалює минуле, сукупність властивостей, що накопичені системою в процесі її становлення та обумовлює її можливість до функціонування та розвитку; характеризує сьогодення з точки зору практичного застосування та використання наявних здібностей; орієнтує на розвиток у майбутнє: у процесі трудової діяльності соціального працівника. Не тільки реалізує свої здібності, але і збагачується новими силами та здібностями.

Кадровий потенціал характеризується такими ознаками: психофізіологічний потенціал (здібності, схильності менеджера соціальної роботи, стан його здоров'я, працездатність, витривалість нервової системи); кваліфікаційний потенціал (обсяг, глибину загальних та спеціальних знань, трудових навичок та вмінь); особистісний потенціал (рівень засвоєння менеджером норм відношення до праці, цінності, орієнтації, інтереси, потреби в сфері управлінської праці).

Сутнісні характеристики управлінського персоналу для вітчизняних закладів: керівники підприємств, закладів; керівники структурних підрозділів; спеціалісти інженерно-технічного забезпечення; посади службовців.

Вищий рівень – це група вищих посадових осіб компанії. (5-7%)

Середній рівень – це група посадових осіб, що відповідає за роботу окремих підрозділів і програм.

Нижчий рівень – це працівники, що виконують переважно управлінські функції, але не мають у своєму підпорядкуванні інших управляючих.

**Кадрова політика соціального закладу** – це цілісна стратегія роботи з персоналом, яка поєднує різні елементи та форми кадрової роботи, яка має за мету створення високопродуктивного та високопрофесійного, згуртованого і відповідального колективу, здатного оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

**Етапи формування кадрової політики:** формування загальних принципів та цілей роботи з кадрами менеджерів соціальної роботи; розбудова системи процедур та заходів - кадрових технологій; моніторинг персоналу - розробка конкретних програм і заходів з питань розвитку та використання знань, умінь та навичок.

Вихідними і головними положеннями кадрової політики є: політика зайнятості; політика навчання; політика оплати та винагороди; політика виробничих відносин; політика благополуччя.

Отже, ми послідовно розглянули коло проблем, що пов'язане із розв'язанням із формуванням кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи. При цьому зрозумілим стає положення, що важливим є як персонал соціальних закладів, так і самі клієнти. Єдиною запорукою успішного функціонування всіх соціальних закладів стане професіоналізм висококваліфікованих кадрів соціальних закладів і служб.

**Основні поняття:** кадри, персонал, категорії управлінських працівників, складові кадрової політики, управління персоналом.

### **Запитання для самостійної роботи та самоконтролю**

1. Визначте сутність та складові кадрового потенціалу.
2. Перерахуйте основні складові кадрової політики.
3. Визначте основні напрямки діяльності менеджера з персоналу в системі системи установ соціальної роботи.

## **РЕСУРСИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

Кожен менеджер соціальної роботи повинен мати певні резерви для можливостей впливу на об'єкт управління. Система управління соціальною роботою повинна мати у резерві певний обсяг ресурсів, щоб гарантувати певний рівень якості та можливостей у вирішенні соціальних проблем.

**Ресурси управління** – це основні фактори управління, що визначають необхідні умови його здійснення: людські, інформаційні, технічні, матеріальні, економічні. Ресурсне забезпечення соціальної роботи доцільно розглядати як пошук та залучення суб'єктом управління інноваційних можливостей, що дозволяють вводити в управлінський вплив на об'єкт управління.

В сфері менеджменту соціальної роботи треба мати певні ресурси: знання (технології, знання ринку соціальних послуг), людей (організаторів та виконавців), техніку, територію (офіс, робочі місця), час та гроші.

У сучасній літературі з теорії соціального управління 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.).

Таке визначення є цілком важливим для поглиблення уяви щодо часу як ресурсу управління соціальною роботою. Дійсно, зміну соціального стану клієнта, що є об'єктом впливу менеджера соціальної роботи на особу клієнта, зумовлює час як чинник саморозгортання соціального життя, властивості



якого виявляються не матеріально, а енергетично. На початку ХХІ ст. стає цілком зрозуміло, що в динаміці розвитку структур (куди входить й структура особистості клієнта) час перестає бути простим параметром, а виявляється тим важливим фактором, що відображає темпи і спрямованість подій у соціальному світі.

Отже, ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи доцільно розглядати як пошук та залучення суб'єктом управління інноваційних можливостей, що дозволяють у будь-який момент вводити в дію додаткові потужності управлінського впливу на об'єкт управління, які він може запозичати в самих учасників соціальної дії, або ж перетворювати умови, що супроводжують технологічні процеси соціального призначення, на продуктивні фактори прогнозованих соціальних змін. Як бачимо, термін "ресурс" вказує на специфічну силу, яка ще не задіяна суб'єктом управління соціальною роботою, але потенційно може бути активізована ним (тобто введена в дію) у вигідному для соціальної системи напрямку.

Аналіз показує, що для здійснення будь-якого соціального проекту в сфері менеджменту соціальної роботи треба мати певні ресурси: знання (технології, знання ринку соціальних послуг тощо), людей (організаторів та виконавців), техніку (комп'ютери, телефон, авто або інше спеціальне оснащення), територію (офіс, робочі місця, рекреаційні зони), час та гроші.

Виходячи з розуміння менеджменту соціальної роботи як процесу, джерелами ресурсів в управлінні соціальною роботою потенційно є: суб'єкт управління; об'єкт управління; зміст та технології управління, завдяки яким власне і відбувається процес управління; і, нарешті, умови, в яких реалізується взаємодія суб'єкта та об'єкта управління соціальною роботою між собою.

Аналіз засвідчує, що проблема використання клієнтами ресурсів може бути пов'язана з їх відсутністю, нерозвиненістю, нестачею, недоступністю або дорожнечею. Ресурси можуть бути також неприйнятними для клієнтів, а також неусвідомленими, незкоординованими і фрагментарними, або пов'язаними зі зловживаннями чи безгосподарністю, або ж навіть прихованими від них.

При цьому до головних джерел підвищення ефективності управлінської діяльності в сфері соціальної роботи відносять такі ресурси, як особистісні (людські), ідеологічні, інформаційні, технологічні, морфологічні, організаційні (або адміністративні), технічні, правові, політичні, культурологічні, економічні, фінансові, психологічні, педагогічні, екологічні та деякі інші види ресурсів.

**Морфологічний ресурс** менеджменту соціальної роботи полягає, як правило, в раціональному виборі організаційної структури установи соціальної роботи та розбудові системи управління соціальною роботою на регіональному та загальнонаціональному рівнях. Обтяжлива система управління є схильною до бюрократизації і гальмування розвитку внутрішніх та зовнішніх зв'язків, а також до зайвого та не виправданого збільшення

чисельності управлінського персоналу (різних замів, референтів, помічників тощо), особливо середньої ланки. Однак своєчасно віддана перевага профільним групам фахівців, підтримці ідей соціальних працівників, полегшеній формі управління, суттєвій децентралізації влади в процесі прийняття рішень та інші кроки можуть суттєво запобігти бюрократизації управління соціальною роботою, а також сприяти підвищенню його якості та ефективності.

Головними засобами оптимізації організаційної структури є, насамперед, рівні управління або ієрархія підрозділів в системі управління соціальними процесами. Однак існуюча національна мережа установ соціальної роботи поки ще копіює систему адміністративно-територіального устрою України, з огляду на "керівні" вказівки з боку централізованої системи державного управління. У майбутньому, оскільки інформаційна фаза розвитку не потребує жорстких структур, система управління соціальною роботою має стати більш гнучкою та специфічною з огляду на принципово новий соціально-економічний устрій нашого життя, а також усе більше залучати для цього морфологічний ресурс менеджменту соціальної роботи.

**Організаційний ресурс** є відносно, новим елементом, корпоративного-менеджменту також найбільш перспективним для раціоналізації та демократизації управлінської діяльності в сфері соціальної роботи. Він ґрунтується на нових організаційних ідеях, постійному пошуці та використанні внутрішніх резервів самої системи управління соціальною роботою. До основних чинників організаційних резервів, як правило, належать такі: вибір найбільш ефективною схеми побудови систем управління, що мають підвищені мотиваційні характеристики; створення принципово нової системи управління фінансовими потоками, що забезпечує економне використання обмежених ресурсів шляхом підвищення якості їх обліку, а також ефективного використання і зниження інфляційних втрат; створення ефективною системи управління персоналом, що забезпечує його підбір, навчання та переміщення відповідно до обраної організаційної стратегії.

**Ідеологічні ресурси** в системі менеджменту соціальної роботи визначають основні напрямки еволюції суб'єктів управління шляхом пошуку та формалізації певних семантичних фільтрів, завдяки яким соціальні працівники формують своє ставлення до світу, соціальної роботи та клієнтів. Сучасний етап вітчизняної практики соціальної роботи показує, що менеджерам соціальної роботи і соціальним працівникам необхідно поступово відходити від ідеології надання соціальної допомоги клієнтам і переходити до такої ідеологічної доктрини, де головною місією соціального працівника є розробка та здійснення відповідних соціальних змін та формування готовності до них у клієнтів. Суть зміни ідеологічної доктрини полягає передусім у зміні базових принципів організації менеджменту соціальної роботи і переході від орієнтації на функції (тобто умовно "надати кожному клієнтові по рибині") до орієнтації

на процеси (тобто "забезпечити кожного клієнта вудкою і навчити його самостійно ловити рибу").

Тому ідеологічні ресурси якраз і націлені на формування необхідних настанов, семантичних фільтрів, що висвітлюють в якісно новому світлі усю життєдіяльність установ соціальної роботи. А механізми дії ідеологічного ресурсу полягають в тому, що він виступає в якості сучасного імперативу, наприклад, інформатизації, індивідуалізації, інтенсифікації або глобалізації сучасного соціального розвитку. З огляду, наприклад, на такий імператив, як інформатизація, менеджмент соціальної роботи повинен зосередитись на створенні інформаційно-технічної бази інформаційного суспільства, що сприяє створенню необхідних умов для самоорганізації соціальної роботи. Для менеджменту соціальної роботи це принципова ідеологічна настанова, оскільки саме в розвиненому інформаційному середовищі майже кожен клієнт соціальної роботи може отримати простір для повноцінного особистого і громадського життя, самореалізації та саморозвитку в суспільстві.

Клієнти соціальної роботи є особливими споживачами **інформаційного ресурсу**, оскільки інформатизація - це майже єдиний та унікальний канал їх спілкування зі світом, і менеджери соціальної роботи повинні постійно пам'ятати й дбати про інформатизацію соціального середовища, в якому споживачі соціальних послуг живуть та спілкуються. Інформатизація сфери соціальної роботи передбачає процес інтенсивного проникнення знань у життєдіяльність як окремої особи, так і суспільства в цілому на основі перетворення знань на інформаційний ресурс як інформаційно-опредмечені знання. Взагалі цей вид ресурсів в системі менеджменту соціальної роботи є унікальним, зважаючи на те, що розвиток світової спільноти все більше й більше втягується в інформаційну фазу розвитку, а ідеологічні ресурси таким чином все більшою мірою починають залежати від інформаційних ресурсів.

Інформаційні ресурси, є тим джерелом, яке можна умовно поставити на одне з провідних місць у процесі оптимізації менеджменту соціальної роботи, оскільки вони вказують на різницю між тим, що могло бути<sup>^</sup> і тим, що відбувається або повідомляється. Інформація цікавить кожного з нас як мінімум з чотирьох причин, а саме: перша з них полягає в ефективному накопиченні, обробці та зберіганні необхідних даних і відомостей; друга - в доступності такої інформації для кожного менеджера, який має доступ до корпоративної, регіонально об'єкта соціального менеджменту, завдяки якому значно зменшується можливість "забути", "не помітити" чи "обійти" якийсь важливий параметр об'єкта соціального впливу. Нарешті, четверта причина полягає в тому, що соціальний розвиток еволюціонує в напрямку інформаційного суспільства, яке створює оригінальне середовище для удосконалення форм і методів впливу менеджменту соціальної роботи не тільки на працівників соціальних установ, але й на клієнтів як споживачів соціальних послуг.

Інформація, особливо її автоматизована обробка, - важливі фактори підвищення якості менеджменту соціальної роботи. Тут виключну роль відіграють засоби її реєстрації, обробки, накопичення та передачі; систематизоване зберігання і видача інформації у потрібній формі; виробництво нової числової, графічної та іншої інформації. У 80-ті роки ХХ ст. відбувся перехід від окремих управлінських інформаційних мереж до утворення єдиних внутрішньофірмових систем збирання, обробки, зберігання та подання інформації. Відбулася таким чином переорієнтація усієї управлінської діяльності в сфері обробки інформації на забезпечення її кінцевої мети: задоволення потреб керівників усіх рівнів внутрішньофірмового управління в інформації. У зв'язку з цим, головна увага має приділятися точному формулюванню питань, що виникають у сфері оперативного управління, і отриманню інформації у найкоротші терміни для прийняття необхідних рішень. Залежно від характеру та змісту інформації, яку потребує суб'єкт управління, визначаються й відповідні засоби та методи її обробки.

**Технологічний ресурс**, як показує аналіз, також має добру перспективу використання в сфері менеджменту соціальної роботи. 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: визнання необхідності прийняття рішення, розробка рішення та виконання рішення або, за іншим варіантом, - це підготовка рішення, прийняття рішення й реалізація рішення.

При цьому технологічний ресурс, який використовується менеджментом соціальної роботи у ході прийняття управлінського рішення, приховується в методах виконання керівниками (менеджерами) своїх професійних функцій або посадових обов'язків, а саме - в методах прийняття рішень. В теорії менеджменту виокремлюються, як правило, три основних методи прийняття рішень: метод, що заснований на інтуїції керівника, зумовлений головним чином наявністю раніше накопиченої інформації або суми знань у сфері соціальної роботи; метод, що заснований на "здоровому глузді", зумовлений доказами, зміст яких спирається на накопичений практичний досвід; метод, що заснований на науковому підході, передбачає вибір оптимальних рішень на основі опрацювання великого обсягу інформації.

Кожний менеджер соціальної роботи може знайти для себе у цій моделі додаткові джерела для прийняття рішень, а саме: використання ієрархічної структури організації та можливостей цільових міжфункціональних груп; використання формальних правил та процедур, що діють в організації; використання стратегічних планів розвитку організаційних формувань, а також безпосередніх (прямих) горизонтальних зв'язків тощо.

**Правові ресурси** головним чином створюють нормативний простір для розвитку і функціонування систем менеджменту соціальної роботи. 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, що виробляються та втілюються в життя верхніми ешелонами системи управління соціальною роботою. Сюди треба відносити, на нашу думку, не тільки стандарти та нормативи, що розробляються та затверджуються зусиллями менеджменту соціальної роботи, але й нормування праці та нормування чисельності персоналу установ і закладів соціальної роботи.

Формування правових ресурсів менеджменту соціальної роботи в Україні потребує розв'язання проблеми нормування, яка є важливим чинником для налагодження ефективного функціонування установ і закладів соціальної роботи. Суть її полягає в тому, що чисельність персоналу цих установ та витрати часу на надання певних видів соціальних послуг повинні бути науково обґрунтованими і єдиними для різних регіонів країни. У галузі соціальної роботи, як і в інших галузях народно-господарського комплексу, для розробки чисельності працюючих повинні застосовуватись відповідні нормативи, зокрема, такі як час, обсяг, види та тривалість послуг, час на обслуговування клієнтів, нормативна чисельність соціальних працівників тощо.

Отже, на наше глибоке переконання, найбільш потенційно багатими ресурсами у розгортанні соціальної роботи, які менеджер може ввести у дію сьогодні, є ресурс особистості людини та технологічно залучена інформація, що підтримується сьогодні комп'ютерною мережею. Тема ресурсного забезпечення менеджменту соціальної роботи сама по собі також є ресурсом у підвищенні якості його функціонування та подальшому розвитку.

**Основні поняття:** ресурси управління, людські, інформаційні, політичні, культурологічні, економічні, фінансові, психологічні, педагогічні, екологічні.

#### **Запитання для самостійної роботи та самоконтролю**

1. Дайте визначення ресурсного забезпечення менеджменту соціальної роботи.
2. Охарактеризуйте зміст та основні складові ресурсів.
3. Перелічіть основні ресурси та їх характеристики.

## **КЕРІВНИЦТВО В МЕНЕДЖМЕНТІ**

Обов'язковим компонентом сучасного менеджменту є влада, вміле використання якої є важливою передумовою досягнення поставлених цілей у будь-якій діяльності. Нікколо Маккіавелі назвав владу і маніпулювання нею важелями управління державою.

Професор Й.С. Завадський дає таке визначення влади.

**Влада** (англ. Authority) – це можливість менеджера (або групи менеджерів) розпоряджатися ресурсами, впливати на дії і поведінку людей, за допомогою певних засобів – волі, авторитету, права, насильства (батьківського, державного, економічного та ін.). Можна вести мову про пряму владу, що направлена на те, щоб вирішувати (підвищення, заохочення та ін.) і зворотну владу, яка направлена на те, щоб стримувати (влада заборони).

У більш широкому розумінні, влада – це форма соціальних відносин, яка проявляється у здатності впливати на характер і напрям діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних і організаційно-правових механізмів, а також використання авторитету традицій, звичаїв, обрядів та ін.

Влада ґрунтується на відносинах субординації, тобто багаторівневого підпорядкування, ієрархії. Субординація встановлюється відповідно до діючої структури управління. Немаловажним є також врахування особистих якостей і рівень фахової підготовки керівників та спеціалістів.

Для реалізації владних відносин потрібен певний рівень бюрократизації системи управління, тобто необхідні правила і норми, що закріплюються у різних організаційно-правових актах, враховуючи статuti, положення, стандарти, інструкції тощо.

Крім місця в ієрархії, база влади охоплює: - умови (здійснення ролі і повноваження); - контроль за ресурсам й інформація; - власність або доручену власність; - харизматичне керівництво (традиції "від Бога"); - надання повноважень вищестоящими; - фактори, пов'язані з підлеглими (очікування, бажання і потреби); - оцінки, умови контрактів; - обумовленість генетичними схильностями (прийняття авторитарної або демократичної дисципліни).

У процесі функціонування системи менеджменту виникають проблеми влади, що зумовлюються силами, які діють на менеджера, на підлеглих і на ситуацію.

**Влада знаходиться у безпосередньому зв'язку із відповідальністю.** В сучасному менеджменті роль відповідальності підвищується, оскільки постійно зростає вартість ресурсів у виробництві, що використовується і збільшується сума витрат, якщо приймаються безвідповідальні, непродумані рішення, пов'язані із застосуванням матеріальних, фінансових ресурсів і робочої сили.

Відповідальність здійснюється у різних формах контролю над діяльністю суб'єкта, з точки зору виконання ним прийнятих норм і правил, а також вирішення конкретних завдань.

Відповідальність також означає і зобов'язання відповідати за свої дії й вчинки, приймати на себе вину за їх можливі негативні наслідки. Відповідальність керівників особлива: вони відповідають не лише за власну діяльність (бездіяльність), але й за вчинки і провини підлеглих.

Відповідальність особистості перед суспільством характеризується свідомим дотриманням моральних принципів і правових норм, що відображають суспільну необхідність.

Відповідальність як риса особистості формується в процесі спільної діяльності в результаті визначення соціальних цінностей, норм і правил.

Управління повинно будуватися таким чином, щоб була завжди високою відповідальність керівника і колективу за успіх чи невдачу підприємства.

В практиці управління підприємствами знаходить більш широке застосування моральна, дисциплінарна, а іноді адміністративна і кримінальна відповідальність. У той же час порівняно рідко мають місце еквівалентно-відшкодувальні відносини, коли службова особа своєю діяльністю (бездіяльністю) спричиняє майнові втрати для підприємства.

Відповідальність в менеджменті повинна визначатися за кінцевими показниками, що найбільш повно віддзеркалюють результати виробничо-фінансової і маркетингової діяльності підприємств.

У сфері менеджменту відповідальність безпосередньо пов'язана із повноваженнями, які виступають обов'язковою умовою ефективної роботи персоналу управління.

**Повноваження** – це посадові (службові) права і можливості менеджера приймати рішення, що впливають на дії підлеглих. Повноваження діляться на лінійні (управління виробництвом, продажем, а в багатьох випадках – фінансами, в основі яких лежить скалярний принцип – пряме і безпосереднє підпорядкування) і штабні (функціональні, консультативні) повноваження, що допомагають лінійним менеджерам в досягненні поставлених цілей: управління закупками, обліком, персоналом, контроль.

Ефективний менеджмент досягається за умов, коли встановлюється певний баланс між обов'язками, повноваженнями і відповідальністю. Кожен керівник і спеціаліст повинен наділятися достатніми повноваженнями, щоб успішно виконувати обов'язки, передбачені посадовими інструкціями чи розпорядчим актом безпосереднього керівника.

## **2. Форми впливу та влади**

Для того, щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати – необхідно мати основу влади. Для того щоб тримати владу, необхідно мати можливість тримати під своїм контролем що-небудь значуще для виконавця, що зробить його залежним від керівника і примусить діяти так, як бажає керівник.

Всі форми впливу спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи потреби або ні. Вони спонукають виконавця очікувати, що потреба буде або не буде задоволена, в залежності від поведінки виконавця.

Влада може приймати найрізноманітніші форми. Френч і Рейвен виділяють форми влади, які може застосовувати будь-який керівник (менеджер): влада, яка базується на засадах примусу; влада, яка базується на

засадах винагороди; експериментальна влада; еталонна влада; законна (традиційна) влада.

**Влада, яка базується на засадах примусу** – це вплив через страх. Багато людей турбуються, що вони можуть втратити захищеність, любов або повагу. Через це навіть у тих ситуаціях, де насильство не присутнє, страх є поширеною причиною того, що люди – свідомо чи несвідомо – дозволяють на себе впливати.

**Страх на робочому місці.** Робоче місце дає багаті можливості розвивати владу, використовуючи страх і примус, тому що багато наших потреб задовольняються саме там. Наприклад, страх втратити роботу властивий, мабуть, всім.

Звертання до страху може стати ефективним методом впливу, якщо пропонуються конкретні заходи. Таке звертання до страху можна зустріти в телевізійних комерційних рекламах.

Страх може бути використаний і фактично використовується в сучасних організаціях, але не часто, оскільки він з часом може стати досить дорогим засобом впливу. Влада, заснована на примусі, не діє на більшість керівників через відсутність довіри і дуже високих витрат, пов'язаних з її застосуванням. Страх веде до відсутності довіри до керівництва, появи бажання у підлеглих працівників обманювати організацію, виникнення незадоволеності роботою, появи гальмівних процесів у розвитку здібностей людини.

**Влада, в основі якої лежать винагороди,** використовує бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на виконану дію (роботу), певну поведінку тощо. Винагорода має бути досить цінною. При цьому менеджер повинен розуміти, що в кожній людини – своє сприйняття і розуміння цінностей (згідно з теорією очікувань). Посилення влади дуже часто досягається шляхом особистих послуг.

За матеріалами досліджень, спонуковуючі мотиви трудової діяльності керівників підприємств можна ранжувати так: усвідомлення того, що робота приносить користь суспільству; можливість використати свої знання і навички; можливості просування по службі; прагнення набути репутації справжнього керівника; матеріальний інтерес.

**До недоліків цієї влади можна віднести:** обмеження розмірів винагород; обмеження законодавчими актами, положеннями, політикою фірми; те, що не завжди можна встановити ставлення працівника до винагороди.



## ТИПОЛОГІЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА У МЕНЕДЖМЕНТІ

**Стиль управління (керівництва)** – це стала сукупність особистих та індивідуально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізується той чи інший метод (методи) керівництва.

**Стиль лідерства (керівництва)** – це типова для лідера (керівника) система прийомів впливу на ведених (підлеглих).

У практиці і теорії управлінської діяльності виділяють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на організацію виробничого процесу.

**1. Авторитарне управління** (директивне, імперативне): керівник сам визначає групові цілі, сам приймає рішення, на підлеглих діє, головним чином, наказом, розпорядженням, які не підлягають обговоренню. Авторитарне управління має різні форми.

**А. Патріархальне:** всі "члени сім'ї" повинні слухатися керівника, а він вважає підлеглих такими, які не "доросли" до прийняття рішень. Але це його "діти", про яких він, звичайно, повинен піклуватися.

**Б. Автократичне:** більш притаманне інституціям (державі, підприємству), ніж окремим особам. Керівництво здійснюється апаратом через підлеглі інстанції, які побічно проводять рішення автократа (самодержця), залишаючись підлеглими йому.

**В. Бюрократичне:** домінує деперсоналізація (людина – носій регламентованих функцій), керівники всіх рівнів займають своє місце в структурі інстанцій і мають право на виконання даних їм повноважень. Системі регулювання підпорядковуються і керівництво, і підлеглі (предметна компетентність).

**Г. Харизматичне** (харизма – милість Бога): за лідером визнаються видатні, єдині в своєму роді якості, а тому він може побажати будь-якої жертви від підлеглих і не зобов'язаний про них турбуватися.

**2. Демократичне управління** (кооперативне, колективне): керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію, організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами.

**Демократичний стиль** характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

**3. Ліберальне** (пасивне) управління: низький рівень вимог до підлеглих, головні засоби впливу – прохання, інформація.

**Ліберальне керівництво** базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи. Його можна розглядати як різновид демократичного стилю.

**4. Анархічне управління:** фактична відмова від активного впливу на підлеглих, уникання в прийнятті рішень, невтручання і потурання підлеглим ("роби як знаєш").

У наш час на Заході в менеджменті практикують комбінування авторитарного і кооперативного стилів керівництва, причому останній переважає.

Поряд з цим виділяють ще й індивідуальні стилі керівництва.

Вибір індивідуального стилю керівництва колективом є одним із найважливіших завдань для менеджера.

**Основні поняття:** стиль керівництва, влада, форми впливу, повноваження

**Запитання для самостійної роботи та самоконтролю**

1. Основні форми влади.
2. Визначте сутність відповідальності.
3. Охарактеризуйте типологію керівництва у менеджменті.

## **САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАПРЯМОК РОЗВИТКУ НАУКИ УПРАВЛІННЯ**

Самоменеджмент - це організація керівником організації своєї власної діяльності. Даний процес припускає чітке планування свого робочого й вільного часу.

На робочому місці менеджер зобов'язаний чітко розпланувати свій робочий день відповідно до тих обов'язків, які йому необхідно виконати: керівникові рекомендується проранжувати по ступені важливості й терміновості варті перед ним завдання; розподілити час на їхнє виконання з невеликим запасом для дозволу екстрених питань (при форс-мажорних обставинах).

Спочатку увага важливим і терміновим справам, а потім уже розподілити інші завдання (термінові, але менш важливі або менш відповідальні; важливі але не термінові; нетермінові й не потребує особливих зусиль і відповідальності) між підлеглими.

Собі в цьому випадку керівник може залишити рішення тільки тих завдань, з якими його співробітники впоратися не можуть.

Складання щоденного графіка, де фіксуються всі вирішені й невирішені питання дозволяє керівникові заощаджувати свій час.

Він служить у допомогу виконанню службових обов'язків. Для цього можна завести дві папки, в одній з яких попередньо ввечері будуть складатися не переглянуті документи, а в другий - переглянуті. У кожній з папок повинен перебувати пронумерований список документів регулярно оновлюваний у міру їхнього розгляду.

Вказуються також люди й посади, яким він був переданий. У папці для вирішених справ, крім перерахованого вище, повинна стояти ще й дата підпису керівником.

Робота менеджера в першу чергу полягає в його вмінні спілкуватися й керувати людьми, умінні вести за собою. Для ефективної роботи підприємства йому необхідно постійно підтримувати свій авторитет у підлеглих, а для цього керівник повинен удосконалювати свої особисті й професійні якості, тому що легше всього працівники підкоряються керівникові, рівень якого помітно вище. Менеджер повинен бути терпимо й справедливий, але твердий і впевнений у собі. Виховання в собі цих якостей і постійний самоконтроль є запорукою успішної роботи керівника. Не варто забувати про те, що керівник повинен бути прикладом для наслідування.

Керівник повинен уміти відпочивати, щоб здатність легко розслабитися й швидко зібратися з думками дозволила менеджеріві не накопичувати стомлення, що найчастіше приводить до дратівливості, падінню уваги й зниженню продуктивності роботи як його самого, так і підприємства в цілому. У даному напрямку розроблена досить велика кількість способів релаксації (розслаблення), таких як прослуховування заспокійливої музики, установка в офісі акваріума, медитація, аутотренінг, заснований на самонавіянні й, що одержав в останній час визнання, і т.д..

Самоменеджмент - здатність менеджера організувати свою власну роботу - не менш важливий для успішної роботи підприємства, як і інші фактори зовнішнього й внутрішнього середовища.

Сила сучасного менеджменту, його ядро, складається з одного боку, у тім, що він бере свій початок від людини, його потреб і цілей, від перетворення знань, досвіду й досягнень науково технічного прогресу в продуктивну силу. З іншого боку, рушійна сила сучасного менеджменту, як видима, так і невидима полягає у творчому застосуванні інформаційних технологій.

Самоменеджмент, а більше правильне самоврядування - самостійність і особисте керування самим собою. Ефективне самоврядування зв'язане як з людською природою, так і організацією, соціальним керуванням.

Роль, місце в структурі, масштаби участі, ресурсоємність відносин і т.д. кожної сутності визначається самоменеджментом, тимчасово забезпечуються й контролюються.

Метою самоменеджменту може вважатися тимчасове забезпечення відносин, або "взаємодопомога в умовах взаємозалежності" , або "допомога без залежності" .

Світовий досвід у реалізації принципів самоменеджменту:

1. Потреба у взаємних рішеннях, підготовлених кваліфікованими лояльними кадрами, тому що багато хто з них у цей час займаються лише "критиканством" .
2. Гнучкість у рішеннях, необхідна для компенсації втрат в одному, із придбаннями в іншому.
3. Темпи до повної реалізації програми.
4. Не можна йти в занадто швидкому темпі.
5. Послідовність + довіра мас = економічна впевненість.
6. Доведення до відомості мас про з виникнення проблем, їхня ущербність, свої зміни, витрати й т.д.
7. Зібраність.
8. Створення таких структур, які розширюють вибір і стимули, поліпшують створення загального добра.

Загальносистемні аспекти самоменеджменту полягають в обґрунтуванні, по-перше, феномена самоорганізації як нової якості при децентралізованому керуванні, і особливо при самоврядуванні.

По-друге, що така ситуація являє собою розмитий і якийсь безперервний процес некерованості, інакше кажучи, процес, названий І. Пригожиним більшим безладдям (хаосом), слабо піддаються контролю й керуванню, що характеризує погляд на класичні концепції, як на виживанні багато в чому себе. Самоменеджмент у цьому випадку стає неоднозначним і тому найбільше відповідає своєму споконвічному призначенню - організувати будь-які процеси, передаючи реалізацію функціонерам.

Сучасний менеджер в усьому світі сприймається як ефективний, інноваційний керівник = лідер + влада + стиль роботи + кар'єру. Менеджер повинен мати широкий кругозір і системне нестандартне мислення з питань внутрішнього взаємозв'язку, факторів корпорації й взаємодії останніх із зовнішнім середовищем. Він повинен мати високі загальнолюдські якості й психологічні здатності, мати здатності йти на розумний і зважений ризик, уміти здійснювати бізнес - проектування, розробляти, коректувати й здійснювати бізнес. Уміти здійснювати маркетингові дослідження, прогнозувати розвиток організації з урахуванням потреб і заняття в ньому нових інноваційних ніш.

Особисті якості менеджера. Менеджерові необхідно мати: жагу до знань, професіоналізм, новаторство й творчий підхід до роботи; завзятість, упевненість у собі й відданість справі; нестандартне мислення, винахідливість, ініціативність і здатність генерувати ідеї; психологічні здатності впливати на людей; комунікабельність і почуття успіху; емоційну врівноваженість і

стійкість до стресу; відкритість, гнучкість і легку пристосовуваність до змін, що відбуваються; ситуаційне з і енергію особистості в корпоративних структурах; внутрішню з до саморозвитку й самоорганізації; енергійність і життєстійкість; схильність до успішного захисту й настільки ж ефективному нападу; відповідальність за діяльність і за ухвалені рішення; потреба працювати в колективі й з колективом.

2. Етичні норми менеджера. Менеджер у своїй діяльності з колегами й партнерами керується загальноприйнятими моральними правилами й нормами: "грати у відкрити", якщо партнер робить також, намагатися виконати дане їм обіцянка при будь-яких умовах, використовувати тільки чесні методи при спробі впливати на підлеглих, бути вимогливим, але не ображати достоїнство, бути уважним і попереджувальним.

3. Особисті ресурси менеджера. Основними ресурсами менеджера є: інформація й інформаційний потенціал, час і люди, уміло використовуючи які керівник забезпечує одержання високих результатів, постійно підвищуючи конкурентоспроможність керованої їм організації.

4. Навички й здатності менеджера ефективно управляти. На ефективність керування можуть впливати: здатність управляти собою; розумні особисті цінності; чіткі особисті цілі; завзятий постійний особистий ріст; навички й завзятість вирішувати проблеми; винахідливість і здатність до інновацій; висока здатність впливати на навколишнім; знання сучасних управлінських підходів; здатність формувати й розвивати ефективні робочі групи; уміння навчати й розвивати підлеглих;

5. Обмеження саморозвитку менеджера.

До таких недоліків варто віднести: невміння управляти собою; розмиті особисті цінності; неясні особисті цілі; зупинений саморозвиток; недостатність навички вирішувати проблеми; недолік творчого підходу; невміння впливати на людей і їх консультивати; непорозуміння особливостей, процесів керування; слабкі навички керування людьми й ресурсами; невміння навчати й установлювати вимога на саморозвиток; низька здатність формувати колектив.

2. Основні концепції самоменеджменту. Адаптивно розвиваюча концепція самоменеджменту

Самоменеджмент — це самоуправління людиною своєю життєдіяльністю і діяльністю для досягнення поставлених цілей. Під самоуправлінням розуміють системну діяльність із самоорганізації людиною своїх життєвих функцій, що забезпечують реалізацію внутрішніх потенцій, спрямованих на досягнення певного результату за оптимального використання її внутрішніх ресурсів з урахуванням зовнішніх чинників.

**Основні поняття:** самоменеджмент, службові обов'язки, якості менеджера.

### **Запитання для самостійної роботи та самоконтролю**

1. Визначте значення самоменеджменту у підготовці професіоналів соціальної сфери.
2. Визначте роль і місце самоменеджменту у розвитку особистості.
3. Визначте основні якості менеджера соціальної сфери.

## **7. Методи навчання та контролю**

Видами навчальних занять згідно з навчальним планом є: а) лекції, б) практичні заняття, в) самостійна робота студентів.

1. Поточний контроль – фронтальне опитування, виконання практичних завдань.
2. Модульний контроль – виконання комплексних контрольних робіт та тестових завдань.
3. Підсумковий контроль – виконання тестових і практичних завдань.

Оцінка успішності студента є рейтинговою і виставляється за стобальною шкалою з урахуванням оцінок засвоєння окремих модулів.

### **Розподіл балів, які отримують студенти**

| Поточне тестування та самостійна робота |    |    |    |    |          |    |    |    | Сума |
|---|----|----|----|----|----------|----|----|----|------|
| Модуль 1                                |    |    |    |    | Модуль 2 |    |    |    |      |
| T1                                      | T2 | T3 | T4 | T5 | T6       | T7 | T8 | T9 | 100  |
| 11                                      | 11 | 11 | 11 | 11 | 11       | 11 | 11 | 12 |      |

### **Шкала оцінювання: національна та ЄКТС**

| Сума балів за всі види навчальної діяльності | Оцінка ECTS | Оцінка за національною шкалою                      |            |
|--|-------------|--|------------|
|  |             | для екзамену, курсового проекту (роботи), практики | для заліку |
| 90 – 100                                     | <b>A</b>    | відмінно   | Зараховано |
| 82-89  | <b>B</b>    | добре  |            |
| 74-81  | <b>C</b>    |  |            |
| 64-73  | <b>D</b>    | задовільно   |            |
| 60-63  | <b>E</b>    |  |            |

|       |           |   |  |
|-------|-----------|---|--|
| 35-59 | <b>FX</b> | незадовільно з<br>можливістю<br>повторного складання                | не зараховано з<br>можливістю<br>повторного складання                |
| 1-34  | <b>F</b>  | незадовільно з<br>обов'язковим<br>повторним вивченням<br>дисципліни | не зараховано з<br>обов'язковим<br>повторним вивченням<br>дисципліни |

### Критерії оцінювання з дисципліни

“Відмінно” (90 та вище балів) заслуговує студент, який виявив всебічне і глибоке знання програмового матеріалу, вміння вільно виконувати завдання, передбачені програмою, засвоїв основну і ознайомився з додатковою літературою, розуміє взаємозв'язок головних понять дисципліни та їх значення для майбутньої професії.

“Добре” (82-89 балів) заслуговує студент, який виявив повне знання програмного матеріалу, успішно виконує передбачені програмою завдання, засвоїв основну літературу рекомендовану програмою, виявив систематичний характер знань з дисциплін і здатний до самостійного доповнення, але під час відповіді допустив деякі неточності.

“Добре” (74-81 балів) заслуговує студент, що виявив не цілком повне знання програмного матеріалу, не завжди успішно виконує передбачені програмою завдання, частково засвоїв основну літературу, рекомендовану програмою, виявив не систематичний характер знань з дисциплін і не завжди здатний до їх самостійного доповнення і під час відповіді допускає деякі неточності.

“Задовільно” (64-73 балів) заслуговує студент, що виявив знання основного програмного матеріалу в обсязі, необхідному для подальшого навчання та майбутньої роботи за професією, вміє виконувати завдання, передбачені програмою, знайомий з основною рекомендованою літературою. Як правило, оцінка “задовільно” виставляється студентам, що допустили помилки у відповіді на екзамені та при виконанні екзаменаційних завдань, але які володіють необхідними знаннями для їх усунення за допомогою викладача.

“Задовільно” (60-63 балів) заслуговує студент, що виявив часткове знання основного програмового матеріалу в обсязі, необхідному для подальшого навчання та майбутньої роботи за професією, не завжди вміє виконувати завдання, передбачені програмою, знайомий лише частково з основною рекомендованою літературою. Як правило, оцінка “достатньо” виставляється студентам, що допустили грубі помилки у відповіді на екзамені

та при виконанні екзаменаційних завдань, але які частково володіють необхідними знаннями для їх усунення за допомогою викладача.

“Незадовільно з можливістю повторного складання” (35-59 балів) виставляється студенту, який виявив суттєві прогалини в знаннях основного програмового матеріалу, допустив принципові помилки у виконанні передбачених програмою завдань.

“Незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни” (1-34 балів) виставляється студенту коли протягом семестру він допустив грубі помилки у виконанні передбачених програмою завдань.

При виставленні оцінки можуть враховуватися результати навчальної роботи студента протягом семестру.

Іспит виставляється (без складання) у випадку набору кількості балів, що відповідає мінімальній оцінці “достатньо” (E).

Протягом семестру проводиться не менше двох модулів або колоквіумів чи контрольних робіт або інших видів контролю. Максимальна кількість балів, яка встановлюється для цих видів контролю, а також відповідність оцінок FX та F у шкалі ECTS, у балах та національній шкалі визначається Вченими радами факультетів або кафедрами, які забезпечують викладання відповідних дисциплін.



## 8. Рекомендована література

1. Главацька О.Л. Менеджмент соціальної роботи Курс лекцій. Тернопіль, ТДПУ, 2009. 65 с.
2. Дєдов Є.Г. Професійна підготовка майбутніх соціальних працівників до менеджменту в соціальній роботі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.05 „Соціальна педагогіка”. Луганськ, 2009. 20 с.
3. Зарецкий А. Д. Менеджмент социальной работы : учебное пособие. Феникс, 2008. – 187 с.
4. Комаров Е. И. Менеджмент социальной работы : [учебное пособие для студентов] / Е. И. Комаров, А. И. Войтенко. ВЛАДОС, 2001. 288 с.
5. Крижко В.В., Павлютенков Є.М. Менеджмент в освіті. Навч. - методичний посібник / В.В. Крижко. К., 1998. 192 с.
6. Лекции по технологии социальной работы. В 3-х частях /Под ред. Е.И. Холостовой, Часть 2. - М.: Социально-технический институт, 2000. 240с.
7. Лукашевич М.П. Менеджмент соціальної роботи: теорія і практика: Навч. посіб./ М.П. Лукашевич, М.В. Туленков. К.: Каравелла, 2007. 236 с.
8. Макаров В.В. Социальное управление / В.В. Макаров. М., 2000.
9. Менеджмент социальной работы: Учебн. пособие / под ред Е.И.Комарова, А.И.Войтенко. М., 1999.
10. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. 435 с.
11. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С.У. Олійник ; Нар. укр. акад., [каф. економіки підприємства]. Х. : Вид-во НУА, 2013. 375 с.
12. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. 2-ге вид., доповн. К. : Академвидав, 2010. 544 с. (Серія «Альма-матер»).
13. Освітній менеджмент: Навчальний посібник / за ред. Л.Даниленко, Л. Карамушки. К., 2003. 400с.
14. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие/ Под ред. Глухова, 1995.
15. Осовська Г. Основы менеджменту / Г.Осовська. -Житомир: ЖГП, 1998. - 310 с.
16. Остапйовський І.Є. Актуальність ідей В.О. Сухомлинського про принципи управління школою в умовах сьогодення / І.Є. Остапйовський. – Спадщина В.О. Сухомлинського – джерело сучасної педагогічної науки і практики: монографія / авт.кол.: О.В. Сухомлинська, О.Я. Савченко, П.С. Олешко, А.М. Луцюк та ін.: упоряд. П.С. Олешко. Луцьк: Надстир'я, 2016. С. 124 – 132.
17. Остапйовський І.Є. Використання інтерактивних технологій як важлива педагогічна умова формування професійного іміджу майбутніх соціальних працівників / І.Є. Остапйовський. *Педагогічний часопис Волині : науковий журнал. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2017. № 1 (4). С. 127 – 132*

18. Остапйовський І.Є. Інформаційне забезпечення менеджменту освітньої та соціальної сфери. *Актуальні проблеми педагогічної освіти: європейський та національний вимір : Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (16 – 17 травня 2017 р.) [Текст]* / А.В. Лякішева (заг. ред..) І.М. Брушневська, П.м. Гусак та ін. – Луцьк: ФОП Покора І.О., 2017. С. 201 – 203.

## Тестові завдання для самоконтролю

1. Хто був основоположником теорії адміністрації:
  - А. А. Файоль
  - Б. Г. Форд
  - В. Н. Віннер
2. Який з процесів входить до складу системного підходу:
  - А. політичний
  - Б. комунікативний
  - В. біологічний
3. Що є основою будь-якого управління за Віннером:
  - А. влада
  - Б. інформація
  - В. дисципліна
4. Що не входить до загальнонаукових методів соціальної роботи?
  - А. експериментування
  - Б. моделювання
  - В. конкретно-педагогічний метод
5. Що не входить до сфер методу управління функціональними підсистемами управління:
  - А. «персонал»
  - Б. «маркетинг»
  - В. «креактивність»
6. Ключовим питанням організаційно структурного розуміння управління в соціальній роботі є:
  - А. яким чином здійснюється соціальна робота
  - Б. хто має здійснювати соціальну роботу
  - В. за допомогою яких методів здійснюється соціальна робота
7. Однією з основних властивостей організації є:
  - А. організація створюється, щоб забезпечити людям робочі місця
  - Б. утворення організації встановлюється адміністративними або кількісними факторами;
  - В. представляє собою форму об'єднання громадян для підпорядкування державі
8. До рівнів управління соціальною роботою не належить:
  - А. інституціональний
  - Б. технологічний
  - В. організаційний
9. Функцією менеджменту соціальною роботою не є:
  - А. планування
  - Б. контроль

В. розподіл

10. Метод, який будується на основі діяльності певної групи людей, яка працює над вирішенням якоїсь проблеми:

А. метод Дельфі

Б. метод номінальної групової техніки

В.....

11. Коли менеджмент і маркетинг сформувались як концепції:

А. 20-30 р. 20 ст.

Б. 50-60 р. 20 ст.

В. 70-80 р. 20 ст.

12. Хто дав визначення маркетингу, як виду людської діяльності:

А. Ф. Котлер;

Б. Ф. Тейлор;

В. Г. Форд

12. Концепція сучасного менеджменту – це

А. вид людської діяльності спрямованої на задоволення попиту і потреб за допомогою обміну;

Б. це певна програма управління фірмою в центрі уваги якої перебуває покупець, клієнт, з його потребами і запитамі;

В. це нова підприємницька філософія спрямована на потреби і попит споживачів.

13. Маркетинг - це

А. вид людської діяльності;

Б. ефективне управління фірмою;

В. просування товару на ринку.

14. Виберіть правильні елементи виробництва у мікро середовищі:

А. працівники

Б. інформація

В. цілі діяльності

Г. роль маркетингу

Д. приміщення

15. Які з наведених нижче термінів відносяться до завдань по організації маркетингу:

А. виконання

Б. управління

В. реклама

Г. індивідуальний продаж

16. В основу чийх поглядів був покладений хоторнський експеримент

-

17. До основних завдань по організації маркетингу належить:

А. завдання-діяльність;

Б. завдання-виконання

В. завдання-управління

18. Яке з видів панування не відносять сюди:

А. традиційне

Б. харизматичне

В. функціональне

Г. легальне

19. Скільки є форм харизматичного процесу спадкування влади:

А.6

Б.3

В.5

20. Ступінь формалізації поділяється на :

А. короткострокові і довгострокові

Б. офіційні і неофіційні

В. зовнішні і внутрішні

21. Назвіть види панування за Вебером

21. Маркетингове середовище фірми –

А. ефективне управління фірмою, яка базується на

Б. врахуванні комплексної дії внутрішніх і зовнішніх факторів

В. це сукупність активних елементів, які діють за межами фірми і впливають на її життєдіяльність

Г. це систематизація управлінського досвіду.

22. до основних функцій структури управління в системі соціального захисту належить:

А. соціальне прогнозування

Б. маркетинг

В. планування

23. До рівнів управління соціальною роботою належить

А. інституціональний

Б. технологічний

В. організаційний

Г. методичний

24. Класифікація відносин за об'єктом включає наступні відносини

А. економічні, політичні, соціальні

Б. індивідуальні, міжособистісні, внутрішньо-групові

В. співробітництво, взаємодопомога, субординація

**Приклади завдань  
до комплексної контрольних робіт (ККР)  
«Менеджмент соціальної роботи»  
Варіант 1**

Час проведення тестування 60 хв.

1. Завдання першого рівня. Визначте одну правильну відповідь із трьох запропонованих.
1. Який підхід у сучасній науковій літературі розглядає менеджмент як процес, що містить у собі безперервну серію взаємозв'язаних загальних управлінських функцій:
- а) Підхід з позиції виділення різних наукових шкіл
  - б) Процесуальний
  - в) Системний підхід
  - г) Ситуаційний підхід
2. Головними ідеями якої школи є створення раціональної системи управління організацією шляхом визначення основних функцій і кращого способу розподілу її між підрозділами і робочими групами та побудова раціональної структури організації та ефективне управління діяльністю персоналу:
- а) Школа наукового управління
  - б) Школа поведінкових наук
  - в) Школа людських відносин (неокласична школа управління)
  - г) Адміністративна або класична школа управління
3. Які науковці сприяли розвитку школи наукового управління:
- а) А.Фойоль, Л.Урвіком, Д.Муні, А.Рейлі
  - б) Е. Мейо, М. Фолетт
  - в) Ф.Тейлор, Л. Гілберт, Г.Форд, Г.Гант
  - г) К.Арджиліс, Р.Лайкерт, Д.Макгрегор, Ф.Герцберг
4. Ким було запропоновано дане визначення «Маркетинг— це концепція управління фірмою, в центрі якої перебуває покупець, клієнт з його потребами та запитамі, і вся фірма, її відділення, ланки й ділянки націлені на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити»:
- а) Ф. Котлером
  - б) П. Друкером
  - в) Х. Неффертом
  - г) М. Фолеттом
5. Доповніть визначення – *концепція сучасного менеджменту* - .....
1. Завдання другого рівня. Визначте основні підходи до поняття «менеджмент».
- 2.Завдання третього рівня. Сформулюйте власну думку щодо базових наукових шкіл менеджменту.

## Варіант 2

Час проведення тестування 60 хв.

1. Завдання першого рівня. Визначте одну правильну відповідь із трьох запропонованих.
    - 1.Завдяки якому підходу менеджмент розглядається як будь-яка організація у сукупності взаємозв'язаних елементів, таких як люди, структура, задачі і технології.
      - а) підхід з позиції виділення різних наукових шкіл
      - б) процесуальний
      - в) системний підхід
      - г) ситуаційний підхід
    2. Основна ідея якої школи полягає в тому, що турбота керівника про своїх працівників, підвищення рівня їх задоволеності від праці та відносин між менеджером та підлеглим призводить до підвищення продуктивності колективної праці:
      - а) школа наукового управління
      - б) школа людських відносин (неокласична школа управління)
      - в) школа поведінкових наук
      - г) адміністративна або класична школа управління
  3. Які науковці сприяли розвитку адміністративної або класична школи управління:
    - а) А.Фойоль, Л.Урвіком, Д.Муні, А.Рейлі
    - б) Е. Мейо, М. Фолетт
    - в) Ф.Тейлор, Л. Гілберт, Г.Форд, Г.Гант
    - г) К.Арджиліс, Р.Лайкерт, Д.Макгрегор, Ф.Герцберг
  4. Який етап еволюції маркетингового управління характеризувався так: У 4—3 тис. до н. є. слідом за розкладанням первіснообщинної формації відбувається процес становлення ранніх класових суспільств, зародження державності й товарного виробництва:
    - а) Перший етап або донауковим
    - б)Другий етап
    - в)Третій етап
    - г)Четвертий етап
  5. Скільки функцій включає процес маркетингового управління:
    - а) 2
    - б) 3
    - в) 4
    - г) 5
- 2.Завдання другого рівня. Назвіть переваги та обмеження наукової школи управління. Прокоментуйте особливості кожного виду.
  - 3.Завдання третього рівня. Сформулюйте власну думку щодо особливості становлення і розвитку наукових шкіл в менеджменті в сьогоденних умовах

### Варіант 3

Час проведення тестування 60 хв.

1. Завдання першого рівня. Визначте одну правильну відповідь із трьох запропонованих.

1. Який підхід до менеджменту передбачає аналіз великої кількості внутрішніх і зовнішніх функцій, на підставі яких визначається придатність застосування певних методів відповідно до конкретної ситуації:

- а) підхід з позиції виділення різних наукових шкіл
- б) процесуальний
- в) системний підхід
- г) ситуаційний підхід

2. Головними постулатами якої школи стали вдосконалення трудових операцій на основі наукового аналізу змісту самої роботи та визначення її основних операцій і елементів з використанням методів спостереження, логічного аналізу:

- а) Школа наукового управління
- б) адміністративна або класична школа управління
- в) школа людських відносин (неокласична школа управління)
- г) школа поведінкових наук

3. Які науковці сприяли розвитку школи людських відносин (неокласичної школи управління):

- а) А.Фойоль, Л.Урвіком, Д.Муні, А.Рейлі
- б) Е. Мейо, М. Фолетт
- в) Ф.Тейлор, Л. Гілберт, Г.Форд, Г.Гант
- г) К.Арджиліс, Р.Лайкерт, Д.Макгрегор, Ф.Герцберг

4. Розвитку якого етапу еволюції маркетингового управління сприяла промислова революція в США за якої відбувається трансформація підприємницької інтуїції, досвіду і здорового глузду у філософію бізнесу, в навчальну дисципліну концепцію управління:

- а) перший етап або донауковим
- б) другий етап
- в) третій етап
- г) четвертий етап

5. Яких менеджерів відносять до лінійних:

а) особи, що діють на основі єдиноначальності, "відповідальні за стан і розвиток організації (підприємства) у цілому чи її підрозділів (цехів, ділянок, бригад).

б) керівних працівників, відповідальних за визначену сферу в системі управління і функціональних підрозділів, які вони очолюють.

в) особи, що діють на основі єдиноначальності, "не відповідальні за стан і розвиток організації (підприємства) у цілому чи її підрозділів (цехів, ділянок, бригад).



2. Завдання другого рівня. Опишіть основні ролі менеджера соціальної роботи. Прокоментуйте їх сутність.
3. Завдання третього рівня. Сформулюйте власну думку щодо значення поняття «самоменеджмент» в професійній діяльності соціального працівника.

## Варіант 4

Час проведення тестування 60 хв.

1. Завдання першого рівня. Визначте одну правильну відповідь із трьох запропонованих.

1. Предметом дослідження якої школи були різноманітні аспекти соціальної взаємодії і мотивації, характеру влади і авторитету, організаційної поведінки і комунікації в установах, а також проблеми лідерства, зміни змісту роботи і якості трудового життя:

- а) Школа наукового управління
- б) Адміністративна або класична школа управління
- в) Школа людських відносин (неокласична школа управління)
- г) Школа поведінкових наук

2. Які науковці сприяли розвитку школи поведінкових наук:

- а) А.Фойоль, Л.Урвіком, Д.Муні, А.Рейлі
- б) К.Арджиліс, Р.Лайкерт, Д.Макгрегор, Ф.Герцберг
- в) Ф.Тейлор, Л.Гілберт, Г.Форд, Г.Гант
- г) Е.Мейо, М.Фолетт

3. Який етап еволюції маркетингового управління характеризувався формуванням і розвитком концепцій маркетингового управління:

- а) Перший етап або донауковим
- б) Другий етап
- в) Третій етап
- г) Четвертий етап

4. Скільки аспектів має маркетинг:

- а) 2
- б) 3
- в) 4
- г) 5

5. Кого можна охарактеризувати як господарських керівників акціонованих підприємств (як правило, дрібних і середніх), що працюють по найму й одночасно мають пакети акцій цих підприємств

- а) менеджери-бізнесмени
- б) "класичні" менеджери
- в) менеджери-співвласники
- г) менеджери-акціонери

2. Завдання другого рівня. Охарактеризуйте типи менеджменту соціальної роботи за критерієм розподілу повноважень.

4. Завдання третього рівня. Сформулюйте власну думку щодо механізму функціонування структур менеджменту соціальної роботи: методи соціальної взаємодії.

## Варіант 5

Час проведення тестування 60 хв.

1. Завдання першого рівня. Визначте одну правильну відповідь із трьох запропонованих.

1.Завданням якої школи є дослідження операцій і розробці ефективних моделей управління різноманітними ситуаціями на основі кількісного аналізу впливаючих на них факторів:

- а) Школа наукового управління
- б) Адміністративна або класична школа управління
- в) Нова школа науки управління
- г) Школа поведінкових наук

2. Ким було запропоновано дане визначення «Маркетинг— це вид людської діяльності, спрямованої на задоволення попиту й потреб за допомогою обміну»:

- а) Ф. Котлером
- б) Х. Неффертом
- в) П. Друкером
- г) М. Фолеттом

3.Яким є третій аспект маркетингу:1.філософія бізнесу 2. концепція стратегічного управління 3.?

- а) психологія бізнесу
- б) система оперативних функцій
- в) концепція стратегічного планування
- г) система маркетингового управління

4.Кого можна охарактеризувати як господарських керівників, що керують державними (рідше приватними) підприємствами на основі найму, тобто за "зарплату":

- а) менеджери-бізнесмени
- б) "класичні" менеджери
- в) менеджери-співвласники
- г) менеджери-акціонери

5.Яких менеджерів відносять до функціональних менеджерів:

а)особи, що діють на основі єдиноначальності, "відповідальні за стан і розвиток організації (підприємства) у цілому чи її підрозділів (цехів, ділянок, бригад).

б) фахівець з управління соціально-економічними і господарськими процесами, виробництвом і обігом товарів, найманий управляючий.

в) особи, що діють на основі єдиноначальності, "не відповідальні за стан і розвиток організації (підприємства) у цілому чи її підрозділів (цехів, ділянок, бригад).

г) керівних працівників, відповідальних за визначену сферу в системі управління і функціональних підрозділів, які вони очолюють.

2. Завдання другого рівня. Розкрийте особливості типологізацію менеджменту соціальної роботи. Прокоментуйте їх особливості.

3. Завдання третього рівня. Сформулюйте власну думку щодо основних схем мотивації трудової діяльності.

## Варіант 6

Час проведення тестування 60 хв.

1. Завдання першого рівня. Визначте одну правильну відповідь із трьох запропонованих.

1. Який підхід розглядає управління як серію безперервних взаємозв'язаних дій, тобто як процес – дія, що має початок, кінець, тривалість і розвитку певному часовому просторі:

- а) підхід з позиції виділення різних наукових шкіл
- б) процесуальний підхід
- в) системний підхід до управління організацією
- г) ситуаційний підхід

2. Ким було запропоновано дане визначення «Маркетинг— це координація, планування і контроль на фірмі з метою утримання наявних ринків і завоювання потенційних»:

- а) Ф. Котлером
- б) П. Друкером
- в) Х. Неффертом
- г) М. Фолеттом

3. Кого можна охарактеризувати як приватних власників переважно дрібних підприємств і фірм, якими вони управляють особисто:

- а) менеджери-бізнесмени
- б) "класичні" менеджери
- в) менеджери-співвласники
- г) менеджери-акціонери

4. Який поділ праці менеджерів ґрунтується на формуванні груп із працівників управління, які виконують однакові функції менеджменту: планування, організація, контроль та ін.:

- а) Вертикальний
- б) функціональний
- в) структурний
- г) горизонтальний

5. Який рівень у вертикальному поділі праці складає адміністрація соціальної служби чи установи (в особі його керівника і заступників), яка здійснює загальне стратегічне керівництво організацією в цілому, а також її різними функціональними і виробничими або господарськими підрозділами:

- а) низовий
- б) середній
- в) вищий
- г) найвищий

2. Завдання другого рівня. Прокоментуйте сутність інноваційного і традиційного підходу до організації менеджменту соціальної роботи.

3. Завдання третього рівня. Сформулюйте власну думку щодо сутності принципів менеджменту соціальної роботи.

### **Питання для підготовки до іспиту**

Сутність і роль маркетингу в управлінні соціальною роботою  
Розкрити маркетингове середовище фірми  
Завдання і функції маркетингового управління фірмою  
Концепції управління підприємством в умовах ринку  
Основні школи менеджменту  
Основне розуміння управління менеджменту соціальної роботи  
Специфіка менеджменту соціальної роботи  
Рівні управління соціальною роботою  
Поняття соціально-управлінських відносин  
Види панування за М. Вебером  
Основні типи соціально-управлінських відносин  
Охарактеризувати тип управлінських відносин між керівником і підлеглим  
Помилки практики управління  
Типологія основних законів організації менеджменту соціальної роботи  
Основні закони менеджменту соціальної роботи  
Основні закономірності менеджменту СР  
Принципи менеджменту СР  
Методи менеджменту СР  
Види методів менеджменту СР  
Функції менеджменту СР  
Основний зміст поняття соціальної політики  
Основні моделі соціальної політики як передумови менеджменту СР  
Принципи соціальної політики  
Основні підходи до соціальної політики  
Інструменти соціальної політики  
Основні завдання соціальної політики і галузевого менеджменту.  
Визначення основних понять трудового потенціалу менеджменту СР  
Кадрова політика соціального закладу  
Вихідні положення кадрової політики  
Рівні розробки кадрової політики у сфері соціальної роботи  
Основні завдання і види кадрового забезпечення  
Стадії системи управління персоналом.  
Фактори ефективності управління персоналом  
Поняття ресурсів управління  
Інформаційні ресурси МСР  
Технологічні ресурси МСР  
Організаційні ресурси МСР

Правові ресурси МСР  
Політичні ресурси МСР  
Культурологічні ресурси МСР  
Фінансові ресурси МСР  
Економічні ресурси МСР  
Психологічні ресурси МСР  
Педагогічні ресурси МСР  
Екологічні ресурси МСР  
Організаційні структури соціальної сфери  
Механізм функціонування структур соціального менеджменту.  
Соціальні організації, поняття, виникнення і особливості.  
Сутнісні характеристики управлінської праці менеджерів соціальної роботи.  
Види поділу праці менеджерів відповідно до типології сучасних соціальних організацій.  
Ролі менеджера соціальної роботи в процесі управлінської діяльності.  
Самоменеджмент в управлінні соціальною роботою.  
Розкрийте поняття соціальної організації.  
Які соціальні якості характерні для організації?  
Способи створення організацій в соціальній сфері.  
Проблема делегування повноважень в соціальному менеджменті.  
Розкрийте значення контролю і відповідальності як функцій соціального менеджменту.  
Які механізми управління фінансами соціальної сфери?  
В чому полягає сутність системного підходу до управління.  
Соціальна політика як стратегія менеджменту соціальної роботи.