

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**



**ЛУЦЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

## **СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Конспект лекцій**

**для здобувачів першого (бакалаврського) рівня  
вищої освіти освітньо-професійної програми «Соціальне  
забезпечення» галузі знань – 23 Соціальна робота  
спеціальності 232 Соціальне забезпечення  
денної та заочної форм навчання**

**ЛУЦЬК 2021**

Електронна копія друкованого видання передана для внесення в репозитарій Луцького НТУ

Директор бібліотеки

С. С. Бакуменко

Рекомендовано до видання вченою радою факультету цифрових, освітніх та соціальних технологій Луцького НТУ, протокол № від « » 2021 року.

Голова вченої ради факультету

Г. А. Герасимчук

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри соціогуманітарних технологій Луцького НТУ, протокол № від « » 2021 року.

Завідувач кафедри

О. М. Жук

Укладач: І. В. Сушик, кандидат історичних наук, доцент кафедри соціогуманітарних технологій Луцького НТУ

Рецензент: О. М. Жук, кандидат історичних наук, доцент, завідувач кафедри соціогуманітарних технологій Луцького НТУ

Відповідальний за випуск: О. М. Жук, кандидат історичних наук, доцент, завідувач кафедри соціогуманітарних технологій Луцького НТУ

Соціальний менеджмент [Текст] : Конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Соціальне забезпечення» галузі знань 23 Соціальна робота спеціальності 232 Соціальне забезпечення денної та заочної форм навчання / уклад. І. В. Сушик. – Луцьк : Луцький НТУ, 2021. – 184 с.

Методичне видання складене відповідно до діючої програми курсу «Соціальний менеджмент» з метою надання методичної допомоги у процесі вивчення теоретичного матеріалу.

Призначене для здобувачів вищої освіти спеціальності 232 Соціальне забезпечення освітньо-професійної програми «Соціальне забезпечення».

© Сушик І.В., 2021

## ЗМІСТ

I. Пояснювальна записка		4
II. Структура навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання		8
<i>Лекція 1.</i>	Менеджмент як сучасний напрямок соціального управління	9
<i>Лекція 2.</i>	Еволюція розвитку управління в соціальній сфері	19
<i>Лекція 3.</i>	Основні принципи та методи соціального менеджменту	34
<i>Лекція 4.</i>	Управління соціальними процесами	53
<i>Лекція 5.</i>	Особливості управління соціальною сферою в зарубіжних країнах	70
<i>Лекція 6.</i>	Управління персоналом в соціальному менеджменті	79
<i>Лекція 7.</i>	Самоменеджмент	96
<i>Лекція 8.</i>	Соціальне партнерство	125
<i>Лекція 9.</i>	Соціальні проекти та програми в системі соціальної роботи	136
<i>Лекція 10.</i>	Управління конфліктами. Супервізія та менеджмент соціального забезпечення	152
III. Список рекомендованої літератури		179
IV. Орієнтовний перелік питань до підсумкового контролю		182

## **I. Пояснювальна записка**

**Мета вивчення дисципліни** – формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи знань у сфері соціального менеджменту, набуття умінь щодо прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері соціального забезпечення населення.

### **Завдання вивчення дисципліни:**

- оволодіти системою знань з основ менеджменту;
- знати функції менеджменту соціальної роботи, його принципи і закономірності;
- вміти управляти трудовими ресурсами, знати мотиваційні теорії трудової діяльності;
- оволодіти основами управління майбутньою проектною діяльністю;
- знати, відрізнити такі поняття, як «менеджмент соціальної роботи», «управління соціальною роботою» й володіти механізмами й схемами реалізації на практиці;
- вміти застосовувати різноманітні стилі керівництва у відповідній ситуації, методи вирішення конфліктів;
- вміти організувати й координувати соціальну роботу з різноманітними категоріями клієнтів.

**Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни.**

**Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни.**

### ***Інтегральна компетентність***

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у галузі професійної діяльності соціального забезпечення або у процесі навчання, що передбачає застосування відповідних теорій та методів відповідної науки і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

### ***Загальні компетентності***

**ЗК02.** Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

**ЗК03.** Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

**ЗК04.** Здатність планувати та управляти часом.

**ЗК10.** Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

**ЗК11.** Здатність приймати ефективні управлінські рішення. Обґрунтовані рішення

**ЗК12.** Здатність працювати в команді.

**ЗК13.** Здатність до міжособистісної взаємодії.

**ЗК14.** Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

***Спеціальні (фахові, предметні) компетентності***

**СК01.** Здатність аналізувати суспільно-політичні процеси пов'язані з соціальним розвитком держави; розвитком соціальної держави.

**СК05.** Здатність до співпраці у міжнародному середовищі та розпізнавання міжкультурних проблем у професійній практиці.

**СК12.** Здатність до організації та управління процесами в соціальному забезпеченні.

**СК13.** Здатність дотримуватися етичних принципів та стандартів у професійній діяльності.

**СК14.** Здатність до генерування нових ідей та креативності у професійній сфері.

**СК15.** Здатність виявляти і залучати ресурси організацій партнерів з соціальної допомоги для виконання завдань професійної діяльності.

**СК16.** Знання і розуміння принципів, інструментів та механізмів організації та управління соціальною сферою.

**СК17.** Здатність до реалізації соціальних функцій через відповідні методи публічного управління в інституціях соціального захисту.

***Програмні результати навчання***

**ПР02.** Ідентифікувати причинно-наслідкові зв'язки розвитку суспільства та прояви соціально-економічних проблем у різних категорій населення;

**ПР09.** Виявляти готовність до взаємодії з колегами по роботі, приймати управлінські рішення в організації роботи виконавців;

**ПР14.** Визначати зміст співпраці з організаціями та установами з метою залучення їх до соціального захисту населення;

**ПР15.** Приймати практичні рішення для покращення соціального добробуту та підвищення соціальної безпеки;

**ПР17.** Пояснювати актуальні процеси у соціальній сфері та соціальному забезпеченні

**ПР19.** Ефективно працювати як індивідуально, так і у складі міждисциплінарної команди фахівців;

**ПР20.** Демонструвати уміння креативно вирішувати проблеми та приймати інноваційні рішення, мислити та застосовувати творчі здібності до формування принципово нових ідей.

**ПР21.** Використовувати набуті знання та уміння для ефективного здійснення організації та адміністрування соціальної сфери та системи надання соціальних послуг.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 120 год. /4 кредити ECTS. Форма підсумкового контролю успішності навчання: екзамен (залік).

У пропонованому конспекті лекцій подано короткий зміст тем теоретичного курсу, ключові терміни і поняття, запитання для перевірки знань та список рекомендованої літератури.

При підготовці конспекту лекцій укладачем використаний вже опублікований методичний матеріал з курсу «Соціальний менеджмент», зокрема «Соціальний менеджмент : метод. вказівки до практичних занять для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань – 23 «Соціальна робота» спеціальності – 232 «Соціальне забезпечення» освітньо-професійної програми – «Соціальне забезпечення» денної та заоч. форм навч. / уклад. І.В. Сушик. – Луцьк : Луцький НТУ, 2020. – 32 с.», а також нові матеріали навчальних підручників та посібників, наукові статті, словники-довідники наступних авторів:

1. Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. / Л. А. Колбіна. – Одеса : видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2017. – 406 с.
2. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Особистий, корпоративний та публічний тайм-менеджмент». Укладач: Малиновська Ольга Ярославівна Львів, 2018.
3. Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика : навч. посіб. / Г. В. Старченко. – Чернігів : видавець Брагинець О. В., 2018. – 306 с;
4. Романова Н.Ф., Мельник І.П. Соціальне партнерство/ Н.Ф. Романова, І.П. Мельник: навчально-методичний посібник. – К.: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2017. – 238 с.
5. Управління проектами: навчальний посібник/ Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
6. Прийняття проектних рішень: Навчальний посібник / Фецура Р. В., Кічор В.П., Якимів А. І., Тимчишин І. Є., Янішевський В. С., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю., Козут І. В., Шишковський С. В. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 220 с.
7. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» (для слухачів другої вищої освіти за спеціальностями 7.03050401 – Економіка підприємства і 7.03050901 – Облік і аудит) / І. І. Макаренко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. – 82 с.
8. Семигіна Т.В. Порівняльна соціальна політика : Навч. посіб. К: МАУП, 2005. – 276 с.
9. Семигіна Т. Соціальна політика економічно розвинутих країн в умовах глобалізації  
[http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/14087/Semyhina\\_Sotsialna\\_polityka\\_ekonomichno\\_rozvynutykh\\_krain.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/14087/Semyhina_Sotsialna_polityka_ekonomichno_rozvynutykh_krain.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
10. Семигіна Т.В. Соціальна політика у глобальному вимірі / Нац. ун-т "Києво-Могилянська академія". Шк. соціальної роботи ім. В.І. Полтавця. - К.: Пульсари, 2003. - 251 с.
11. Юринець З. В. Самоменеджмент : навч. посібник / З. В. Юринець, О.В. Макара. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. – 272 с. та інших.

## II. Структура навчальної дисципліни

№п /п	Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
		денна форма			заочна форма		
		у тому числі			у тому числі		
		л	п	с.р.	л	п	с.р.
<b><u>Змістовий модуль 1. Теоретичні засади соціального менеджменту</u></b>							
1.	Соціальна сфера в Україні: структура та особливості. Соціальне забезпечення населення України.	-	2	4	1	1	7
2.	Менеджмент як сучасний напрямок соціального управління	3	2	4	-	1	7
3.	Еволюція розвитку управління в соціальній сфері	3	2	4	-	-	7
4.	Основні принципи соціального менеджменту	1	2	4	1	1	7
5.	Методи соціального менеджменту	2	2	4	-	-	7
6.	Управління соціальними процесами	3	2	4	-	1	7
7.	Соціально-економічний маркетинг як складова соціального менеджменту	-	2	4	-	-	7
8.	Особливості управління соціальною сферою в зарубіжних країнах	3	2	4	1	-	7
<i>Разом за змістовим модулем 1</i>		15	16	32	3	4	56
<b><u>Змістовий модуль 2. Практичне застосування менеджменту в соціальній роботі</u></b>							
9.	Управління персоналом в соціальному менеджменті	3	2	4	1	1	7
10.	Самоменеджмент	3	2	4	1	-	10
11.	Соціальне партнерство	3	2	4	-	-	7
12.	Соціальні проекти та програми в системі соціальної роботи	3	2	4	1	-	7
13.	Інформаційне забезпечення соціального менеджменту	-	2	4	-	-	7
14.	Управління конфліктами, змінами і стресами	1	2	4	-	1	7
15.	Супервізія та менеджмент соціального забезпечення	2	2	4	-	-	7
<i>Разом за змістовим модулем 2</i>		15	14	28	3	2	52
<b><i>Усього годин</i></b>		<b>30</b>	<b>30</b>	<b>60</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>108</b>

### III. Тематика змістових модулів та методичні вказівки до практичних занять

#### Змістовий модуль 1. Теоретичні засади соціального менеджменту

##### Лекція 1.

##### **Менеджмент як сучасний напрямок соціального управління**

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
2. Види менеджменту. Особливості сучасного менеджменту.
3. Поняття сучасного соціального менеджменту.
4. Рівні та сфери менеджменту.

**Ключові терміни та поняття:** соціальні відносини, менеджмент, соціальний менеджмент, соціальні процеси, соціальна сфера, соціально-економічне моделювання, соціально-економічний експеримент, соціологічні дослідження, статистика, функції соціального менеджменту.

##### 1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

Економіка в ринкових умовах потребує підвищення ролі менеджменту. Сучасний менеджмент – особлива галузь знань і професійної підготовки керівників і спеціалістів у різних сферах діяльності. Ефективно управляти сучасним підприємством або його підрозділами неможливо без розуміння сутності й змісту менеджменту.

Терміни «управління» і «менеджмент» пов'язані між собою. «Управління» – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки. Управляти можна технікою, технологією, ресурсами тощо. «Менеджмент» є складовим елементом управління, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колективи працівників або окремих виконавців з метою досягнення поставлених цілей.

Походження терміну «менеджмент» зв'язують з італійським словом *maneggio* (керувати кінями), хоч першоджерела можна шукати в латинських *mando* (доручати, наказувати), *manus* (рука). Але традиційно визнається, що сучасний термін «менеджмент» (*management*) американського походження і перекладається як управління, керування; адміністрування, керівництво.

Менеджмент визначається як: засіб, манера спілкування з людьми; влада і мистецтво управління; орган управління.

За своєю суттю термін «менеджмент» певною мірою можна вважати синонімом терміну «управління», але поняття «управління» набагато ширше, воно поширюється на технічні, господарські, суспільні, державні та ін. системи і об'єкти. Поняття менеджменту часто зв'язують з поняттям бізнесу. Бізнес – це діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом створення та реалізації певної продукції, робіт чи послуг.

Управління бізнесом (business management) це управління комерційними, господарськими організаціями. Бізнесмен і менеджер – поняття не тотожні. Суб'єкт у бізнесі називається бізнесменом (businessman) або комерсантом. Це власник капіталу, що знаходиться в обігу і дає дохід. Ним може бути ділова людина, яка не займає постійної посади в організації, але є утримувачем її акцій або членом правління. Менеджер обов'язково займає постійну посаду, в його підпорядкуванні знаходяться люди, а власником організації може бути інша окрема особа, держава або колектив акціонерів. Управління підприємством в наш час є дуже складною справою і потребує багатьох різнобічних знань. Керівник (менеджер) має бути освіченою людиною в галузі виробництва, знати кон'юнктуру і динаміку ринку, володіти знаннями з технології і організації виробництва, економічних важелів ефективної діяльності підприємства.

**Менеджмент** – це управління (планування, регулювання та контроль), керівництво та організація виробництва; сукупність методів, засобів, форм управління виробництвом для делегування поставлених завдань чи мети.

Менеджер – управлінець, директор, найманий професійний керівник, що не є власником фірми.

Управління – процес цілеспрямованого впливу на систему (механічну, технологічну, біологічну, соціальну), в результаті якого досягається її впорядкованість, розвиток у відповідності з поставленими цілями.

#### **Ознаки управління:**

- обов'язково якість цілісної організованої системи;
- наявність обов'язкових елементів: суб'єкта управління та об'єкта управління;
- певна спрямованість, досягнення поставленої мети (управлінського результату);
- служить інтересам взаємодії основних елементів;
- забезпечується системою певних засобів.

Види управління: механічне, технологічне, біологічне, соціальне.

У спрощеному розумінні менеджмент – це вміння досягти поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

Менеджмент – це також галузь людського знання, що допомагає здійснити функцію управління. Одночасно менеджмент є економічним органом, який функціонує у сучасному індустріальному суспільстві і як орган управління має свої ланки:

- топ-менеджмент – найвища ланка управління (генеральний директор та інші члени правління);
- мідле-менеджмент – середня ланка управління (керівники управлінь і самостійних відділів);
- ловер-менеджмент – найнижча ланка управління (керівники підрозділів та інших аналогічних їм підрозділів).

Менеджмент – це не тільки управління виробництвом, а й організація праці людей. Саме люди є найважливішим елементом виробничого процесу підприємства (фірми).

## **2. Види менеджменту. Особливості сучасного менеджменту**

Сучасний менеджмент – це тисячі можливих варіантів і нюансів управлінських рішень, складність вивчення і засвоєння менеджменту полягає в тому, що ті підходи, які розроблені однією фірмою і які добре себе зарекомендували, можуть бути не тільки не ефективними, але можливо не корисними для іншої. Тому в діяльності менеджерів може робитися зусилля не на стандартні прийоми (до речі, їх також потрібно знати), а на здатність вірно дати оцінку реальній ситуації і знайти реальний вихід.

Менеджмент не дає універсальних рецептів. Він вчить тому, як, знаючи прийоми, шляхи, способи рішення тих чи інших управлінських завдань, досягти успіху для конкретного підприємства, незважаючи на те, чи воно державне, приватне, акціонерне тощо. Володіючи мистецтвом менеджменту, можливо завжди знайти головні важелі підвищення ефективності господарської діяльності без додаткових інвестицій чи створення нових виробничих можливостей.

Сучасний менеджмент вбирає в себе досягнення різних підходів, продовжує поновлюватися новими знаннями в галузі розвитку управлінської думки.

У 80-ті роки в центрі уваги була проблема культури організації. Ця проблема і її значення, як сильного важеля управління, актуальна і на сьогодні. Дослідження показали, що головний потенціал прогресивних змін лежить у самій людині, в її свідомості і культурі, а культура поведінки людини в організації (підприємстві, фірмі) впливає на кінцеві результати господарської діяльності.

У 90-х роках на перше місце вийшли розробки з лідерства. З ним підприємства (організації, фірми) пов'язують свої майбутні надії.

Ряд проблем перед теорією і практикою управління ставить міжнародний менеджмент, в зв'язку з чим розглядаються питання визначення загальних (універсальних) і специфічних форм і методів управління, які б були пристосовані до місцевого середовища і ряд інших проблем. Розглянемо основні напрями сучасної системи поглядів на менеджмент

### ***Види менеджменту***

Залежно від сфери дії виділяються різні види менеджменту: загальний або адміністративний, галузевий, організаційний, функціональний, підприємницький, міжнародний та ін. Зокрема, можна вести мову про маркетинговий менеджмент, фінансовий, кадровий, виробничий (операційний), транспортний, ситуаційний і стратегічний менеджмент.

***Загальний менеджмент*** – менеджмент, який здійснюють усі керівники, що відповідають за постановку задач і формування політики, за питання, котрі пов'язані з плануванням і організацією, контролем і управлінням підприємством. Часто використовуються такі терміни, як "вище керівництво" або "вища адміністрація", під яким розуміється президент компанії, директор, директор-розпорядник, головний (генеральний) керуючий, а також інші вищі посадові особи (фінансовий директор або завідувач фінансовим відділом та ін.), які входять до складу ради директорів (правління) або безпосередньо перед нею

звітують. Характер функції загального менеджменту змінюється зі зміною розміру компанії, ступеня складності вирішуваних нею завдань. Зовнішнє середовище також здійснює відповідний вплив. Виконувана ним роль у цілому однакова для більшості компаній і фірм.

**Організаційний менеджмент** – це вирішення завдань щодо створення організації (підприємства, фірми), формування структури і системи управління, розробка різних інструктивно-інформаційних матеріалів та ін. Це створює умови для нормального функціонування організації, вирішення завдань, які стоять перед нею.

**Підприємницький менеджмент** передбачає використання організаційно-управлінських рішень у сфері підприємницького бізнесу. Це генерування й активне використання новаторських ідей і пілотних проєктів, готовність до виправданого ризику та вміння ризикувати в бізнесі; формування і продуктивне використання власного капіталу, інформаційних, матеріальних і трудових ресурсів; практична організація виробництва, продажу, реклами та інших господарських справ.

**Фінансовий менеджмент** включає такі основні види діяльності: визначення фінансової структури фірми і її потреб у фінансових коштах; виявлення всіх альтернативних джерел фінансування і їх оцінка; практичне одержання фінансових ресурсів з обраних джерел; ефективне використання одержаних грошових коштів.

**Маркетинговий менеджмент** – це аналіз, планування, впровадження в життя й контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримування взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети організації.

Основними завданнями маркетингового менеджменту є такі:

- ◆ аналіз ринку, тобто його потенціалу, місткості, кон'юнктури, попиту, поведінки споживачів, можливостей фірми, конкуренції та ін.;
- ◆ планування: формування організаційної структури, маркетингу фірми, визначення шляхів їх досягнення;
- ◆ організація: формування організаційної структури маркетингу фірми, його внутрішньої ієрархії, конкретних завдань, повноважень і відповідальності за реалізацію маркетингових заходів;
- ◆ мотивація: створення відповідних матеріальних і моральних стимулів для працівників з метою забезпечення виконання ними своїх обов'язків;
- ◆ реалізація намічених планів;
- ◆ контроль і аналіз виконання маркетингових заходів.

Виробничий (операційний) менеджмент – це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на підставі яких виробляється основна продукція чи послуги компанії.

**Ситуаційний менеджмент** – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків її усунення і використання отриманого досвіду для наступного розвитку. Керування соціально-економічною системою в певній мірі

повинно бути завжди готове до появи непередбачених проблемних ситуацій і спрямоване на відновлення статусу-кво.

Можливість ситуаційного керування визначається, в першу чергу, людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовуючи накопичений тисячоліттями досвід подолання криз, вміння пристосовуватися до виникаючих ситуацій.

**Податковий менеджмент** – це процес управління шляхом використання методів впливу податкового механізму на податкову систему з метою реалізації податкової політики.

Податковий менеджмент допускає використання усієї сукупності методів впливу на платників податків та проявляється у плануванні, регулюванні, стимулюванні та контролі за процесом оподаткування. Обґрунтований вибір, раціональне поєднання методів управління необхідні для побудови дієвого податкового механізму – систем, форм і методів управління податковою системою з метою реалізації податкової політики.

**Інноваційний менеджмент** – один з напрямків стратегічного управління, що здійснюється на вищому рівні організації. Це сукупність визначених організаційно-економічних методів і форм управління всіма стадіями і видами інноваційних процесів підприємств і об'єднань з максимальною ефективністю.

Результатом інноваційних процесів є нововведення, а їхнє впровадження в господарську практику визначається як нововведення, тобто з моменту прийняття до поширення новація здобуває нову якість і стає інновацією.

**Екологічний менеджмент** – це цілісна система заходів раціонального використання і відтворення всіх природних ресурсів, збереження і збільшення заповідників, природних територій і зон, зменшення шкідливого впливу промисловості і транспорту на навколишнє середовище.

**Стратегічний менеджмент** – управлінська діяльність персоналу менеджерів, що пов'язана з формуванням місії підприємства, включаючи визначення його цілей, філософії і довгострокових стратегій, установок і орієнтирів, розвиток іміджу (профілю), який буде відповідати зовнішньому середовищу і внутрішнім можливостям підприємства, впровадження стратегічного вибору за допомогою бюджетування, підбору задач, людей, структур, технологій, системи стимулювання та ін.

Операційний менеджмент покликаний забезпечити ефективне і раціональне ведення виробничої діяльності. Операції – це основа будь-якого виробничого чи обслуговуючого підприємства і якщо операційна функція буде виконуватися неефективно, то і вся організація в цілому не зможе домогтися успіху.

**Міжнародний менеджмент** – це процес планування, організації, управління, контролю в організаціях, які залучені до міжнародної діяльності.

Менеджмент став набуттям переважної більшості країн світу і поширився на міжнародну діяльність, яка ведеться за національними кордонами з метою

отримання прибутку. Така діяльність забезпечує імпорт сировини з інших країн, реалізацію товарів та послуг серед закордонних клієнтів або переведення капіталів своїм філіалам в інших країнах.

### 3. Поняття сучасного соціального менеджменту.

Соціальне управління – це управління, здійснюване у людському суспільстві, людьми стосовно людей. І суб'єкт, і об'єкт управління представлені тут людиною. Отже, в управлінських системах, які функціонують у соціальному середовищі, головним і провідним є людський фактор.

Управління має місце практично у кожному суспільстві і у будь-якому людському колективі. Залежно від історичних, екологічних, політичних та інших обставин можуть змінюватися його цілі, форми, методи. Незмінною залишається необхідність в управлінні.

Соціальне управління спрямоване на впорядкування та узгодження колективних дій людей для досягнення мети, яка стоїть перед ними. Об'єктивна необхідність виникнення та розвитку управління в соціальній сфері обумовлена суспільним характером праці.

Соціальне управління включає два основних підкласи – управління індивідуальною діяльністю людини і управління колективною діяльністю людей.

Найважливішими видами соціального управління є адміністративно-державне (політичне) управління, управління соціально-культурною сферою (духовним виробництвом), управління матеріальним виробництвом.

Люди як головна продуктивна сила пізнають і використовують закони природи і суспільства в процесі виробництва, розподілу, обміну і споживання матеріальних і духовних благ. Об'єктами вивчення при цьому виступають соціальні системи, а предметом - система управління різними сферами суспільства й областями організації соціального життя. Наприклад, управління суспільним виробництвом включає процеси управління народним господарством, галуззю, регіоном, об'єднанням, підприємством, а також управління усередині кожної соціально-економічної системи. Це – рівні управління.

У рамках соціального управління виділяють дві основні його форми – управління матеріальними ресурсами і управління людськими ресурсами. Останнє включає процеси управління соціальним розвитком, утворенням, зайнятістю, працею, соціальним забезпеченням і ін. Це – підвиди соціального управління.

Таким чином, об'єктом і предметом теорії соціального управління як науки виступають соціальні системи і системи управління ними. Соціальне управління виділяється з наявних трьох класів управління (технічними, біологічними і соціальними системами) і підрозділяється на наступні основні види: адміністративно-державне (політичне) управління; управління соціально-культурною сферою (духовним виробництвом); управління виробничою сферою (матеріальним виробництвом).

Іншими словами, класифікація видів соціального управління відповідає класифікації основних сфер організації суспільства:

- політична – область відносин національної і міждержавних, влади і соціальних груп;
- культурна – область духовного виробництва, розподілу і споживання духовних благ;
- економічна – область матеріального виробництва, розподілу і споживання матеріальних благ.

Кожен вид соціального управління включає відповідні рівні (організація - регіон - галузь - держава) і основні форми (управління матеріальними і управління людськими ресурсами), а вони у свою чергу - відповідні підвиди управління.

Поняття менеджмент, адміністрування, керівництво відносяться тільки до класу соціального управління й у цьому змісті поняття менеджмент тотожно поняттю соціальне управління.

Розрізняють три основних види менеджменту:

- соціально-політичний,
- соціально-економічний
- соціально-культурний.

Поняття адміністрування найбільш повне відповідає поняттю влада, оскільки їхня основна функція складається у визначенні політики тієї чи іншої соціальної системи, а поняття керівництво і менеджмент більше відносяться до безпосереднього управління людьми, практичної організації об'єкта соціального управління. Іншими словами, поняття менеджмент, управління, адміністрування і керівництво можуть розглядатися як у широкому, так і у вузькому змісті, що наочно показано в таблиці.

У найбільш загальному виді процес соціального управління можна розділити на дві складені, взаємообумовлені і взаємозалежні частини: адміністративну, областю якої є розробка і визначення політики (як системи цілей, задач і шляхів їхнього рішення), і власне управлінську (оперативну, виконавську, спрямовану переважно на технологічну і технічну організацію об'єкта управління).

Сполучна ланка між двома частинами єдиного процесу соціального управління - безпосереднє керівництво людьми, що забезпечують, з одного боку, розробку і постановку задач, а з іншого боку - їхнє прийняття і виконання. У такому розумінні менеджмент виступає як об'єднуюче поняття всього соціального управління, включаючи його складові частини, рівні і ланки.

У співвідношенні понять влада і управління друге займає підлегле положення, оскільки влада ототожнюється насамперед з адмініструванням, тобто політичною, керівною функцією, а управління (у вузькому змісті) – з виконавської, оперативної.

Таким чином, менеджмент є процесом планування, організації, мотивації і контролю, спрямованим на розробку і досягнення цілей соціальної системи через інших людей.

Влада являє собою центральне, організаційне і регулятивно-контролюючий початок всякої адміністративної діяльності і має універсальну

властивість загальності, тобто здатністю проникати в усі види і форми людської діяльності, виникаючи із самої логіки відносин між чи людьми соціальними групами, суспільством і його частинами, тобто суб'єктами, наділеними свідомістю і волею.

Загальні організаційні, регулятивні і контрольні функції влади (економічної, політичної, духовної) конкретизуються в різних видах управлінської діяльності, що забезпечують реалізацію поставлених задач і цілей.

Управління само по собі не створює ніяких духовних і матеріальних цінностей, але воно сприяє оптимізації відповідних зусиль окремих виконавців.

Сутність управління виявляється у діяльності, яка за своїм змістом є впливом на волю і поведінку людей, їх взаємовідносини і спільні дії. Такий вплив не виникає сам по собі. Рушійною силою управління виступають інтелект і воля людини. Завдяки цьому управлінський вплив є цілеспрямованим, тобто визначає напрямки спільної діяльності, її проміжні і кінцеві результати.

Управління необхідне там і тоді, де і коли виникає потреба в об'єднанні дій певної кількості людей заради досягнення спільної мети. Кожна людина сама керує своїми вчинками, але для того, щоб група людей здійснила певні узгоджені дії, необхідно визначити спільні цілі, шляхи їх реалізації і спрямувати на їх досягнення поведінку кожного члена спільноти. В цьому полягає організуюча спрямованість управління.

Організувати – означає розподіляти людей у просторі та за функціями, забезпечувати їх місцями роботи і засобами праці, налагоджувати їх взаємодію у праці та суспільному житті, розширювати їхні творчі можливості шляхом узгодження і концентрації їх зусиль.

Отже, соціальне управління – це здійснення організуючого і регулюючого впливу на спільну (колективну) діяльність людей з метою ефективного досягнення загальних результатів відповідно до реальних суспільних потреб.

**Соціальне управління** – вид управління, процес впливу на суспільство, соціальні групи, окремих індивідів з метою впорядкування їх діяльності, підвищення рівня організованості соціальної системи.

Загальні риси соціального управління:

- існує там, де має місце спільна діяльність людей і їх спільнот;
- забезпечує впорядкований вплив на учасників спільної діяльності;
- спрямоване на досягнення певної управлінської мети;
- характеризується наявністю суб'єкта та об'єкта управління;
- суб'єкт управління наділяється певним владним ресурсом;
- об'єкт управління є підвладним суб'єктом, свідомо-вольова поведінка якого має змінюватися відповідно до вказівок суб'єкта;
- реалізується в рамках певного механізму.

Види соціального управління: державне управління, місцеве (муніципальне) самоврядування, громадське самоврядування.

Елементи соціального управління: суб'єкт управління, об'єкт управління, управлінські зв'язки (прямі зв'язки і зворотні зв'язки).

Суб'єкт управління може бути індивідуальним або колективним. Виділяються такі об'єкти управління, як людина (індивід), колективи (соціальні групи), держава (суспільство в цілому).

Прямі зв'язку - цілеспрямований організуючий вплив суб'єкта управління на керований об'єкт.

Зворотні зв'язки – канал інформаційного впливу об'єкта управління на суб'єкта управління з метою інформування про виконання покладених на нього управлінських завдань.

Управлінський цикл – сукупність взаємопов'язаних, логічно обумовлених управлінських стадій, що характеризуються певними завданнями, складом учасників.

Стадії процесу управління:

- аналіз управлінської ситуації;
- вироблення і прийняття рішення;
- організація та виконання рішення;
- контроль виконання рішення;
- підведення підсумків, внесення коректив.

Менеджмент в соціальній роботі є одним із видів соціального управління. Виокремлюють шість основних значень розуміння менеджменту в соціальній роботі:

- організаційно-структурне – ключовими проблемами тут є такі: хто повинний виконувати соціальну роботу; які органи та установи повинні цим займатися і яка ефективність їхньої діяльності. При цьому управління у соціальній роботі організовується на різних ієрархічних рівнях (загальнодержавному, регіональному, місцевому) і має організаційні структури управління.
- функціональне – передбачає, що різні організаційні структури управління у системі соціального захисту виконують визначені функції: загальні і конкретні.
- професійно-діяльнісне. Трудовий менеджмент у соціальній роботі – це особливий вид діяльності, яким займається визначена категорія людей, які називається управлінськими кадрами, персоналом управління або менеджерами соціальної роботи.
- процесуальне – менеджмент у соціальній роботі – це процес постановки цілей та завдань, а також організація практичної діяльності у сфері соціальної роботи спрямована на досягнення певної мети за допомогою різних засобів, форм і методів управлінської діяльності.
- гносеологічне – менеджмент у соціальній роботі являє собою наукову дисципліну, що вивчає закономірності, принципи, структуру, функції професійної діяльності процесу управління. Складовими частинами даної науки є певна методологія, відповідні теорії, певні методики, а також мистецтво практичної управлінської діяльності.
- навчально-освітнє – менеджмент у соціальній роботі розглядається як навчальна дисципліна, яка є складовою навчальних планів, щодо підготовки, перепідготовки управлінського персоналу для системи соціального захисту.

Унікальність складності менеджменту соціальної роботи визначаються такими чинниками:

домінування якісних показників ефективності діяльності над кількісними та наявність певних протиріч між ними;

робота, яку виконують соціальні працівники, різнорольова, поліфункціональна, різнопрофільна та складна;

більшість проблем соціальної роботи за своєю природою вимагає прийняття термінових та невідкладних рішень;

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

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

соціальна робота вимагає одночасно інтегрованого та спеціалізованого підходу, а соціальні працівники – фахівці більш високого рівня управління, перш за все бережуть честь свого “мундира” і віддані в більшій мірі своїй професії (взаємодія з клієнтом), ніж інтересам соціальної служби, яка для них нібито опиняється на другому місці;

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

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

Форми розподілу управлінської діяльності:

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

вертикальна – розподіл праці підлеглих керівництвом створює в результаті рівні управління.

Кожна організація має свою певну визначену, притаманну саме їй кількість рівнів управління.

Рівні розподілу управлінської діяльності:

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

Адміністративний – керівники управлінь і середніх відділів (middle менеджери) займаються управлінням і координацією всередині організації, узгоджують різні форми діяльності і зусилля різних підрозділів організації. Керівники середньої ланки контролюють роботу молодших начальників. Вони визначають проблему, починають обговорювати, розробляють творчі пропозиції,

готують інформацію для рішень, що приймаються керівниками вищих ланок і передають ці рішення в технологічно зручній формі як конкретні завдання низовим керівникам.

Інституційний – вища керівна ланка (top менеджери) займається виробленням довгострокових, перспективних планів, формулюванням завдань, адаптацією організації до різних змін, управлінням відносинами між організацією і зовнішнім середовищем, а також суспільством, в якому функціонує дана організація.

Управління соціальною роботою здійснюється на трьох рівнях соціальної організації українського суспільства:

- 1) держава (країна);
- 2) регіон (область, місто, район);
- 3) конкретна установа соціальної роботи.

Підходи до управління як до науки:

- підхід з позиції виділення різних шкіл в управлінні;
- процесуальний підхід, що розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій;
- ситуаційний підхід передбачає, що придатність різних методів управління визначається ситуацією.

Найефективніший метод в даній ситуації той, що найбільше їй відповідає. Ситуаційний підхід пов'язаний із фактором ймовірності здійснення подій, залежний від випадковості, обставин, що склалися або від ситуації. Він прагне пов'язати конкретні прийоми і концепції з визначеними конкретними ситуаціями, для ефективного досягнення завдань організації;

системний, який передбачає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів: людей, структури, завдань і технологій, які орієнтовані на досягнення визначеної мети в умовах зовнішнього середовища, що змінюється.

Система – це деяка цілісність, що складається із взаємопов'язаних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристики цілей. Всі організації є системами. Існує два види систем: відкриті і закриті.

*Види менеджменту соціальної роботи:*

- соціально-політичний менеджмент,
- менеджмент виробничої сфери,
- менеджмент невиробничої сфери, зокрема, й менеджмент соціальної роботи.

Рівні соціального менеджменту: організація (тобто установа, заклад, підприємство) – регіон – галузь – сфера – країна.

*Основні форми менеджменту:*

- менеджмент матеріальних ресурсів,
- менеджмент людських ресурсів.

*Підвиди менеджменту:*

- фінансовий менеджмент,
- кадровий менеджмент,
- маркетинговий менеджмент

- *освітній менеджмент і т. д.*

### **Запитання для самоконтролю знань**

1. Поясніть походження терміна «менеджмент».
2. Покажіть різницю між поняттями «менеджмент» та «управління».
3. Що є предметом соціального менеджменту?
4. У чому полягає затребуваність соціального менеджменту як науки?
5. Назвіть функції соціального менеджменту.

### **Лекція 2.**

#### **Еволюція розвитку управління в соціальній сфері**

1. Формування менеджменту як особливого виду людської діяльності.
2. Основні етапи управлінських революцій.
3. Наукові школи та концепції сучасного менеджменту.
4. Японська та американська моделі менеджменту: порівняльна характеристика.

**Ключові терміни та поняття:** еволюція менеджменту, управління, історія управління, управлінські революції, соціальне управління, соціальні інститути.

#### **1. Етапи формування менеджменту як особливого виду людської діяльності**

Наукова теорія менеджменту сформувалася на початку ХХ ст., хоча діяльність з управління людьми у процесі виробництва має давню історію.

Прикладом ефективного управління може бути Римська імперія, котра проіснувала сотні років. Римські легіони вирізнялися чіткою структурою управління, до складу якої входили генерали й офіцери, поділом армії на дивізії, що забезпечувало успіх бойових дій. Завойовані території віддавались під управління губернаторів, котрі підпорядковувались Риму, будувались дороги, встановлювались зв'язки.

Найвідоміший реорганізатор-управлінець – Діоклетіан, який ставши на престол зрозумів, що його імперія стала некерованою. Надто багато питань імператор був змушений вирішувати самостійно. Він запропонував нову систему з більшою кількістю рівнів управління, що дозволила б оптимізувати співвідношення централізації та децентралізації влади.

Майже всі форми сучасного управління можна знайти у стародавніх організаціях, хоча їхній характер та структура суттєво відрізнялися від сучасних. Археологічні розкопки є свідченням того, що в давньому Шумері існував – якщо сформулювати сучасною мовою – чітко визначений регламент управління у сфері бізнесу і державної діяльності.

З археологічних досліджень простежуються стародавні докази існування організацій: навіть доісторичні люди часто жили організованими групами. Висловлювання з проблем менеджменту можна знайти і на єгипетських

папірусах, і на глиняних табличках з берегів Тигру та Євфрату, і на шовкових сувоях, що збереглися з часів Піднебесної імперії.

В епоху рабовласницького суспільства управлінські функції виконували рабовласники, підприємці (власники майстерень, готелів), заможні торговці, землевласники, а також перші професійні менеджери – управителі і наглядачі рабовласницьких мастків, рудників та ін. Тоді не було великих підприємницьких організацій, які потребували побудови організаційних структур управління, отже використовувались лише методи власного примусу до праці.

За часів середньовіччя банкіри, купці, заможні ремісники – власники великих майстерень – також виконували управлінські функції і були певною...

Перші згадки про адміністративний контроль на базі звітностей були знайдені на території сучасного Іраку (шумерська цивілізація) і датуються 3 000 р. до н. е. Зафіксовані письмові документи, які подавалися у звітному порядку головному жерцю В цей же час зафіксовано найдавніші письмові документи з інвентаризації. Важливий внесок у формування передумов управлінської теорії зробила церква, запровадивши обов'язки служителів церкви різних рівнів.

## **2. Основні етапи управлінських революцій.**

Вважається, що саме Шумерська держава поклала початок управлінської думки. Звідси береться відлік часу початку виникнення шести управлінських революцій.

Перша управлінська революція виникла близько 5-3 тис. років до н.е., що отримала назву релігійно-комерційної. Пов'язана із зародження писемності у Древньому Шумер. Вважається, що це революційне досягнення в житті людства призвело до утворення особливого прошарку жреців-бізнесменів, пов'язаних з торговими операціями, які ведуть ділове листування і комерційні розрахунки. У Китаї використовувалися терміни й поняття, що стосуються управління: організація, функції, кооперація, спеціалізація, контроль.

Друга управлінська революція пов'язується з діяльністю вавилонського царя Хаммурапі, що видав збір законів управління державою для регулювання суспільних відносин між різними соціальними групами населення. Цими законами вводився світський стиль управління, посилювалися контроль і відповідальність за виконання робіт. Саме тому другу управлінську революцію вважають світсько-адміністративною.

Третя управлінська революція відома як виробничо-будівельна. Вона передбачала поєднання державних методів управління з контролем за діяльністю у сфері виробництва та будівництва і відбулася в часи правління Навуходоносора (605 – 562 рр. до н. е.).

Четверта управлінська революція відбулася в період зародження капіталізму й індустріального прогресу європейської цивілізації (XVII – XVIII ст.). Її головним результатом стало зародження професійного управління. Ситуація, котра виникла внаслідок промислової революції кінця XVIII – початку XIX ст., привела до того, що поряд з емпіричними методами в управлінні стали впроваджуватися прикладні розробки й експерименти, результати яких

допомагали визначати норми виробітку і винагороди, оптимальні терміни роботи устаткування, обсягу випуску продукції, удосконалювати організацію виробництва і праці.

Під час промислової революції було зроблено перші спроби перекласти ідеї управління на папір з метою виробити його узагальнюючі принципи, внаслідок чого було закладено необхідні умови теорії менеджменту. Революційну концепцію поділу, спеціалізації, кооперації та підвищення продуктивності суспільної праці виклав класик політичної економії А. Сміт у праці «Багатство народів».

Англієць Річард Аркрайт, винахідник прядильної машини, об'єднав під дахом своєї фабрики всі процеси текстильного виробництва і ввів ієрархічний принцип його організації. На основі поділу праці, планування розміщення устаткування, координації роботи машин і персоналу, забезпечення трудової і технологічної дисципліни йому вдалося домогтись безперервності технологічних процесів. Це дало змогу істотно заощаджувати на витратах виробництва і досягти чималих успіхів у боротьбі з конкурентами. Фактично Аркрайт заклав основи того, що можна було б назвати індустріальним управлінням, або, висловлюючись сучасною мовою, організацією виробництва.

Одночасно Аркрайт сформулював дисциплінарний "кодекс" фабричної системи, згідно з яким різноманітні порушення фіксувалися в спеціальній книзі та вводилася система штрафних санкцій у вигляді відрахувань із заробітної плати.

Широкомасштабний соціальний експеримент у сфері управління провів у 1800 – 1828 рр. англійський вчений Роберт Оуен, котрий був у той період управляючим ряду текстильних фабрик. Суть цього експерименту полягала в наданні робітникам упорядкованого житла, поліпшенні умов праці, побуту, відпочинку, у створенні мережі магазинів, що торгували товарами першої необхідності за доступними цінами. На фабриках, керованих Оуеном, було підвищено мінімальний вік, починаючи з якого діти могли залучатися до роботи, скорочено тривалість робочого дня, а в робітничих селищах створювалися школи. Оуеном керувала зовсім не ідея благодійності, а економічний розрахунок, метою якого було підвищення продуктивності праці.

Своїми експериментами Оуен на практиці випробував ідею того, що через півтора століття стало на Заході досить поширеним явищем і дістало назву соціального партнерства. Проте ця ідея настільки обігнала свій час, що тоді не мала підтримки суспільства, і незабаром про неї забули [7; 8; 9].

Важливий крок у розвитку теорії і практики управління було зроблено професором математики Кембриджського університету, винахідником першої обчислювальної машини Чарльзом Беббіджем. Узявши за основу концепцію поділу праці А. Сміта, він висловив ідею поділу фізичної та розумової праці, склав перелік позитивних характеристик спеціалізації, розробив методику вивчення витрат робочого часу на здійснення різних операцій, порівняльного аналізу роботи однопрофільних підприємств, виявлення шляхів підвищення ефективності праці на основі вивчення даних статистики, а також застосування

преміальної системи оплати. Ч. Беббідж не був задоволений просто спеціалізацією фізичної праці, або поділом за професіями. Поставивши питання про те, чи повинні математики виконувати найпростіші арифметичні операції, розробив аналітичну машину, котра дала можливість звільнити талановиту людину від багатьох рутинних розрахунків. Сьогодні це сучасні потужні ЕОМ. Результати своїх досліджень і практичні рекомендації Беббідж виклав у книзі «Економіка машин і промислових підприємств» (1832 р.), що виявилася першою у світі публікацією наукового управління. Однак останнє як цілісна система ще не склалося – це завдання було розв'язане вже в ХХ ст.

П'ята управлінська революція (кінець ХІХ – початок ХХ ст.) відома під назвою бюрократичної; її теоретичною платформою стала концепція "раціональної бюрократії" відомого соціолога, економіста Макса Вебера. Основні її результати: формування великих ієрархічних структур, поділ управлінської праці, введення норм і стандартів, встановлення посадових обов'язків і відповідальності менеджерів.

Шоста управлінська революція (від середини ХХ ст. до нашого часу) одержала назву «тихої управлінської революції», або нової управлінської парадигми. Нова система поглядів на управління отримала таку назву через те, що основні її положення можуть застосовуватися без руйнації структур, систем і методів менеджменту, доповнюючи їх, поступово пристосовуючи до нових умов, на основі гнучких та компромісних рішень.

Таким чином, Незважаючи на величезне значення революційних перетворень у сфері управління, розвиток менеджменту – це здебільшого еволюційний процес. Як самостійна теоретична дисципліна наука управління виникла на рубежі ХІХ – ХХ ст. У цей період уперше було поставлено питання про роль менеджменту як самостійної сфери наукового знання і практичної діяльності.

### **3. Наукові школи та концепції сучасного менеджменту**

Підхід з позицій виділення різних наукових шкіл в управлінні виник на початку ХХ століття. До фундаторів першої школи наукового управління, поряд із Фредріком Тейлором, відносять також Френка й Лілію Гілберт, а також Генрі Форда та Генрі Ганта.

Школа наукового управління. Основна ідея школи наукового управління полягала у досягненні більшої ефективності роботи за допомогою вдосконалення трудових операцій на основі наукового аналізу змісту самої роботи та визначення її основних операцій та елементів з використанням методів спостереження, вимірювання, логічного аналізу послідовності трудових операцій тощо. Ключовим моментом цього підходу був взаємозв'язок між виробництвом, раціоналізацією праці та її оплатою: хто виробляв більше, той і більше заохочувався. Варто відзначити, що представники школи наукового управління не відкидали важливості людського фактору, а навпаки, – використовували певні методи його стимулювання. А норми виробництва, в свою чергу, передбачали неминучі перерви й невеликий відпочинок, що робило їх реалістичними та справедливими, а, окрім цього, визнавалася також

важливість фахового відбору і навчання персоналу. До переваг цієї наукової школи слід віднести виділення управлінської роботи в окрему функцію, яку мають виконувати спеціалісти з управління. Однак школа наукового управління обмежувалася дослідженням власне виробництва, тобто підвищенням ефективності на низовому, тобто технологічному рівні управління, що в подальшому гальмувалося обмеженням застосування наукового управління в масштабах всієї організаційної системи (підприємства, фірми, організації).

Адміністративна (класична школа управління). Виникнення її пов'язують із французьким фахівцем А.Файолем, а також з Л.Урвіком, Д.Муні, А.Рейлі і А.Слоуном. Їх головною турботою була ефективність роботи всієї організації загалом. Вони намагалися подивитись на організацію з позицій більш широкої перспективи, а також визначити їх загальні характеристики та закономірності.

Основна ідея класичної або адміністративної школи управління полягає в тому, що існують певні універсальні принципи управління, які можуть забезпечити успіх будь-якої організації. Розробка цих принципів охоплювала два основних аспекти. По-перше, створення раціональної системи управління організацією шляхом визначення основних функцій діяльності і кращого способу розподілу її на підрозділи чи робочі групи. А по-друге, це побудова раціональної структури організації та ефективне управління діяльністю персоналу. У сукупності цих обох аспектів управління з позицій цієї наукової школи вперше розглядається як універсальний управлінський процес, реалізація якого вимагає виконання певної кількості взаємопов'язаних функцій управління, що забезпечуються на основі впровадження 14 універсальних принципів. Вони включають такі принципи: розподіл праці, лінія влади або повноваження і відповідальність, дисципліна, єдиноначальність, єдність напрямку, підпорядкованість особистих інтересів загальним, заохочення персоналу, централізація, скалярний ланцюжок, порядок, справедливість, стабільність робочого місця для персоналу, ініціатива, корпоративний дух.

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

Ці та інші поведінкові механізми використовувалися для допомоги працівникам в усвідомленні ними власних можливостей, а також для побудови організаційних зв'язків і управління персоналом загалом. Основною метою цієї школи було збільшення ефективності організації за рахунок підвищення потенціалу її людських ресурсів. Більше того, головна ідея поведінкового підходу полягала ще й в тому, що правильне застосування психологічної науки, тобто науки про поведінку, має сприяти підвищенню ефективності діяльності як окремого працівника, так і організації в цілому.

Продовженням розвитку зазначених теорій стало започаткування американським соціологом і психологом Е. Мейо «школи людських стосунків». Новий напрям в теорії управління полягав у наступному: чітко розроблені операції і добра заробітна плата не завжди підвищують продуктивність праці.

***Основні тези Е. Мейо:***

- люди в основному мотивуються соціальними потребами і відчувають свою індивідуальність завдяки своїм стосункам з іншими людьми;
- у результаті промислової революції та раціоналізації процесу праці сама робота значною мірою втратила привабливість, тому люди шукають задоволення у соціальних взаєминах;
- люди більш чутливі до соціального впливу групи рівних їм людей, ніж до спонукань і засобів контролю, що використовуються керівниками;
- робітник виконає розпорядження керівника, якщо останній зможе задовольнити соціальні потреби своїх підлеглих і їх бажання бути зрозумілими.

***Особливості розглянутої концепції:***

- людей потрібно любити, поважати і розглядати їх як частку колективу;
- основний обов'язок керівника – переконати кожного працівника в тому, що він є часткою колективу;
- керівник повинен пояснювати свої плани підлеглим та обговорити з ними їхні цілі. Він повинен також спонукати їх до участі в процесі планування та прийняття рішень з поточних питань;
- у вузьких межах окремим особам і групам повинно бути дозволено самостійно визначати та контролювати свої плани;
- участь підлеглих у процесі комунікації та прийняття рішень допоможе їм задовольнити свої потреби у вияві ініціативи та отримання визнання;
- високий моральний стан та менший опір формальної влади можуть привести до зростання продуктивності праці.

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

***Кількісна школа.*** Головне обмеження цієї школи, на наш погляд, полягає в абсолютизації можливостей психології управління щодо керівництва поведінкою працівників за будь-якої ситуації. Практика сучасного кадрового менеджменту в той же час не підтверджує подібної універсальності. Водночас, розвиток математики, статистики, особливо комп'ютерних наук, створив нові можливості для дослідження різноманітних операційних проблем організації, а також більш широкого використання в сфері управління кількісних методів. Це й сприяло виникненню нової школи науки управління або школи кількісних методів (Марч, Саймон, Вудворд, Томсон).

Основним завданням кількісної школи в менеджменті є забезпечення керівників інформаційною базою необхідною для прийняття рішень. Представники технологічного спрямування чинять великий вплив на формування даної школи. Дослідження в межах кількісної школи передбачає реалізацію певних дій: 1) виявлення операційної проблеми; 2) вироблення

моделі ситуації, яка спрощує реальність і подає її абстрактною; 3) надання змінних моделі кількісних значень з метою опису кожної змінної.

Більшість методів і засобів кількісної школи мають такі характеристики:

- головна увага зосереджується на прийнятті рішень. Основний кінцевий результат аналізу втілюється у вигляді керуючого впливу. Процес прийняття рішення є основною складовою повсякденної діяльності керівників усіх рівнів;
- економічна ефективність. Вибір керуючого впливу має здійснюватися на основі порівняння величин, які характеризують стан підприємства і впливають на його стан в майбутньому (затрати, доходи, прибуток).

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

#### **4. Японська та американська моделі менеджменту: порівняльна характеристика**

##### ***Особливості японської моделі менеджменту.***

За останні два десятиліття Японія зайняла лідируюче положення на світовому ринку. На її частку припадає 44,5% загальної вартості акцій усіх країн світу. І це при тому, що населення Японії складає всього 2% від населення земної кулі. Однією з головних причин стрімкого успіху Японії є застосовувана нею модель менеджменту, орієнтована на людський фактор. За весь період історичного розвитку в Японії склалися певні методи праці та поведінки, відповідні специфічним рисам національного характеру.

Основним багатством країни японці вважають свої людські ресурси. Японська система господарювання спирається на історично сформовані традиції групової згуртованості і природжену спрямованість японців до створення високоякісної продукції. Традиція групової згуртованості пов'язана із заняттям японців рисосіяння, що вимагає величезних витрат праці і рясного поливу посівів, що було не під силу одній родині. Для створення штучних водойм людям доводилося об'єднуватися в групи, артілі.

Відмінними рисами японського характеру є економія і ощадливість. Гасла про економію можна зустріти на кожному японському підприємстві. Вимоги економії і ощадливості безпосередньо пов'язані з випуском високоякісної продукції.

Сутністю японського менеджменту є управління людьми. При цьому японці розглядають не одну людину (особистість), як американці, а групу людей. Крім того, в Японії склалася традиція підпорядкування старшому за віком, позиція якого схвалюється групою. Відомо, що поведінка людини визначається її потребами. При цьому японці вище інших ставлять соціальні потреби (приналежність до соціальної групи, місце працівника в групі, увага і повага навколишніх). Тому і винагорода за працю (стимули) вони сприймають

через призму соціальних потреб, хоча останнім часом японський менеджмент увібрав у себе окремі мотиваційні концепції американського менеджменту, орієнтованого на психологію індивіда. Це знайшло своє вираження в тому, що стала визнаватися необхідність особистого споживання. Японці стали у великій кількості купувати товари особистого споживання.

Японці схиляються перед труднощами. Їх часто називають «трудоголіками». В ієрархії цінностей японського народу праця стоїть на першому місці. Японці відчувають задоволення від добре виконаної роботи. Тому вони згодні терпіти жорстку дисципліну, високий ритм роботи, велику напруженість праці та понаднормову роботу. Відхід від усталених звичок викликає у них невдоволення.

На японських підприємствах працівники трудяться групами, спільно і підтримують один одного. Японська модель менеджменту орієнтована на «соціальна людини», концепція якої була висунута що виникла в США «школою людських відносин», що прийшла на зміну тейлоризму, який на перше місце ставив матеріальні запити і стимули «економічної людини».

«Соціальна людина» має специфічну систему стимулів і мотивів. До стимулів відноситься заробітна плата, умови праці, стиль керівництва, міжособові відносини між працівниками. Мотивами до праці є трудові успіхи працівника, визнання його заслуг, службовий зростання, професійне досконалість, ступінь делегованої відповідальності, творчий підхід. Однак ставлення японців до поняття «соціальна людина» є більш гнучким у порівнянні з американцями. Японці враховують сформовану ситуацію і пристосовуються до неї. На відміну від працівників інших країн, японці не прагнуть до безумовного виконання правил, інструкцій і обіцянок. З їхньої точки зору, поведінка менеджера і прийняття ним рішень цілком залежить від ситуації. Головне в управлінському процесі – це вивчення нюансів обстановки, які дозволяють менеджеру прийняти правильне рішення.

Відносини зі своїми партнерами японці будують на основі довіри. До розвитку в Японії капіталістичного способу виробництва їй була характерна зрівняльна винагорода за працю, що виникло в сільській громаді і залишило глибокий слід в японському національному характері.

Найсильнішим засобом мотивації в Японії є «корпоративний дух» фірми, під яким розуміється злиття з фірмою і відданість її ідеалам. В основі «корпоративного духу» фірми лежить психологія групи, що ставить інтереси групи вище особистих інтересів окремих працівників.

Кожна японська фірма складається з безлічі груп. У кожній групі є старші і молодші, ведучі та ведені. Старші і молодші в групі розрізняються за віком, стажем роботи та досвіду. Молодші в групі беззастережно сприймають авторитет старших, надають їм знаки уваги і поваги. Вони підпорядковуються старшим. Групи орієнтовані на цілі і завдання фірми. Працюючи на цілі фірми, кожен японець розуміє, що він працює на групу і на себе. Кожен працівник відчуває себе частиною фірми. Знайомлячись з будь-ким, японець представляється: «Я з компанії» Соні », «Хонда» та ін Цим японці відрізняються

від американців, які таку форму подання використовують тільки при розмовах по телефону, а у всіх інших випадках вони перш за все називають своє ім'я.

Японці, високо цінують групові відносини, особливо уважно відстежують своє становище у групі. Вони чуйно реагують на зміну місця кожної людини в групі і намагаються не переступати окреслені для кожного з них кордони.

Для великих японських фірм характерна система «довічного найму», яка охоплює до 30% загального числа найманих працівників. Сутність цієї системи зводиться до наступного: щороку на початку квітня (після закінчення навчального року) фірми заповнюють наявні вакансії випускниками шкіл та університетів, які після адаптації та навчання приступають до безпосереднього виконання своїх обов'язків. Фірми гарантують своїм працівникам зайнятість не тільки до їх виходу на пенсію в 55 років (а в деяких фірмах в 60 років), а й у разі спаду виробництва та виникнення інших непередбачених обставин.

Японські працівники прагнуть потрапити на фірми, практикуючи в собі систему «довічного найму». Працівник, звільнений з такої фірми, сприймає своє становище як катастрофічний, що принижує його в соціальному плані. Сам факт звільнення працівник всіляко приховує від своєї сім'ї та родичів, які в силу сформованих традицій дивляться на нього як на ізгоя, у якого недостатньо знань, професіоналізму, здібностей і старання.

*Система «довічного найму»* дуже вигідна як підприємцям, так і працівникам. Підприємці здобувають вірних і відданих працівників, готових трудитися на благо фірми з найбільшою віддачею. Працівники, «довічно» найняті фірмою, відчують почуття глибокого задоволення від того, що отримали визнання їх здібності, освіта і рівень підготовки. У працівника з'являються почуття стабільності свого становища в житті, впевненості в завтрашньому дні. До фірми, що їх найняв, працівники переймаються почуттями подяки, відданості і прихильності. Протягом всього часу роботи на фірмі працівники відчують себе її боржником. В зв'язку з цим японську систему «довічного найму» слід розглядати як потужний засіб мотиваційного впливу.

Останнім часом Японія відчуває демографічні труднощі, безпосередньо зачепили систему «Довічного найму». Це знаходить своє вираження в старінні населення, у збільшенні кількості людей у віці понад 65 років. Крім того, в Японії значно зросла середня тривалість життя. Так, якщо в 1950 р. для японців-чоловіків вона становила 50 років, то в 1983 р. - вже 74 роки.

Сформоване положення змушує керівників фірм здійснювати заходи, спрямовані на модернізацію системи «довічного найму». Серед цих заходів - звільнення або пропозицію виходу на пенсію працівників, які ще не досягли пенсійного віку. Виданих вихідних допомог надовго не вистачає, і звільнені працівники змушені влаштовуватися на роботу на колишню фірму (повторний наймання), але на гірших умовах. Система «довічного найму» тісно переплітається з системою оплати за працю «за вислугою років». Сутність цієї системи полягає в тому, що розмір заробітної плати безпосередньо залежить від безперервного стажу роботи. Дана система оплати праці впливає з

характерного для японського суспільства поваги до старших: «Старшого треба поважати».

На величину заробітної плати в Японії впливає велика кількість різноманітних факторів. До складу заробітної плати входять три основні складові: базовий оклад, надбавки та бонуси (премії, виплачувані два рази на рік - у червні та грудні). Базовий оклад забезпечує прожитковий мінімум працівників. Якщо ця умова порушується, то підтягування заробітної плати до прожиткового мінімуму проводиться за допомогою надбавок (за групове майстерність, на сім'ю - на непрацюючих дружину і дітей, за керівництво людьми, за понаднормову роботу - виплачується тільки рядовим працівникам і спеціалістам; керівники такої надбавки не отримують). Під оптимальною заробітною платою японці розуміють таку її величину, яка дає можливість японській сім'ї щомісяця відкласти до банку не менше 20% своїх доходів.

Діюча в Японії система оплати праці підпорядковується вимогам принципу зрівнялівки і має дуже незначну диференціацію. Так, наприклад, відмінність в зарплаті президента великої компанії і знову прийнятого робочого перебуває у співвідношенні 10:1. Якщо зіставляти зарплату керівників середньої ланки і робітника, то це співвідношення буде ще нижче.

Система оплати за працю «за вислугою років» робить значний вплив на систему «просування за старшинством» («систему синьйоризму»). При висування працівника на керівну посаду перевагу надають віку й стажу роботи. Останнім часом все більшого значення набуває. Але в ранзі важливості факторів при визначенні кандидата на висунення воно займає третє місце після віку і стажу. Система «синьйоризму» відповідає вимогам принципу зрівнялівки. «Кожен свого часу займе відповідне положення».

Працюючи у фірмі, молодші поступово піднімаються по службових сходах. У перший рік роботи вони потрапляють під опіку і вплив старших, які ретельно відстежують кожен їх крок. Однак на наступний рік, коли в квітні на фірму прийдуть нові працівники, вчорашні новачки стають їх опікунами. Так починається їх рух вгору по службових сходах.

Для багатьох японських фірм характерна ротація персоналу, яка полягає в тому, що приблизно через кожні 3-5 років виробляється переучування персоналу новим спеціальностями. Ротація сприяє розширенню кругозору працівників, ознайомленню працівників зі суміжними спеціальностями. Часто, таким чином, готуються працівники для зайняття більш високих керівних посад.

Центральне місце в оперативному управлінні японського менеджменту займає управління якістю. Ідея про необхідність створення руху, спрямованого на підвищення якості продукції, належить американцю Демінгу. Однак ця ідея отримала свій розвиток не в Америці, а в Японії. Рух за якість виникло в Японії в 50-х рр. Спочатку воно виражалось у вигляді боротьби за бездефектність, а потім вилилося в потужну систему управління якістю. Якість виробленого виробу впливає велика кількість різноманітних факторів. Ступінь впливу кожного з них можна врахувати тільки з допомогою статистичних методів. Ці ж методи дозволяють виявити причини дефектів. Вони дають можливість

регулювати технологічний процес таким чином, що поява дефектів зводиться до мінімуму. Японці пропагують необхідність знання семи статистичних методів. До них відносяться: діаграми Парето, схеми Ісікава, контрольні карти, гістограми, діаграми розсіювання, графи, перевірочні листи.

В основу японської системи управління якістю продукції закладена концепція «тотального» контролю за якістю в рамках фірми, яка набула статусу релігії. Контроль за якістю охоплює всі стадії виробництва. У систему контролю залучені всі працівники фірми, включаючи секретаря та друкарку. Відповідальність за якість несуть усі працівники фірми, тому не шукають конкретних винуватців браку і дефектів. У Японії служби, що займаються контролем якості продукції, виконують тільки консультативні функції. Кожен працівник може зупинити конвеєр, якщо побачив якісь дефекти. У всіх сферах японської економіки в даний час діють групи (гуртки) якості, у яких крім робітників включаються майстри й інженери. Групи (гуртки) якості вирішують всі проблеми, починаючи від технологічних і закінчуючи соціально-психологічними. Японська система управління якістю не дає збоїв. Це є результатом її продуманості і простоти. Ставка на випуск високоякісної продукції пояснюється, по-перше, національними рисами і традиціями японців, і по-друге, тим, що Японія практично не має сировинних ресурсів. Вона повністю імпортує необхідний їй алюміній, нафту, залізну руду, велика кількість лісу і лісоматеріалів.

На початку 70-х рр. віце-президент автомобільної компанії "Тойота" запропонував систему організації праці "Канбан", яку американці стали називати «саме вчасно», що не зовсім правильно, оскільки фактор часу не є головною складовою цієї системи. Основний зміст японської системи «Канбан» полягає, по-перше, в раціональній організації виробництва, і, по-друге, в ефективному управлінні персоналом.

Система «Канбан» отримала свою назву від металевого знака трикутної форми («канбан» у перекладі означає «табличка», «знак»), який супроводжує деталі в процесі виробництва і переміщення. На цьому знаку розміщується вся диспетчерська інформація: номер деталі, місце її виготовлення, кількість деталей в партії і крапка подачі деталі на складання. Суть системи полягає в тому, що на всіх фазах виробничого процесу відмовилися від виробництва продукції великими партіями і створили безперервно-потокове виробництво.

Система «Канбан» стежить за виробництвом продукції на ділянках по годинах і навіть хвилинах і відправляє готові деталі на наступні операції тільки в, той самий момент, коли там з'явиться в них потреба а не тоді, коли вони будуть виготовлені. Ця вимога відноситься як до самого виробничому процесу, так і до деталей (вузлів), що зберігаються на складах, а також до деталей (вузлів), надходять від постачальників у процесі виробничої кооперації.

Постачальники змушені підлаштовуватися під ритм роботи підприємства-споживача їхньої продукції – і запроваджувати у себе аналогічну систему. Система «Канбан», поширюючись, охоплює цілі галузі. Система «Канбан» надає безпосередній вплив на розмір складських запасів, скорочуючи їх до

оптимальних розмірів. Так, кількість деталей на складах фірми «Тойота» розраховане на одну годину, а постачальники поставляють деталі (вузли) - тричотири рази на день в потрібний час і високої якості.

США і деякі країни Західної Європи застосовували в собі систему «Канбан» для підвищення ефективності виробництва. Однак слід зазначити, що в повному обсязі ця система не була впроваджена ніде. Це пояснюється, насамперед, тим, що система, створена в Японії, орієнтована на національні цінності. Виклик, кинутий Японією в кінці 70-х - початку 80-х рр. всьому західному світу, свідчить про наявність цілого ряду переваг японської моделі менеджменту в порівнянні з американською.

### ***Японська система прийняття рішень***

Японська система ухвалення рішення, так звана "рінгі сейдо", або "рінгісе", є детальним обміном ідеями і тактичними планами аж до досягнення повної згоди в першу чергу на нижчих рівнях, тобто там, де ці рішення у разі їх прийняття і повинні виконуватися. Ця процедура за західними мірками тривала і незвична, але головна її ідея в тому, що все це з лишком компенсується на стадії виконання рішень.

Японці вважають, що важливим є не стільки саме рішення, скільки те, як про нього поінформовані люди і в якому ступені вони готові його підтримувати. Нерозуміння цього приводить часто до того, що провалюються самі хороші рішення і, навпаки, дають несподіваний хороший ефект посередні рішення, якщо вони підтримані виконавцями.

Коли треба прийняти рішення, то зазвичай воно формується на самому нижчому рівні. Причому нерідко проєкт рішення доручається підготувати наймолодшому працівникові. При цьому переслідуються дві мети: уникнути можливої стандартності мислення і дати можливість навчитися молодому працівникові, нехай навіть він наробить помилок. Навчання на практиці значно ефективніше за лекції, тим більше, що можливі помилки будуть обов'язково виправлені на наступних управлінських рівнях.

Потім проєкт рішення проходить через усі служби і усіх посадовців, які мають до нього хоч би мінімальне відношення. Рішення потрапляє на вищий рівень управління лише у тому випадку, якщо всі прийшли до повної згоди (схваленню рішення). У проєкті рішення є спеціальне "поле для незгодних". Але воно практично завжди залишається чистим.

Зрозуміло, що процес узгодження рішення дуже тривалий, за що і докоряють японцям. Американці, наприклад, говорять: "Якщо ви їдете в Японію і маєте намір упродовж двох днів зробити висновок або призупинити, наприклад, угоду про продаж, розраховуйте на два тижні, і то, якщо повезе. Для ухвалення рішення японцям потрібна вічність".

Японці ж стверджують: "Американці підписують контракт або приймають рішення без зволікань. Але спробуйте змусити їх виконати його – на це їм знадобиться вічність".

Ефективність японської системи ухвалення рішень полягає в дуже швидкій його практичній реалізації, і це зрозуміло, оскільки воно усіма

усвідомлене, тобто кожен твердо знає, що він повинен зробити для реалізації рішення.

Якщо говорити про нашу українську методику ухвалення рішення, то вона воістину унікальна: ми або приймаємо їх не думаючи, але заздалегідь знаючи, що вони нездійсними, а тому і марно говорити про контроль виконання, або не приймаємо рішень зовсім, хоча абсолютно переконані в необхідності їх прийняття і абсолютної можливості і ефективності їх виконання. Приклади з впровадженням, вірніше, з невпровадженням нових, часто унікальних відкриттів наших учених і фахівців, відомі всьому світу.

Характерною рисою японської системи ухвалення рішень є невизначеність відповідальності за рішення, які приймаються. У США, наприклад, завжди відомо, хто відповідає за виконання рішення. Тому американські фахівці часто не знають, як поводитися з японцями. І якщо у них щось не вийшло, то вони говорять: "Якби вони (японці) тільки сказали нам, хто саме відповідає за вирішення цієї проблеми, ми могли б домовитися". Дійсно, створюється враження, що японці "пускають по колу". Пояснити це можна тим, що в японців практично немає поняття індивідуальної відповідальності. І дійсно, немає сенсу призначати кого-небудь відповідальним за виконання рішення, оскільки кожен виконає все, що від нього потрібно щодо цього рішення, і зробить це обов'язково, оскільки знає, що робити і згоден з цим, тому рішення буде виконано автоматично, без якого-небудь зовнішнього контролю.

Вимоги до менеджера щодо формування його навичок і здібностей від консультантів з управління М. Вудкока і Д. Френсіса за книгою «Раскрепощенный менеджер»:

Уміння управляти собою і своїм часом, оскільки стреси, напруженість та невизначеність все більше стають невід'ємними елементами діяльності організації.

Чітких особистих цінностей, оскільки зміни традиційних цінностей, які спостерігаються останнім часом, призвели до чуттєвого розладу особистих переконань і цінностей у людей.

Чітких особистих цілей (цілеспрямованості), маючи на увазі, що на сьогодні існує широка палітра таких цілей і можливостей їх вибору, і якщо не зосередитися на чомусь, не вибрати своєї цілі, можна втратити орієнтир і нічого не добитися у житті.

Наголосу на постійний особистий ріст, так як організація не завжди може створити всі необхідні умови для навчання і перенавчання менеджерів.

Навички швидкого та ефективного вирішення проблем, оскільки їх усе більше і вони ускладнюються і загострюються.

Винахідливості та здібності сприймати і впроваджувати інновації, що викликається все більш жорсткою боротьбою за ресурси, ринки збуту, клієнтів.

Вміння позитивно впливати на оточення, так як традиційні методи управління (через накази, розпорядження тощо) не завжди ефективні.

Знання новітніх управлінських підходів, ураховуючи, що дуже поширені традиційні методи управління практично вичерпали свої можливості і не відповідають сучасним вимогам.

Здібності керувати, оскільки більшість організацій структуровані, мають відповідні управлінські підрозділи і рано чи пізно кожен менеджер матиме підлеглих.

Уміння навчати і розвивати підлеглих, що пов'язано зі швидким старінням методів управління.

Здібності формувати і розвивати ефективні робочі групи, так як ускладнення проблем, якими займаються управлінці, вимагає об'єднання для їх успішного вирішення зусиль кількох чоловік, колективу працівників.

За оцінкою Американської асоціації методів управління, менеджер повинен володіти такими якостями: бути професіоналом у своїй справі; поєднувати у собі адміністратора і лідера; характеризуватися діловитістю; вміти враховувати інтереси всіх сторін, задіяних у справі (бізнесі); бути інтелектуалом; мати високі моральні якості; бути ініціативним; бути наполегливим;

бути комунікабельним; уміти вивчати та аналізувати своє оточення, свою справу; вміти добувати необхідну інформацію; мати здібність переробляти (обробляти) інформацію, вибирати з неї те, що необхідно для роботи; вміти ставитися до неприємних новин з більшою увагою, ніж до приємних; уміти відчувати і бачити перспективу, знати, що треба сьогодні, а що — завтра; мати інтуїцію, підприємницький "нюх"; уміти переконувати підлеглих, інших людей; уміти цінувати та утримувати гарних і позбавлятися поганих працівників; уміти слухати інших і чути навіть те, що не було сказано вголос; мати здібність спонукувати людей, бути самим собою; керуватися правилом: якщо двоє думають однаково – один із них зайвий; ініціювати і підтримувати широку палітру думок; бути чесним; бути гнучким; бути поступливим у думках і діях, але у межах діючих етичних та юридичних норм і правил; бути доброзичливим; бути добропорядним; поводити себе неупереджено; бути справедливим; бути щирим; бути акуратним, точним; характеризуватися простотою, чуткістю, скромністю; бути рішучим, мати твердий характер.

У США у менеджерах найбільше цінується наявність таких п'яти якостей:

- прагнення до горизонтальної кар'єри (рости не на посаді, а у професійній майстерності: є майстерність – посада не забариться);
- вміння управляти з будь-якого місця (допомагати, надавати поради всім, хто цього потребує, і в будь-якій ситуації);
- відсутність скарг і прохань (пропонувати, а не просити, навчатися всього досягати самому);
- радість невдачі (розуміти, що гарного не буває без поганого: і вдачі, і невдачі однаково просувають до цілі; без невдач важко рухатися вперед);
- наявність великої мети розуміти, що дійсний сенс усілякої діяльності – за її межами, попереду).

Ідеальний менеджер, з точки зору американця, це той, хто:

- швидко засвоює систему і політику своєї організації;

- швидко схоплює, що і як треба виконувати на своєму робочому місці без пояснень з боку керівництва;
- діє, виходячи з інтересів своєї організації;
- не займається питаннями свого просування по службі, підвищення заробітку тощо.

**Порівняння японської і американської системи менеджменту**

<b>Критерії</b>	<b>Японська модель</b>	<b>Модель США</b>
1.Характер прийняття управлінських рішень	Прийняття рішень за принципом консенсусу	Індивідуальний характер прийняття рішень
2.Відповідальність	Колективна	Індивідуальна
3.Структура управління	Нестандартна, гнучка	Суворо формалізована
4.Характер контролю	Колективний	Індивідуальний контроль керівника
5.Організація контролю	М'який неформалізований контроль	Чітко формалізована жорстка процедура контролю
6.Оцінка результатів діяльності керівника	Сповільнені оцінка роботи працівників і службове зростання	Швидка оцінка результату та прискорене просування по службі
7.Оцінка якостей керівника	Вміння здійснювати координацію дій та контролювати	Професіоналізм та ініціатива
8.Спрямованість управління	Орієнтація управління на групу, підвищена увага до людини	Орієнтація управління на окрему особу, увага до людини як до виконавця
9.Оцінка результатів діяльності персоналу	Досягнення колективного результату	Досягнення індивідуального результату
10.Стосунки з підлеглими	Особисті неформальні стосунки	Формальні стосунки
11.Кар'єра	Просування по службі з врахуванням віку, вислуги років та лояльності до фірми	Ділова кар'єра зумовлюється особистими досягненнями
12.Підготовка керівників	Підготовка універсальних керівників	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників
13.Оплата праці	Оплата праці за показниками роботи	Оплата праці за індивідуальними

	групи, стажем	досягненнями
14. Термін зайнятості на фірмі	Довгострокова зайнятість керівника на фірмі, довічний найм	Зайнятість на контрактній, договірній основі, короткостроковий найм
15. Загальний принцип управління	“Знизу - догори”	“Зверху - донизу”
16. Штатний розпис	Відсутність чітко визначених посад і завдань всередині організації	Функціональна підпорядкованість і чіткі межі повноважень
17. Підвищення кваліфікації	Без відриву від виробництва (на робочому місці)	Відокремлено, за спеціальними програмами підготовки

Останнім часом американці роблять багато зусиль, щоб з'ясувати сутність японських методів управління і перенести позитивний досвід Японії на свої підприємства. У 50-60-і рр. положення було зворотним, японські фірми переймали американські принципи організації виробництва, технологію виробництва, підходи до формування організаційних структур та ін. Як вже зазначалося вище, «гуртки якості» і система поставок «точно вчасно» зародилися в Америці, але не отримали там широкого розповсюдження. Однак вони принесли гарні результати на японських фірмах. У той же час інше американське нововведення – американські методи управління «людськими ресурсами» – не знайшло застосування в Японії.

Американські корпорації почали впроваджувати у себе нововведення, що призвели японські фірми до значного успіху. Так, американська компанія «Дженерал Моторс» впровадила систему «точно вчасно», а інша компанія «Дженерал Електрик» - «гуртки якості». Однак не всі методи управління, використовувані в Японії, приживаються на американській землі. Це відноситься до системи довгострокового або «довічного найму» працівників, освіті за рахунок відрахувань від прибутків фірми фондів для задоволення потреб працівників та ін.

### *Лекція 3.*

#### **Основні принципи та методи соціального менеджменту**

1. Класифікація принципів соціального менеджменту.
2. Централізація і децентралізація в управлінні. Демократизація управління.
3. Методи соціального менеджменту.

**Ключові терміни та поняття:** закони соціального менеджменту, механізм дії законів соціального менеджменту, принципи соціального менеджменту, централізація управління, децентралізація управління, демократизація управління, методи соціального менеджменту, менеджмент персоналу, самоуправління.

## 1. Класифікація принципів соціального менеджменту

Під принципами менеджменту розуміють правила, основні положення та норми, якими керуються у процесі управління з огляду на існуючі соціально-економічні умови. Вони повинні базуватись на законах розвитку суспільства, мати правове оформлення.

### ***В управлінні суспільним виробництвом діють принципи:***

- поєднання галузевого і територіального управління;
- матеріальної і моральної мотивації (урахування інтересів);
- відповідності цілей окремих структур, організацій і суспільства в цілому;
- наукових методів і підходів менеджменту;
- розумної кадрової політики;
- раціонального поєднання централізації і децентралізації в управлінні; колегіальності; поєднання прав, обов'язків та відповідальності;
- демократизації; економічності та ін.

Реальний механізм дії принципів менеджменту полягає у визначенні й дотриманні їх вимог суб'єктом управління при здійсненні впливу на об'єкт управління.

Загальні принципи менеджменту мають відповідати таким вимогам:

- визначати загальні положення, властиві організаціям різних типів і видів;
- відповідати законам розвитку природи, суспільства і бізнесу; -
- об'єктивно відображати сутність явищ і реальних процесів управління організацією;
- бути визнаними суспільством.

Основоположний принцип менеджменту – забезпечення прибутковості бізнесу, процвітання підприємства і добробуту його персоналу, задоволення потреб суспільства. Дотримання раціональних правил в управлінні виробництвом є однією з умов успіху організації, на що першим вказав Фредерік Тейлор. Головними в його дослідженнях стали наступні чотири принципи:

1. науковий підхід до виконання кожного елементу роботи;
2. науковий підхід до добору, навчання і тренування працівника;
3. кооперація з працівниками;
4. розподіл відповідальності за результатами роботи між менеджерами і працівниками.

Ці принципи і сьогодні не втратили своєї актуальності. Гаррі Емерсон доповнив дослідження **Ф. Тейлора** наступним рядом фундаментальних положень:

- підлеглий існує для того, щоб продовжувати і розширювати роботу керівника;
- керівник існує тільки для того, щоб зробити продуктивнішою роботу підлеглого;

- компетентні фахівці повинні формулювати основні правила, навчати всіх застосовувати їх і постійно стежити за відхиленнями;
- для здійснення будь-якої операції необхідно застосовувати знання, які існують у світі.

Принципи управління фірмами обумовлюються соціальною системою і значною кількістю факторів, серед яких: обсяг і специфіка виробництва; характер продукту (послуг); рівень використання електронно-обчислювальної техніки і методів обробки інформації тощо. Кожна фірма має свою стратегію, мета якої одержувати від своєї діяльності максимальні прибутки, виробляти конкурентоздатні товари (послуги) і тим самим задовольняти споживача.

І.А. Юргіс і І.І. Кравчук наводять такі принципи на рівні підприємства:

- розподіл праці на основі спеціалізації;
- делегування повноважень і відповідальності;
- санкції до порушників дисципліни;
- підпорядкованість;
- єдність дій;
- справедлива винагорода працівників за їхню працю;
- гармонія інтересів персоналу і організації.

Упродовж історичного розвитку принципів менеджменту узагальнювалися і конкретизувалися і на сьогодні виділяють наступні:

**1. Принцип поєднання демократизму і доцільного економічного централізму.** Сутність принципу полягає в тому, що працівники зайняті у підприємстві вільно обирають форму власності і форму господарювання. Всі питання господарської діяльності вирішуються їх трудовими колективами з урахуванням економічної політики держави, запитів ринку та можливостей максимального задоволення потреб працюючих. Управлінський персонал здійснює виключно функції координації, регулювання, трудової діяльності колективів, використання виробничого потенціалу, створення економічних фондів.

Демократизація управління та її форми повинні постійно удосконалюватися, що зумовлюється переміною форм власності, вдосконаленням технологічної оснащеності галузей, необхідністю впровадження інноваційно-інтенсивних технологій.

**2. Принцип досягнення високої економічної ефективності** - передбачає результативність, успіх в досягненні мети, а також економічність, або мінімальні витрати для одержання відповідного результату, що зумовлюється в ринкових умовах високим рівнем конкуренції. Основу ефективності виробництва становлять: впровадження інноваційних технологій, інтенсифікація виробництва, впровадження ефективних форм господарювання і управління, прискорення структурних змін, найбільш прогресивних форм організації праці і виробництва. Підвищення ефективності вимагає широкого впровадження в управлінському процесі економіко-математичних методів і сучасної обчислювальної техніки для прийняття оптимальних рішень.

**3. Принцип матеріального і морального стимулювання** передбачає урахування, потреб та інтересів працюючих, без яких неможливо розв'язувати складні завдання і правильно управляти в організації. Матеріальна зацікавленість працівників підвищується при впровадженні гнучкої системи оплати праці, розширенні системи преміальних виплат в залежності від результатів роботи конкретного підрозділу, введення компенсаційних виплат при виході у відставку, продаж працюючим акцій підприємств. В американських фірмах існують надбавки до заробітної плати у зв'язку з ростом вартості життя, для компенсації впливу тимчасової інфляції, а також допомога при хворобі.

Важливим в колективі є моральне стимулювання, як засіб відзначення заслуг окремих працюючих. Доцільно застосовувати різні його форми, забезпечуючи соціальну рівність і диверсифікацію в оплаті праці, правильне поєднання суспільних, групових та особистих інтересів.

**4. Принцип єдиноначальності і колегіальності** – передбачає уміле використання в управлінському процесі єдиноначальності і колегіальності.

Єдиноначальність надає вищому керівництву певну повноту влади і відповідно персональну відповідальність за доручену справу. Необхідність єдиноначальності зумовлена потребами самого виробництва, яке передбачає єдність усіх працюючих. Вона означає підпорядкованість у трудовому процесі одній особі, яка має на це необхідні права. Єдиноначальність дає змогу усувати безвідповідальність. Управління підприємствами має колективний характер, тому єдиноначальність повинна уміло поєднуватися з колегіальністю. Колегіальність передбачає відпрацювання колективних рішень на основі думок керівників різного рівня управління. Колегіальність підвищує об'єктивність прийнятих рішень, їх обґрунтованість та сприяє успішній їх реалізації, але знижує оперативність управління.

**5. Принцип науковості** – передбачає повне використання у всій системі управління нових концепцій науки, прогресивного досвіду кращих організацій і підприємств. Наукове управління несумісне з суб'єктивізмом.

Додержання цього принципу дає змогу уникати проявів волонтаризму і суб'єктивізму при прийнятті управлінських рішень. Менеджмент повинен ґрунтуватися на глибокому пізнанні об'єктивних економічних законів, закономірностей і принципів управління. Науковість управління передбачає також широке застосування математичних методів, особливо при вирішенні виробничих задач, критичну оцінку ефективності прийнятих рішень, а також впровадження сучасних засобів оргтехніки і зв'язку.

При запровадженні в життя принципу науковості важливо боротися зі шаблоном, індивідуально підходити до кожного об'єкту управління.

**6. Принцип підготовки і розстановки кадрів** – передбачає забезпечення стабільності кадрів і професіоналізації управління.

Підготовка, підбір і розставляння кадрів повинна здійснюватися так, щоб кожний спеціаліст або керівник на займаній посаді міг найбільш ефективно виконувати доручену роботу. Це вимагає цілеспрямованої діяльності в даному напрямку і правильному використанні кадрів.

**7. Принцип відповідальності** – означає створення чіткої організаційної структури; розробку положень про підрозділи організації, права і обов'язки керівників, посадові інструкції виконавців; встановлення матеріальної відповідальності госпрозрахункових підрозділів за упушення в роботі; розробку положень про преміювання працівників; чітке прийняття наказів і розпоряджень; проведення інших організаційних заходів.

В розвинених країнах велике визнання здобула соціальна відповідальність підприємництва, виробництво якісної і безпечної для здоров'я споживачів продукції, додержання моральних принципів.

**8. Принцип оптимального сполучення галузевого і територіального управління** – передбачає найбільш раціональне розміщення і розвиток продуктивних сил, вимагає врахування екології, ступеня ефективності використання робочої сили, зайнятості населення, розвитку соціальної інфраструктури, відповідності виробництва етнічним особливостям регіону, задоволенню матеріальних і духовних потреб населення.

Галузеве управління характеризує необхідність розвитку диверсифікації виробництва, поглиблення його спеціалізації і концентрації. Територіальне управління виходить з інших цільових установок.

**9. Принцип спадковості господарських рішень.** В основі цього принципу лежить єдність економічних явищ і процесів, як послідовності кількісних і якісних змін, які здійснюють в часі і просторі. Цей принцип має різноманітні форми прояву. Спадковість господарських рішень необхідна при розробці і особливо реалізації планів, для того щоб інформація зберігала порівнюваність. Спадковість необхідна в організаційних рішеннях, оптимальність яких передбачає аналіз минулого, максимальне збереження позитивного досвіду. Вона необхідна і в кадровій політиці, яка повинна передбачати сполучення досвідчених працівників і молодих ініціативних спеціалістів, володіючих швидкістю реакції і консервативним мисленням.

**10. Принцип підпорядкування особистих інтересів загальним** – передбачає пріоритет загальноколективних інтересів перед індивідуальними, які в менеджменті дуже важко здійснювати. Справа в тому, що з точки зору управління досягти загальних цілей в організації можливо тільки при задоволенні особистих інтересів працюючих. При досягненні працюючими своїх потреб проблема співвідношення між загальними і особистими інтересами не спрощується, а навпаки, має виражену тенденцію до ускладнення. Чим більш різноманітні особисті інтереси працюючих, тим важче пошук мотивації до підвищення ефективності їх праці.

**11. Принцип економічності та ефективності.** У виробництві необхідно досягати не тільки ефективного сполучення людських і матеріальних ресурсів, але й значної економії сил, найбільш продуктивного пристосування праці. Суспільство зацікавлене в скороченні витрат суспільного виробництва в цілях збільшення об'ємів інвестиційних ресурсів та накопичень.

**12. Принцип домінанти розвитку (принцип основної ланки)** – міститься в тому, що до прийняття управлінського рішення повинні бути визначені:

основні перспективи, а також головний фактор, від якого залежать досягнення поставлених цілей. Цей принцип дозволяє мінімізувати тимчасові і фінансові витрати на дослідження різних напрямків розвитку організації. Виділення головного фактора дозволяє зосередити всі види ресурсів (в основному обмежених) на розробку основної задачі.

В цілому, наведені вище принципи менеджменту характерні в основному для систем і підсистем управління в цілому. Разом з тим кожна структура на рівні організації повинна формуватися на основі ще і специфічних принципів, до яких можна віднести:

- пріоритет інтересів власників;
- направленість на демократизацію управлінських структур і управління власністю;
- рівність прав організацій в економічній сфері ринкових і партнерських взаємовідносин;
- оптимальність організаційних структур управління;
- ефективне матеріальне стимулювання управлінської праці;
- сучасне інформаційне забезпечення апарату управління;
- наявність кваліфікованих кадрів управління тощо.

Принципи управління повинні мати правове оформлення, закріплене в системі нормативних документів, договірних зобов'язаннях. Дотримання вимог цих принципів є основою для ефективного функціонування апарату управління.

#### ***14 принципів управління Анрі Файоля***

Анрі Файоль (1841-1925) французький вчений, теоретик і практик менеджменту, засновник адміністративної (класичної) школи управління.

Файолем були сформульовані набули широкого поширення чотирнадцять принципів управління. Деякі з правил існували ще до Файоля, інші були узагальнені.

1. Поділ праці – передоручення працівникам окремих операцій і, як наслідок, підвищення продуктивності праці, з огляду на те, що персонал отримує можливість зосередження своєї уваги.
2. Влада і відповідальність – право видавати накази повинно бути врівноважено відповідальністю за їх наслідки.
3. Дисципліна – необхідність дотримання правил, встановлених всередині організації. Для підтримки дисципліни необхідна наявність на всіх рівнях керівників, здатних застосовувати адекватні санкції до порушників порядку.
4. Єдиноначальність – кожен працівник звітує тільки перед одним керівником і тільки від нього отримує розпорядження.
5. Єдність дій – група працівників повинна працювати тільки за єдиним планом, спрямованому на досягнення однієї мети.
6. Підпорядкованість інтересів – інтереси працівника або групи працівників не повинні ставитися вище за інтереси організації.
7. Винагорода – наявність справедливих методів стимулювання працівників.

8. Централізація – природний порядок в організації, що має керуючий центр. Ступінь централізації залежить від кожного конкретного випадку.
9. Ієрархія - організаційна ієрархія, яка не повинна порушуватися, але яку, в міру можливості, необхідно скоротити, щоб уникнути шкоди.
10. Порядок - певне місце для кожної особи і кожна особа на своєму місці.
11. Справедливість - повага і справедливість адміністрації до підлеглих, поєднання доброзичливості та правосуддя.
12. Стабільність персоналу - плинність кадрів послаблює організацію і є наслідком поганого менеджменту.
13. Ініціатива - надання можливості прояву особистої ініціативи працівникам.
14. Корпоративний дух – згуртованість працівників, єдність сили.

## **2. Централізація і децентралізація в управлінні. Демократизація управління**

Важливим принципом управління є раціональне поєднання централізації і децентралізації як основи формування організаційних структур.

Централізація управління – зосередження управління в одному центрі, в одних руках, в одному місці; створення ієрархічної структури управління, в якій переважають вертикальні зв'язки, при цьому верхні рівні володіють визначальними повноваженнями у прийнятті рішень, а самі ці рішення строго обов'язкові для нижніх рівнів.

Централізована форма управління (планово-адміністративна система господарювання) характерна:

- наявністю концентрації керівництва в одному центрі;
- жорсткою регламентацією і координацією дій окремих підрозділів виробництва;
- наявністю значної кількості функціональних відділів, які відіграють важливішу роль, ніж виробничі підрозділи;
- дослідницькі, інформаційні, маркетингові підрозділи підпорядковані центральному апарату управління.

Децентралізована форма управління (ринкова система господарювання) передбачає утворення фірм, виробничих підрозділів, які мають повну господарську самостійність і наділені широкими повноваженнями на всіх етапах виробництва товарів (послуг) та їх реалізації. Зростання масштабів, складності техніко-технологічних процесів, територіальна розповсюдженість підприємств, диверсифікація виробництва об'єктивно викликають зростання числа організаційних підрозділів і необхідність надання їм оперативної самостійності, що веде до децентралізації управління.

Удосконалення техніки, технології, наукові рекомендації, попит ринків збуту, контакти з банками і посередниками, необхідність контролю за підрозділами вимагає, навпаки, централізації управління. Тому так важливе оптимальне поєднання централізації і децентралізації управління.

Демократизація управління найбільш характерна для акціонерних товариств, в яких значна частина акцій належить працівникам. Це обумовлює

прагнення останніх до творчої самореалізації, повноправної участі в процесі прийняття важливих рішень. Розвиток партнерських взаємовідносин між підприємцями і працівниками ослаблює диктат менеджменту, покращує трудові взаємостосунки.

В сучасних умовах демократизації характерні зусилля менеджменту на тому, щоб:

- навчити працівників спільно діяти і тим самим досягти синергізму (єдності, спільності) в роботі;
- передбачає чесність і довіру в ділових стосунках. Етика в бізнесі оголошена «золотим правилом»
- прагне сформулювати таку організаційну культуру, яка б стимулювала саморозвиток працівників, їх бажання бути рівноправними членами організації.

З огляду на це головними принципами демократизації є:

- розвиток творчих здібностей персоналу;
- залучення співробітників до розроблення управлінських рішень;
- опора на лідерів серед персоналу;
- чесність і довіра в ділових відносинах;
- орієнтація на високі стандарти роботи, прагнення нововведень;
- орієнтація на перспективи розвитку, розширення сфери бізнесу;
- активне використання ідей удосконалення продукції та ін.

Демократизація в організації виробництва товарів і послуг з урахуванням потреб споживачів на основі наявних матеріальних і людських ресурсів, забезпечення рентабельності діяльності підприємства та його стабільного стану на ринку – найважливіше завдання менеджменту.

Важливим принципом управління підприємством є його інноваційна політика. Інновації на сучасному етапі розвитку економіки стають головним засобом збереження конкурентоспроможності і стають невід'ємною частиною підприємницької діяльності. Управління нововведеннями здійснюється паралельно з управлінням діючим традиційно підприємством. Нововведення як правило пов'язані з науково-технічним процесом і полягає у відновленні основних фондів і технологій, в удосконаленні економіки підприємства (розробка нової технології і продукції, відкриття нового ринку збуту, застосування нового джерела енергії чи сировини, введення нових принципів організаційної діяльності і методів управління, якісне оновлення виробничих сил та виробничих відносин тощо).

### ***Централізація і децентралізація організаційної структури.***

#### ***Повноваження і обов'язки***

Важливим завданням при формуванні підрозділів організаційної структури є вибір ефективного способу розподілу повноважень і відповідальності в межах однорідної функціональної діяльності.

***Повноваження*** – обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля працівників на виконання визначених завдань.

Повноваження завжди передбачають відповідальність.

**Відповідальність** – необхідність, обов'язок посадової особи відповідати за свої дії, виконуючи поставлені завдання.

Повноваження делегують відповідній посаді, а не індивіду, який її обіймає. Через делегування встановлюються формальні відносини працівників в організації.

**Делегування повноважень** – передавання прав щодо прийняття рішень з вищого рівня до нижчого.

Залежно від ступеня делегування повноважень розрізняють централізовані та децентралізовані організації.

Централізована організація. Усі повноваження та відповідальність із певної функції зосереджені в одному підрозділі і є прерогативою керівника цього підрозділу. Це сприяє:

- 1) підвищенню контролю та координації спеціалізованих функцій;
- 2) зменшенню кількості помилкових рішень;
- 3) забезпеченню збалансованого розвитку всіх структурних підрозділів.

Однак така раціональність ефективна лише на ранньому етапі життєвого циклу організації. Зі зростанням масштабів діяльності раціональність втрачає сенс через неможливість координації дій, зумовлених природним розширенням комунікаційних зв'язків. Як зауважував український філософ С. Кримський, у централізованій організації коефіцієнт брехні зростає з переходом на вищі ієрархічні рівні, оскільки кожен наступний рівень, який подає інформацію нагору, намагається її прикрасити. Отже, чим більша організація, тим важче нею керувати, бо важче зберегти достовірність інформації при проходженні її через управлінські рівні.

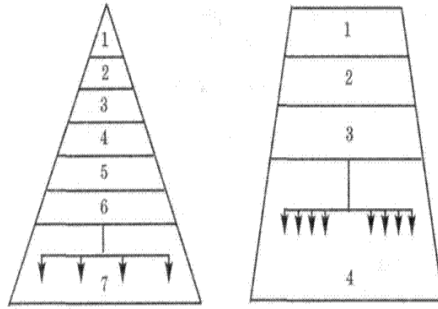
Децентралізована організація. Передбачає делегування повноважень на нижчі рівні управління. Високий рівень децентралізації в організації означає, що:

- переважна більшість рішень приймається на нижчих рівнях управлінської ієрархії;
- рішення, що приймаються на нижчих рівнях, є важливими для організації;
- послаблюється централізований контроль за рішеннями, прийнятими управлінським персоналом.

Розширення автономності у децентралізованих організаціях підвищує відповідальність підрозділів за їх прибутковість чи збитковість, і сама організація стає гнучкішою і динамічнішою.

Перехід до децентралізованих організаційних структур певною мірою зумовлений зростанням складності й мінливості зовнішнього середовища, підвищенням ролі стратегічних і маркетингових функцій в умовах гострої конкурентної боротьби, а також поширенням інформаційних технологій в управлінні. Внаслідок цього в організаціях відбувається розподіл функцій: менеджери вищого рівня зосереджуються на стратегічних завданнях, а менеджери середнього і нижчого приймають поточні рішення.

Тенденція до децентралізації в управлінні зумовила перехід від ієрархічних (пірамідальних) до плоских (горизонтальних) організаційних структур.



а) 7 рівнів управління, діапазон контролю — 4 б) 4 рівні управління, діапазон контролю — 8

За ієрархічних структур процес управління здійснюється по вертикальних рівнях, а за плоских — кількість рівнів управління скорочується, зате розширюється діапазон управління.

Плоска структура є ефективнішою від пірамідальної, тому більшість зарубіжних фірм саме їй віддають перевагу. Це відповідає вимогам сьогодення, а також прагненню персоналу до самостійності в роботі, відчуттю значущості та відповідальності за фірму. З огляду на це сучасний менеджер, проєктуючи організацію, повинен враховувати існуючі тенденції до децентралізації в управлінні, делегуючи частину своїх повноважень на нижчі рівні управління.

Делегування повноважень може бути:

- тривалим (керівник доручає працівнику самостійно виконувати завдання). У такому разі завдання оформляють як посадові обов'язки;
- частковим (разовим) дорученням (саме завдання залишається у функціональній сфері керівника).

Ефективне делегування має такі переваги:

- розширює можливості керівника у вирішенні важливих справ, звільняючи його від рутинної роботи;
- стимулює розвиток здібностей, ініціативи, самостійності та компетенції підлеглих, сприяє застосуванню їх професійних знань і досвіду;
- підвищує оперативність прийняття та обґрунтованість управлінських рішень, оскільки їх приймають на тому рівні, де відомі подробиці виконаної роботи;
- позитивно впливає на мотивацію праці підлеглих, на їх задоволення роботою.

Проте делегування повноважень не завжди однозначно сприймають підлеглі. У них може виникати сумнів, чи не перекладає керівник на них виконання своєї роботи. З огляду на це делегування можна здійснювати лише за таких умов:

- якщо у менеджера надто багато роботи і він не може ефективно виконати її сам;
- якщо завантаження менеджера поточними справами перешкоджає вирішенню системних чи концептуальних завдань організації;
- якщо менеджер хоче дати підлеглому змогу розвиватися;
- якщо менеджер впевнений, що підлеглий зможе виконати роботу належним чином.

Для забезпечення успішної діяльності організації необхідне розуміння підлеглими завдань керівника, з одного боку, і вміння керівника делегувати повноваження – з іншого. Ефективність делегування залежить від:

- бажання керівника делегувати;
- здатності керівника делегувати.

Основними причинами небажання керівників делегувати свої повноваження є:

- перебільшення власної значущості, тобто дотримання принципу «я це зроблю краще»;
- здатність керувати;
- брак довіри до підлеглих;
- страх ризику;
- відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку.

Небажання підлеглих брати на себе відповідальність пов'язане з:

- відсутністю ініціативи, страхом перед необхідністю самостійно вирішувати проблему;
- панічним ставленням до можливої критики;
- браком необхідної інформації і ресурсів;
- перевантаженістю роботою;
- невпевненістю в собі;
- відсутністю додаткових стимулів.
- Здатність керівника делегувати повноваження залежить від уміння:
- підібрати виконавця;
- подолати опір підлеглого;
- зацікавити підлеглого у виконанні дорученої роботи;
- чітко визначити межі, в яких підлеглому можна приймати самостійні рішення;
- проконтролювати виконання роботи.

При делегуванні повноважень слід впевнитись у тому, чи розуміє підлеглий, чого саме від нього вимагають:

- для чого роботу необхідно виконати;
- чому саме йому доручають її виконання;
- у які терміни робота мусить бути виконана;
- на які самостійні рішення він має право;
- на який попередній досвід він може спиратися;

- які звіти про роботу він зобов'язаний представити;
- на які засоби і яку допомогу він може розраховувати;
- яким чином менеджер спостерігатиме за виконанням роботи.

З огляду на ці умови делегування бувають з жорсткими або м'якими. За жорстких умов чітко визначається, що саме, у який спосіб і в які терміни має бути виконано. Завдання у формі розпорядження оформляють письмово і контролюють результати і терміни виконання. М'які умови передбачають окреслення результату в загальних рисах і надання підлеглому можливості самому визначити спосіб його досягнення. Однак з підлеглим необхідно узгодити межі його повноважень, визначити, які рішення залишаються за керівником, і вказати, яким чином перевірятиметься виконання роботи.

Даючи доручення, керівнику слід поцікавитися, як саме підлеглий планує виконувати роботу, і висловити власну думку з цього приводу. Контроль за «м'яких умов» не передбачає постійного втручання у хід роботи, але при цьому керівник тримає її в полі зору. Глава корпорації Safeway Food Stores Р. Магавен, вступаючи на посаду, сказав керівникам відділів: «Я нічого про бакалію не знаю, а ви знаєте. З цього часу ви керуєте своїм відділом так, нібито це особисто ваше підприємство. Ви не можете виконувати нічиїх наказів, крім моїх, а я не збираюся вам нічого наказувати. Я хочу, щоб у вас було почуття власної відповідальності».

Отже, ефективне управління сучасними організаціями неможливе без делегування повноважень. Децентралізація управління підвищує його оперативність, збільшуючи адаптивність організації. Однак надзвичайно важливо визначити допустимий рівень децентралізації, поза яким організація втрачає керуваність.

#### **4. Методи соціального менеджменту**

Слово «метод» (з грецького *Metthodos*) буквально означає «дослідження», або у широкому значенні – це спосіб здійснення чого-небудь. В економічній літературі під методом управління розуміють спосіб, прийом або їх сукупність цілеспрямованого впливу менеджера на об'єкт для досягнення конкретного завдання, здійснення конкретних практичних прийомів і способів по управлінню організаціями. Застосуванням різних методів управління досягається організуючий вплив і визначаються умови діяльності для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Методом називається захід або сукупність заходів у будь-якій людській діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення завдання. Відповідно до мотиваційної характеристики у складі методів управління виділяють три групи: економічні, організаційно-розпорядчі та соціальні. Економічні методи управління об'єднують усі методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих їхніх членів. Цей вплив здійснюється матеріальним стимулюванням окремих працівників і колективів у цілому. Реалізація функцій менеджменту здійснюється на основі застосування методів.

**Методи менеджменту** – це сукупність способів і прийомів впливу на колективи працівників і окремих виконавців з метою досягнення цілей організації. Методи характеризуються: спрямованістю (орієнтація на систему, об'єкт управління); змістом (специфіка прийомів і способів впливу); організаційною формою.

Методи управління не можуть використовуватися ізольовано один від одного, а лише в поєднанні. Управління повинно поєднувати в собі водночас різні групи методів, які мають особливості. Мета методів управління – забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних і громадських інтересів. Методи управління покликані забезпечити високу ефективність праці працівників, їх узгоджену роботу, максимально мобілізувати персонал на успішне досягнення цілей підприємства

**Методи менеджменту класифікують на такі групи:**

**Економічні методи** базуються на дії економічних законів і включають:

- створення умов для самостійного функціонування системи управління;
- системи економічних стимулів ефективної роботи персоналу на підприємстві;
- розрахунки фонду оплати праці і продуктивності праці;
- форми і системи оплати праці, системи преміювання працівників;
- розрахунки собівартості продукції, доходу, прибутку ін.

**Організаційно-адміністративні:**

- методи впливу на структуру управління (регламентація діяльності і нормування в системі управління);
- методи впливу на процес управління (підготовка, прийняття, організація і контроль за виконанням управлінських рішень).

**Соціально-психологічні:**

- соціальні плани поліпшення умов праці;
- методи керівництва і лідерства;
- моральні стимули;
- методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі (менеджмент персоналу, управління групами).

Методи, як правило, пов'язані між собою, їх поділ на групи є умовним. Застосування планів в організації дає змогу забезпечити вплив на відповідні групи працівників.

Для планування залучають відповідні моделі (лінійні графіки, циклограми, сіткове моделювання операційних процесів), які одночасно мають економічні, технічні, технологічні характеристики, є носіями відповідної інформації, яка допомагає керівнику провести нараду, прийняти рішення тощо.

Економічні стимули базуються на використанні тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій, пільг тощо. Фінанси впливають на працівників як спосіб максимального достатку при умові виконання відповідних програм.

Питаннями аналізу та вдосконалення принципів та методів управління займалися багато вчених. Існують різні підходи до класифікації методів та їх

кількості. Значний внесок у розвиток організації управління зробив Ф. Тейлор. У своїй праці «Принципи наукового управління» він виділив чотири принципи управління індивідуальною працею робітників:

- науковий підхід до виконання кожного елемента роботи;
- науковий підхід до підбору, навчання і тренінгу робітників;
- кооперація з робітниками;
- розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і робітниками.

Означені принципи стосувалися порядку планування і контролю за виконанням роботи. Досліджував цю проблему і А. Файоль. Виділивши основні управлінські функції і визначивши взаємозв'язки між ними, Файоль розглядав управління як безперервний процес. Вивчаючи зміст цих функцій, він дійшов висновку, що ефективне управління неможливе без раціональної побудови структури організації та управління працівниками, і запропонував власні принципи управління.

Наведені вище методи є «класичними», модернізація у сфері управління зумовила появу новаторських методів управління персоналом.

**Коучинг** – це метод інноваційного розвитку трудового потенціалу підприємства, що забезпечує розкриття ймовірних можливостей працівників, їх самоорганізацію, підвищення продуктивної діяльності та професійного зростання, яке сприятиме формуванню економічної політики управління персоналом та розвитку підприємства за рахунок якості працівників, тобто цей метод консультування, який зосереджує свою увагу на вміннях підвести людину до самостійно прийнятого рішення.

**Аутсорсинг** кадрових процесів – це така форма господарських взаємовідносин, за якої роботодавець частину обов'язків з управління трудовим потенціалом передає спеціалізованій компанії, що здатна надавати високоякісні послуги завдяки використанню сучасних новітніх технологій управління персоналом та наявністю у своєму штаті висококваліфікованих спеціалістів; недоліком аутсорсингу є висока вартість деяких послуг, але водночас він створює умови зниження витрат на утримання відповідних структурних підрозділів.

Використання гнучкого графіка роботи персоналу – фіксована кількість годин робочого тижня підтримує застарілий менталітет; водночас для ефективності виробництва від працівника доцільно вимагати лише результат, а не час знаходження його на робочому місці впродовж визначеного терміну.

Метод дистанційного навчання E-learning, суть якого полягає в передачі знань великій кількості осіб, це вимагає високої самоорганізації, бажання здобувати нові знання, правильно використовувати свій час (тайм менеджмент).

Для того аби впровадити нові методи управління, керівнику потрібно враховувати, що новації можуть не подолати опору працівників, які звикли до «класичних» методів. Тому таким змінам повинна передувати роз'яснювальна робота, навчання, а також стимулювання працівників.

Отже, управління персоналом передбачає використання різних методів, які мають свої особливості. Хоч ці методи можна відокремити один від одного, проте на практиці для того щоб підприємство було конкурентоспроможним, потрібно використовувати їх в системі. Нові методи дозволяють підвищити ефективність працівника. Для кращого сприйняття змін персоналом, керівник повинен організувати проведення комплексу заходів.

#### ***Адміністративні та економічні методи управління персоналом***

У сучасному менеджменті існують різні способи рішення задач: конкретні методи рішення задач управління, моделювання управлінських процесів, інформаційне і технічне забезпечення прийняття рішень і інші. Ефективність управління залежить не тільки від способів рішення задач, але у великій мірі і від господарського механізму і системи державного регулювання. Тому багато які моделі управління (стратегічного і оперативного), що успішно використовуються за кордоном, не завжди можуть бути ефективно застосовані в Україні, що пояснюється різною мірою зрілості ринкових відносин.

#### ***До адміністративних (розпорядчих) методів належать:***

- формування організаційних структур органів управління,
- затвердження адміністративних норм і нормативів,
- видання наказів і розпоряджень,
- підбір і розстановка кадрів,
- розробка положень, посадових інструкцій,
- контроль за їх виконанням.

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися в певній організації, на культуру трудової діяльності. Ці методи відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламент і адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління.

Слід зазначити, що адміністративні методи встановлення трудової дисципліни в тій чи іншій мірі використовуються на підприємствах всіх форм власності та організаційної структури, але найхарактернішими ці методи є для державних організацій та установ, де працівники наділені державно-владними повноваженнями.

Серед адміністративних методів довготривалої дії, які використовують для організаційної регламентації, є:

- закони, декрети, положення, статут організації, посадові інструкції;
- методи нормування (норми управління, норми витрат ресурсів, терміни виконання окремих операцій тощо);
- інструкції, правила, вимоги до виконання окремих видів робіт, експлуатації техніки тощо;
- методи інформування за допомогою протоколів, службових розпоряджень, телеграм, заяв.

Розпорядчі дії (накази, розпорядження) є способом короткотермінового впливу через усунення недоліків, відхилень чи виконання окремих завдань. Дисциплінарні дії використовують згідно з конкретними ситуаціями (догани, стягнення, зауваження, звільнення з роботи тощо).

Адміністративні методи побудовані на владних і правових мотиваціях. Ці методи управління покликані забезпечити ефективну діяльність торгової фірми будь-якого рівня на основі наукової організації управління. Вони поділяються на дві великі групи: методи організаційного впливу; методи розпорядчого впливу.

*До методів організаційного впливу відносяться:* регламентування, організаційне нормування, організаційне стимулювання та інструктаж.

*Для організаційного нормування використовуються:*

- номенклатурно-кваліфікаційні нормативи (стандарти, тарифно-кваліфікаційні довідники тощо);
- технічні та креслярські стандарти і нормативи (планування торгових залів та складів, креслення торгового устаткування та ін);
- організаційно-структурні нормативи (організаційні структури, типові схеми управління тощо);
- оперативно-календарні нормативи, що регламентують протікання торгово-технологічного процесу;
- адміністративно-організаційні нормативи (правила внутрішнього розпорядку, правила найму тощо).

Організаційне стимулювання охоплює переміщення на посаді, надання додаткових повноважень і т. д. Інструктування передбачає написання та використання методичних вказівок та інструкцій, а також проведення вступного інструктажу. Організаційний інструктаж передбачає інструктування фахівців і службовців в системі управління для надання їм допомоги в усуненні труднощів, що виникають у процесі реалізації управлінських рішень.

**Методи розпорядчого впливу** – це своєчасна видача розпоряджень основним, допоміжним і обслуговуючим підрозділам фірми. До основних методів розпорядчого впливу відносяться накази, розпорядження, вказівки, роз'яснення.

**Наказ** – це письмове або усне розпорядження керівника, спрямоване на вирішення конкретного завдання, яке наказує: що, коли, кому слід зробити. Наказ повинен бути належним чином оформлений і відповідати нормам адміністративного права, інакше він не є правомірним в юридичному відношенні.

**Розпорядження** – управлінська команда керівника, спрямована на вирішення приватних питань. Як правило, розпорядження використовується для конкретизації завдань у межах окремих структурних підрозділів.

**Директива** – рішення про цілі перспективного розвитку об'єкта управління. Директиви, як правило, визначають загальну мету, пов'язану з політикою і місією фірми. Вони, як правило, розраховані на тривалий термін і потребують якісних змін прийомів роботи.

**Вказівки** – розпорядчий вплив керівника з роз'ясненням конкретних завдань.

**Резолюція** – розпорядження керівника, зафіксовані в документі.

Економічні методи управління персоналом – базуються на матеріальних інтересах людей. Одним з основних напрямків використання економічних методів в кадровому менеджменті на рівні підприємства є застосування методів внутрішнього планування. Планування, як відомо, являє собою одну із загальних або основних функцій управління, що охоплюють діяльність, пов'язану з розробкою та реалізацією планів.

Нормативний метод планування дозволяє обґрунтовувати планові завдання за допомогою норм і нормативів.

Балансовий метод - основний метод координації і узгодження планових завдань. Сутність його полягає в забезпеченні пропорційності між потребами і ресурсами за допомогою системи балансів. Важливим економічним методом, використовуваним на рівні організації (підприємства), є комерційний розрахунок. Цей метод передбачає покриття витрат доходами і отримання підприємством прибутку від результатів діяльності. На рівні окремого індивіда широко використовуються такі економічні важелі впливу, як заробітна плата і премії, а також негативні стимули, наприклад штрафи, стягнення.

Використання економічних методів управління здійснюється також в цілях індивідуальної мотивації трудової діяльності. Для цього застосовуються різні системи та форми оплати праці. Найбільше поширення в торгівлі отримала почасова система оплати праці, при якій заробіток працівника залежить від годинної тарифної ставки (або окладу) і відпрацьованого часу.

Отже, адміністративні методи спираються на авторитет влади та носять одноваріантний характер. У цьому можливим є прояв волонтаризму, а це знижує ефективність господарювання. Практика переконливо засвідчує, що в керівництві різними структурами не можна покладатися тільки на силу наказів та розпоряджень. Адміністративні методи повинні спиратися на використання економічних законів та закономірностей. Завданням кожного менеджера є використання також і економічних, і соціально-психологічних методів управління.

### ***Соціально-психологічні методи менеджменту***

Будь-яка організація, заснована на праці великої кількості персоналу, потребує вдосконалення системи управління людськими ресурсами. З кожним роком з'являється багато різних технологій управління людськими ресурсами, але незмінним залишається той факт, що кожен працівник – це, перш за все, людина з різними соціальними, психологічними й фізіологічними особливостями. Актуальним є підхід, за якого персонал розглядається не як фактор витрат, які необхідно скорочувати, а як найважливіший ресурс, яким потрібно компетентно управляти, створювати умови для його розвитку.

Особливу увагу у соціальному менеджменті слід приділяти соціально-психологічним особливостям, які забезпечують успішну взаємодію персоналу з керівниками. Широкий інструментарій соціально-психологічного методу

дозволяє регулювати міжособистісні відносини в колективах у сфері публічної служби, управляти певними явищами і сторонами колективної життєдіяльності, що є осередком формування суспільної свідомості та становлення сумлінного ставлення до службових обов'язків.

Важливе значення для вдосконалення управлінської діяльності має використання на підприємстві (в організації) соціально-психологічних методів управління, які являють собою конкретні засоби впливу на формування й розвиток персоналу, його свідомість і поведінку і поділяються на соціальні (які використовуються для управління відносинами в колективах і між ними) та психологічні (що регулюють поведінку кожного працівника).

Соціально-психологічні методи управління людськими ресурсами сприяють створенню позитивних відносин між членами колективу, поєднанню особистих і колективних інтересів, задоволенню соціальних і духовних потреб, підвищують діловитість, організованість, активність та ініціативу працівників, формують творче ставлення до виконання службових обов'язків та сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Залежно від настрою, бажання людини працювати й від морально-психологічного клімату в колективі продуктивність праці може зростати або знижуватися.

За сферою використання соціально-психологічні методи поділяють на соціальні і психологічні:

Соціальні методи управління (соціальний вплив) – це сукупність способів формування впливу на розвиток колективу й соціальних процесів усередині установи. Ці методи ґрунтуються на врахуванні особливостей працівників, культурних норм і цінностей та форм спілкування. З їх допомогою здійснюється управління відносинами в колективах і між колективами. Ці методи забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою публічного персоналу через інтереси, мотиви, потреби, цілі тощо.

***До соціальних методів належать:***

- методи соціального регулювання – критика і самокритика, соціальне планування, звичаї й традиції, обмін досвідом;
- методи соціального нормування – правила внутрішнього розпорядку, статuti, правила службової етики й етикету, кодекси честі, форми дисциплінарного впливу;
- методи морального стимулювання – оголошення подяк, нагородження орденами й медалями, присвоєння почесних звань, надання додаткових соціальних благ (додаткові відпустки, відрадженьня тощо).

Психологічні методи управління (психологічний вплив) являють собою методи регулювання відносин між усіма членами колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. За допомогою психологічних методів у колективі створюється доброзичлива творча атмосфера, що сприяє найкращому виконанню службовцями своїх обов'язків та досягненню високих результатів роботи, забезпечує підвищення ефективності функціонування державної установи.

### *До психологічних методів управління науковці відносять:*

- методи гуманізації праці – методи, спрямовані на поліпшення естетичних умов праці шляхом дизайну робочого місця, використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення, використання сучасних технічних засобів праці тощо;
- методи комплектування трудових колективів, спрямовані на використання соціометричного тестування, за допомогою якого встановлюють симпатії в колективі, статус його членів, згуртованості колективу, психологічну сумлінність тощо;
- методи психологічного спонування, спрямовані на формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці в результаті розвитку ініціативи та підприємливості;
- методи професійного відбору і навчання – включають відбір персоналу, який має психологічні характеристики, що найбільшою мірою відповідають вимогам публічної служби.

Соціально-психологічні фактори виступають у вигляді матеріальних умов праці й організаційних моментів. Головною метою застосування зазначених методів є формування в колективі позитивного соціального й психологічного клімату, завдяки чому значною мірою вирішуються виховні, організаційні й економічні завдання.

Аналіз основних теорій управління людськими ресурсами дозволяє виокремити такі соціально-психологічні риси цього явища:

- стратегічний підхід до управління людськими ресурсами;
- переорієнтацію системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом, використання індивідуалістичних цінностей в управлінні людськими ресурсами;
- націленість на підвищення ефективності довготривалих інвестицій у людський капітал;
- орієнтацію на компетентність працівників, що є ключовою характеристикою кадрового потенціалу в будь-якій організації.

Соціально-психологічні методи управління спонукають до активізації людських ресурсів для заохочення досягнення успіху організації. Значення людського чинника розглядають в кількох аспектах:

- кількісний аспект: прямі й непрямі витрати, які охоплюють заробітну плату, кошти на перепідготовку кадрів, облаштування робочого місця тощо;
- якісний аспект: пошук людьми постійної роботи, професійний ріст, оцінка можливостей службового зростання;
- стратегічний аспект: турбота керівництва про постійне заохочення працівників, усвідомлення значення людського чинника як елемента конкурентоздатності.

Аналізують поведінку працівників за допомогою психологічних методів, до яких належать:

Метод спостереження – систематична й цілеспрямована фіксація психічних явищ (у діях, вчинках, висловлюваннях, міміці, жестів,

комунікативних властивостей, результатів праці), їх аналізу і використання у практичній діяльності.

Методи опитування – отримання інформації про об'єктивні чи суб'єктивні факти із слів респондентів (опитуваних). Ці методи передбачають збирання інформації, джерелом якої є словесне повідомлення, судження опитуваного і базується на безпосередній (бесіда, інтерв'ю) чи опосередкованій (анкетування, тестування) соціально-психологічній взаємодії дослідника і опитуваного.

Біографічний метод (метод вивчення документів) - вивчення особистих документів (листів, щоденників, анкет, автобіографій тощо). Аналізуючи анкетні дані претендента на керівну посаду, враховують досвід, стиль керівництва, стаж роботи, вміння порозумітись з колективом, схильність до саморозвитку, набуття нових знань тощо.

Бесіда – це метод одержання інформації зі слів опитуваних. Бесіда - дешевий метод. За цього методу є недоліки: по-перше, інформація може бути неточною (якщо співрозмовник не щирий) і, по-друге, можлива суб'єктивна оцінка співрозмовника.

Інтерв'ю – метод отримання інформації зі слів опитуваних. Всі запитання та відповіді повинні фіксуватися. У цьому відмінність інтерв'ю від звичайної бесіди, в якій фіксація питань і відповідей не обов'язкова. Цей соціально-психологічний метод, так само як опитування та бесіда, застосовується у торгових фірмах при роботі з покупцями для з'ясування їх смаків, запитів і переваг.

Отже, застосування соціально-психологічних методів в кадровому менеджменті найбільш ефективно в поєднанні з економічними та організаційно-розпорядчими методами управління.

### **Запитання для самоконтролю знань**

1. Поясніть, що таке принципи менеджменту.
2. У чому суть централізованої форми управління?
3. У чому суть децентралізованої форми управління?
4. Назвіть принципи демократизації управління.
5. У чому полягає специфіка методів соціального менеджменту?
6. Наскільки ефективними є соціально-психологічні методи менеджменту?
7. У чому суть самоуправління як методу соціального менеджменту ?

### *Лекція 5.*

### **Управління соціальними процесами**

1. Соціальна політика як основа управління соціальними процесами і системами.
2. Регулювання зайнятості населення.
3. Державне регулювання доходів населення.
4. Соціальні проблеми міграції і шляхи їх вирішення.

**Ключові терміни та поняття:** соціальні процеси, державне регулювання зайнятості населення, механізм регулювання зайнятості населення, рівень життя, «споживчий кошук», мінімальний «споживчий кошук», «якість життя», раціональний рівень споживання, соціальна допомога, міжнародна міграція робочої сили, еміграція, імміграція, рееміграція.

## **1. Соціальна політика як основа управління соціальними процесами і системами**

**Соціальний процес** – послідовна зміна станів у соціальних системах і підсистемах, соціальних інститутах та організаціях, соціальні зміни в динаміці. У широкому розумінні соціальний процес є сукупністю односпрямованих соціальних дій, які можна виокремити з сукупності інших.

Соціальний процес являє собою довгу серію взаємодій між людиною і суспільним середовищем. Він передбачає насамперед відносно однорідну серію явищ, що у своєму динамічному взаємовпливові дозволяють отримати нове знання.

Соціальні зміни – результат дій людей заради досягнення тих чи інших соціальних цілей, що обумовлює одно спрямованість такого роду дій, які в цьому випадку є ще й спільними. Спряженість дій людей може бути і несвідомої завдяки наявності у них однакових мотивів і орієнтацій.

**Соціальний процес** – сукупність односпрямованих і повторюваних соціальних дій, які можна виділити з безлічі інших соціальних дій.

Незважаючи на різноманіття соціальних процесів, всі вони володіють деякими загальними рисами, сукупність яких дозволила американським соціологам, представникам чиказької школи соціології **Роберту Парку** (1864-1944) і **Ернсту Берджесу** (1886-1966) створити класифікацію основних соціальних процесів. В їх класифікацію входять процеси **кооперації, конкуренції, адаптації, конфлікту, асиміляції, амальгамізації**. До них звичайно приєднують два інших соціальних процеси, що виявляються тільки в групах: підтримка границь і систематичні зв'язки.

**1. Кооперація (співпраця)** – спільна діяльність по досягненню бажаної мети. Кооперація може протікати в різних спільнотах людей. Наприклад, дві людини можуть скооперуватися заради досягнення якоїсь мети, подібно до того як Ілля Ільф і Євген Петров скооперувались заради написання сатиричних книг і оповідань, а герої американського бойовика Боні і Клайд заради пограбування банків. Таку кооперацію можна назвати діадною (від грец. *Dyas, dyados* – два). Кооперуються не тільки діади, а й малі групи (три і більше осіб) і великі соціальні групи – класи, спільності, нації і т.д.

У примітивних суспільствах кооперація має генетичні корені, тобто виникає на рівні задоволення біологічних потреб, наприклад в їжі, але і тут вона вже "осяяна" ідеєю запасу, якого вистачить на все плем'я. Зокрема, на островах Полінезії жителі ловлять спільно рибу не тому, що так робили їхні батьки, а тому, що вони хочуть їсти, і тому, що ситуація, мільярди раз повторюючись, підказує їм, що ловити рибу краще спільно, а не поодиноці .

Кооперація можлива для досягнення не тільки *суспільно значущих*, але і *корисливих цілей*. Різниця в тому, що кооперація заради корисливих цілей не буває довготривалою, а тільки до моменту задоволення або незадоволення корисливих потреб або бажань. Кооперація заради досягнення суспільно значущих цілей не обмежена фактором часу; вона може припинити існування тільки в разі, коли обумовлені цілі і бажання виявилися недосяжними.

*Кооперація (особливо в малих групах)* може виступити як потреба в спілкуванні, адже без спілкування не може жити навіть закоренілий мізантроп (людиноненависник). Спілкування – це специфічна міжособистісна взаємодія людей, джерело їх життєдіяльності, умова формування як суспільства, так і особистості. Потреба в спілкуванні - одна з базових потреб людей, які пронизують все їхнє існування, починаючи з спілкування в сім'ї, колективі, в групі друзів, однодумців і т. д. При цьому треба, щоб індивід мав здатність, умінням включитися в спільну діяльність, ідентифікувати себе з тією чи іншою групою, з якої він хоче кооперуватися.

**2. Конкуренція (суперництво).** Відомо, що людина живе в світі обмежених ресурсів, і не тільки окрема людина, все суспільство, навіть якщо розглядати його в планетарному масштабі, обмежена в своєму прагненні до свободи, щастя, благополуччя. Сьогодні, як і в будь-який момент в минулому або майбутньому, обмеженість наявних ресурсів залишається дуже жорсткою умовою, об'єктивною реальністю, яка визначає розміри і можливості зростання суспільного і особистого добробуту. Наслідком бездарного використання наявних ресурсів є соціальний процес, званий конкуренцією (від лат. *concurrere* - стикатися). Це специфічний спосіб розподілу суспільного багатства, коли одним дістається лівова частка суспільного багатства, а іншим - лише їх мала децима суспільного доходу, що не забезпечує навіть розширеного відтворення робочої сили.

Конкуренція – це соціальний процес, в якому людина (група людей) змагається з однією людиною або великим числом інших людей (груп) по досягненню мети, коли шукані результати дефіцитні і не всі можуть ними скористатися, тому що з самого початку суб'єкти конкуренції стоять в нерівному відношенні один до одного. Одним це дозволяє привласнювати більшу частину з дефіцитних результатів виробленої продукції, інші такої можливості не мають. У ситуації, коли об'єктивна інформація про індивідуальні доходи практично недоступна, суб'єктивний показник матеріальної забезпеченості видається більш інформативним (та

Навіть в умовах ліберальних моделей економічного розвитку розуміють, що конкуренція не може бути «без берегів», так як в цьому випадку суспільство дестабілізується. В ім'я того, щоб послабити соціальну напруженість, пов'язану з проблемами зайнятості, розробляються різні технології профілактики конкуренції. По-перше, коли конкуренція досягає апогею, з'являється ризик непередбаченого зростання соціальної напруженості в суспільстві. Конкуренція в суспільстві нерідко лише прелюдія до конфлікту, адже безробіття сама по собі

- не що інше, як конфлікт найманого працівника з власником засобів виробництва з приводу зайнятості, з приводу вільних робочих місць.

**3. Адаптація (приспосовання)** як соціальний процес означає прийняття індивідом (групою) культурних норм, цінностей і еталонів дій нового середовища, коли норми і цінності, засвоєні в старому середовищі, не приводять до задоволення потреб, не створюють прийнятної поведінки. У природі пристосовання є щось, що принижує гідність людини навіть тоді, коли він по своїй волі зраджує своєму середовищу. Переоцінка цінностей – це завжди болісний процес, який, звичайно, легше проходить для школяра, який змінив парту на студентську лаву, і незмінно важче для емігрантів, які змінили свою батьківщину, що опинилися в діаспорі, коли все навколо чуже, не зрозуміло і людина, хоче він того чи немає, виявляється людиною другого сорту. Більш того, він змушений пристосовуватися до всього нового і незвичного, починаючи з мови. У зв'язку з цим пристосовання являє собою найбільш складний соціальний процес, в залежності від обставин включає в себе ряд особливостей, таких як підпорядкування, компроміс, терпимість.

- **Підпорядкування** – обов'язкова умова процесу пристосовання, так як будь-який опір середовищі значно ускладнює входження індивіда в нову структуру, а конфлікт робить його і зовсім неможливим. Підпорядкування новим нормам, звичаям чи правилам може бути усвідомленим або неусвідомленим, але в житті будь-якого індивіда воно зустрічається більш часто, чим непокоя і відкидання нових норм.
- **Компроміс** – також одна з форм пристосовання індивіда до нового середовища шляхом часткового або повного прийняття умов, що диктуються ситуацією конфлікту. Коли ситуація компромісу складається за схемою "життя або гаманець", то просте зіставлення цінностей змушує вибрати життя. За це крайній випадок компромісу. У звичайній практиці суб'єкти компромісу до тих пір йдуть на поступки один одному, поки не досягають балансу, рівності переваг, що дозволяє досягти прийнятного рішення для обох сторін. Компроміс і пов'язані з ним дії найбільш характерні для дипломатії.
- **Терпимість** – ще одна риса процесу пристосовання індивіда до нової життєвої ситуації. Терпимість (інакше - толерантність) - це форма прийняття чужих норм, цінностей, нових зразків культури не тому, що вони відповідають вашим уявленням, а тому, що ви поважаєте ставлення інших.

**4. Асиміляція (засвоєння)** – це процес, в ході якого відбувається взаємне проникнення культур різних соціальних спільнот. Загальною культурою стає, як правило, культура тієї спільноти, цінності і норми якої поділяються усіма спільнотами, що увійшли у взаємний контакт. Так формується панівна культура.

**5. Амальгамування (сплав, змішання)** – біологічний сплав двох або більше етнічних груп на єдиній території, що знаходяться в порівняно однакових соціальних умовах. Можна простежити шляхи формування великих націй (французької, італійської, американської), щоб переконатися в тому, що будь-яка з них була створена процесом амальгамації.

**6. Підтримка кордонів.** Якщо при використанні процесів асиміляції і амальгамації відбувається головним чином стирання кордонів між групами, коли зникає формальне їх поділ, з'являється якась особлива культура, яку в принципі поділяють всі члени тієї чи іншої спільноти, то технології підтримки кордонів культури своєї групи, навпаки, не допускають її остаточного зникнення. З цієї причини виникають соціальні кордони, які закривають культуру цієї групи від впливу інших культур, в тому числі і загальноприйнятої культури. Для багатьох груп формою підтримки кордонів своєї групи стає збереження мови, діалекту або спеціального жаргону.

Можливо підтримка границь групи і по професійною ознакою. Наприклад, залізничники, лікарі, військові, пожежники і т. п. відокремлюються від інших груп не тільки "мундиром", але також особливим професійною мовою - жаргоном.

Створення кордонів - процес неформальний. Дуже часто існування кордонів між групами або їх відсутність не відповідає офіційній їх забороні або, навпаки, введення. Створення і модифікація кордонів між групами - це соціальний процес, що відбувається постійно з більшою або меншою інтенсивністю в ході взаємодії між групами.

**7. Створення системи зв'язків** визначається як соціальний процес, за допомогою якого елементи принаймні двох соціальних систем сполучаються таким чином, що в деякому відношенні і в деяких випадках вони виглядають як єдина система .

Кожна соціальна група в сучасному суспільстві не може бути абсолютно замкнутою, навіть якщо вона цього хоче. Вона повинна мати зовнішні зв'язки, які, як телефонні дроти, служать каналами комунікаційного спілкування даної групи з суспільством. Таким чином, спілкуються не тільки по комунікаційних каналах, а й шляхом обміну продуктами, результатами промислового виробництва і т.п. Який би об'єкт суспільного життя ми не взяли (місто, село, завод, фірма, акціонерне товариство), кожен з них пов'язаний з іншими підсистемами суспільства, будь то державні, приватні, профспілкові або парламентські організації. Вся проблема полягає в тому, щоб організація, створюючи систему зв'язків для свого життєзабезпечення та збереження, прагнути підтримати свою незалежність, цілісність, самостійність, намагалася враховувати в цьому плані інтереси інших груп, перед якими стоять ті ж самі цілі. Тільки в цьому випадку можна узгодити інтереси всіх груп і уникнути протистояння і тим більше конфлікту.

Розглянута сукупність соціальних процесів дозволяє зробити висновок, що всі вони тісно взаємопов'язані між собою. Відмінною особливістю соціальних процесів є одночасний їх прояв в практичному житті, що створює суттєві передумови для розвитку соціальних спільнот і фіксації соціальних змін в часі і просторі.

Соціолог Питирим Сорокін визначав, що *«Соціальний процес – це будь-який вид руху, модифікації, трансформації, чергування або еволюції, будь-яка*

зміна даного досліджуваного об'єкта протягом певного часу, будь то зміна його місця в просторі, або модифікація його кількісних або якісних характеристик».

Соціальний процес – це послідовна зміна явищ в соціальному житті.

**Види соціальних процесів:**

**За ступенем загальності:**

- глобальні (процеси всесвітньо-історичного розвитку цивілізації, глибокі процеси економічних, демографічних, екологічних змін),
- загальні (це процеси в таких соціальних інститутах, як системи управління, охорони здоров'я, освіти),
- особливі (це процеси адаптації, стабілізації),
- одиничні процеси (це процеси в трудових колективах, сім'ях).

**За характером:**

- еволюційні;
- революційні.

**За системами:**

- внутрішньо особистісні (процес самоосвіти);
- між двома людьми;
- між людиною і групою;
- процеси, які змінюють організацію;
- процеси, які змінюють відносини між двома групами;
- процеси, які змінюють структуру суспільства.

**За спрямованістю:**

- прогресивні;
- реакційні.

**За змістом змін:**

- співробітництво;
- суперництво;
- конкуренція;
- конфлікт;
- пристосування.

**Соціальна зміна** – процес появи нових рис і елементів в соціальних структурах і в системах соціальних взаємостосунків.

Саме поняття фіксує **факт зрушення**, зміни в широкому розумінні слова. Соціальні зміни відбуваються на рівні міжособистісних відносин, на рівні організацій та інститутів, малих і великих соціальних груп, на місцевому, соціальному та глобальному рівнях.

Соціологія аналізує різні типи соціальних змін: еволюційні й революційні, короткострокові й довгострокові, організовані й стихійні, насильницькі й добровільні, усвідомлені й неусвідомлені, а також зміни на рівні індивіда, групи, організації, інституту, суспільства та ін. Серед багатьох макросоціологічних теорій соціальних змін розрізняють три групи:

- **соціокультурні** (зміни в соціокультурній сфері – світогляді, релігії, системах цінностей, менталітеті соціальних груп, суспільств та епох);

- **індустріально-технологічні** (інтерпретують соціальні зміни як похідні від змін в технології матеріального виробництва);
- **соціально-економічні** (зміни в економічному розвитку, точніше – діалектика взаємодії продуктивних сил і виробничих відносин).

**Соціальні рухи** (суспільний рух) – суспільна активність або колективна поведінка (організовані та цілеспрямовані, іноді також спонтанні – дії, вчинки) великих мас людей прошарків суспільства, класів, груп, котрі керуються якимись конкретними ідеями, цілями, мотивами і мають зовнішню загальну ціль, мету.

Сукупність колективних дій, направлених на підтримку соціальних змін або підтримку опору соціальним змінам в суспільстві або соціальній групі. Розрізняються власне **суспільні**, громадські, релігійні, політичні, **етнічні** (національно-визвольні) **та ін. рухи**.

**Соціальне управління** – це вплив на суспільство з метою його впорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення і розвитку.

Ця властивість будь-якого суспільства витікає з його системної природи, суспільного характеру праці, необхідності спілкування людей в процесі праці і життя, обміну продуктами їхнього матеріального і духовного життя.

Управлінню з необхідністю підвладна і соціальна поведінка людей, і соціальні відносини в цілому. Кожне суспільство завжди пред'являє певні вимоги до людини, соціальних колективів.

Чинники управління в ході історії зазнали глибоких змін — від управління за допомогою традицій і звичаїв, що склалися в первісному суспільстві і передавалися з покоління в покоління, до управління суспільством на науковій основі в сучасній історичній ситуації.

Межі управління, його зміст, цілі і принципи залежать від пануючих в суспільстві економічних відносин, характеру соціально-політичного ладу.

**Управляти суспільством науково – це значить:**

- пізнавати суспільні закономірності і на цій основі направляти (планувати, організовувати, регулювати і контролювати) його розвиток;
- своєчасно розкривати суперечності суспільного розвитку і розв'язувати їх, долати перешкоди на шляху до цілі;
- забезпечувати збереження і розвиток єдності системи, її здатності долати або нейтралізувати внутрішні і зовнішні негативні дії;
- проводити реалістичну політику, засновану на врахуванні об'єктивних можливостей, співвідношення соціальних сил.

Найважливішою частиною будь-якого процесу **управління** є його **функції**:

**Планування** – функція управління, за допомогою якої визначаються цілі діяльності, необхідні для цього засобу, а також розробляються методи, найефективніші в конкретних умовах. Початковим елементом планування є складання прогнозів, що показують можливі напрями майбутнього розвитку об'єкта, даного в тісній взаємодії з середовищем.

**Організація** – функція управління, завданням якої є формування структури об'єкта, а також забезпечення всім необхідним для його нормальної

роботи — персоналом, матеріалами, устаткуванням, будівлями, грошовими засобами тощо. В будь-якому плані завжди є стадія організації, тобто створення реальних умов для досягнення запланованих цілей.

**Мотивація** – функція управління, що має на меті активізувати працюючих і спонукати їх активно трудитися для виконання цілей, поставлених в планах. Для цього здійснюється матеріальне і моральне стимулювання працюючих, що дозволяє збагачувати сам зміст праці і створювати умови для вияву творчого потенціалу працівників і їхнього розвитку.

**Контроль** – функція управління, завдання якої полягає в кількісній і якісній оцінці і обліку результатів роботи. Головні інструменти виконання цієї функції – спостереження, перевірка всіх сторін діяльності, облік і аналіз. Серед функцій управління контроль виступає елементом зворотного зв'язку, оскільки за його даними проводиться коректування раніше ухвалених рішень, планів, а також норм і нормативів.

**Координація** – центральна функція управління, що забезпечує його безперервність і безперервність.

## 2. Регулювання зайнятості населення

Ринок праці відображає всі головні риси ринкової системи загалом і виконує дві основні соціально-економічні функції: розподілення трудових ресурсів за активними видами зайнятості (професіями, галузями, підприємствами, територіями) та розподілення доходів у формі окладів, заробітної платні як стимулу та як винагороди за працю).

Механізм регулювання в сфері трудових відносин повинен бути відкритою системою, що визначається об'єктами, суб'єктами та характером взаємозв'язків між ними, він повинен не відтворювати вихідне явище, а породжувати нову серію явищ. У даному контексті як суб'єкти виступають три сторони: роботодавець, наймані робочі та держава, що в процесі трудових відносин мають можливість свідомо приймати рішення. Механізм регулювання зайнятості містить весь спектр соціально-економічних відносин даних суб'єктів, а також юридичних, організаційних і психологічних прийомів, методів і інструментів, які забезпечують їх функціонування в системі трудових відносин.

У відповідності до рівнів регулювання зайнятості можна виділити державну та регіональну політику.

**Державна політика зайнятості** – це унітарна політика, що проводиться на українському ринку праці, активна по відношенню до умов зайнятості, вивільненим працівникам, і незайнятого населення, пасивна по відношенню до відкритого ринку праці, руху робочої сили, самодостатня по відношенню до соціально-трудої сфери, регулюється законом про зайнятість населення України як частиною соціального законодавства, здійснюється під контролем служби зайнятості як частини системи органів виконавчої влади України, відповідає етапу становлення цивілізованого ринку праці з системою гарантій з безробіття.

Об'єктом регулювання державної політики зайнятості виступає зайнятість населення в Україні. Серед цілей державного регулювання можна виділити:

- підтримка повної зайнятості, стримування безробіття на соціально-допустимому рівні,
- боротьба з масовим безробіттям,
- розвиток трудових ресурсів,
- надання гарантій зайнятості та підтримування доходів безробітних.

Державний рівень регулювання передбачає такі форми та методи регулювання як:

- збереження, підтримування та створення робочих місць,
- регулювання та регламентація вивільненої робочої сили, н
- адання державних гарантій зайнятості та підтримування доходів безробітних, у тому числі професійне навчання та перепідготовку,
- заходи адаптації до нових умов зайнятості,
- матеріальну допомогу соціально незахищеним безробітним.

Організація державної політики зайнятості ґрунтується на державній і регіональній програмах сприяння зайнятості та створення робочих місць.

Держава виконує наступні функції: є гарантом зайнятості населення, активно протидіє безробіттю, здійснює соціальний захист безробітних.

Суб'єктом державної політики зайнятості є Міністерство праці та соціальної політики України, регіональні органи виконавчої влади.

Регіональні особливості зайнятості та функціонування ринку праці витікають зі специфіки формування економічно активного населення, рівня та структури зайнятості, зумовлених спеціалізацією та комплексністю господарства, його забезпеченістю сировинною базою, динамікою та ефективністю виробництва, інвестиційною активністю та привабливістю територій, характером підтримки підприємств з боку державних і регіональних органів влади.

**Регіональна політика зайнятості** – політика на рівні регіонів, яка враховує особливості локальних ринків праці, активна щодо структур ринків праці та системи економічної активності населення, вибіркова щодо умов зайнятості, інтегрована з соціально-трудовами відносинами, регулюється основами законодавства України про працю та зайнятість, здійснюється на принципах соціального партнерства та в межах компетенції регіональних органів праці та зайнятості, відповідає етапу формування автономних ринків праці в регіонах. На цьому рівні об'єктом регулювання виступає регіональний ринок праці регіонів України.

**Цілі регіонального регулювання:**

- узгодження попиту та пропозиції робочої сили,
- розвиток трудової та професійної мобільності працівників у відповідності до кон'юнктури ринку праці,
- регулювання безробіття на основі трудової активізації безробітних.

Дані цілі досягаються за допомогою використання наступних форм і методів регулювання:

активне трудове посередництво на відкритому ринку праці,

інвестування в робочу силу, спрямоване на підвищення конкурентоздатності та мобільності, соціальне страхування від вимушеного безробіття, вибіркове підтримування робочих місць і розвиток форм зайнятості з урахуванням кон'юнктури ринку праці.

Організація політики зайнятості на даному рівні ґрунтується на оперативному регулюванні регіонального та локального ринків праці, системи соціального страхування від безробіття, цільових комплексних програмах професійно-кваліфікаційного удосконалення робочої сили, ефективній зайнятості та мобільності безробітних.

На регіональному рівні держава забезпечує правові гарантії соціальної справедливості на ринку праці, активну допомогу примусово безробітним у професійному навчанні, працевлаштуванні та переїзді до нового місця роботи. Суб'єктами регіональної політики зайнятості є регіональні органи праці, зайнятості та міграції, інфраструктура ринку праці, система соціального партнерства на рівні регіонів України.

Аналіз ситуації, що складається на ринку праці в Україні, свідчить про необхідність формування нового господарського механізму регулювання зайнятості населення: механізму, котрий враховував би всі зміни, що відбуваються. Як свідчить досвід інших країн, позитивні результати приносить децентралізація політики зайнятості, що дає можливість пристосовувати її до регіональних умов. Регіональне регулювання підвищує значення місцевих ініціатив, місцевих органів влади в розвитку виробництва та підприємництва, у підвищенні зайнятості своїх регіонів. Для пом'якшення ситуації в районах концентрації депресивних галузей необхідна завчасна розробка та здійснення за сприяння з боку уряду програм підйому та переорієнтації виробництва.

Політика зайнятості повинна носити гнучкий і динамічний характер. Політика працевлаштування та соціальної підтримки незайнятого населення в регіонах у цілому має ті ж задачі, що й на державному рівні. Оскільки задачі даного блоку в значній мірі виконуються регіональними службами зайнятості, то роль регіонів тут ширша, ніж центральних органів влади.

Отже, до політики зайнятості необхідно висувати наступні основні вимоги:

регулюючий вплив держави не повинен перешкоджати реалізації вимог економічної ефективності, котрі передбачають мобільність робочої сили, вивільнення лишніх працівників;

високий ступінь зайнятості населення повинен забезпечуватись не збереженням надлишкової чисельності працівників, а створенням нових робочих місць, зниженням потреби населення в нових робочих місцях, забезпеченням інноваційних форм зайнятості;

повинні створюватись умови для наближення оплати праці до необхідних витрат на відновлення робочої сили;

у рамках державної та з урахуванням регіональної політики зайнятості необхідно розробляти адресні програми, спрямовані на забезпечення зайнятості кожного конкретного сегменту ринку праці.

Таким чином, видається необхідним відслідковувати загальні тенденції на ринку праці з метою прогнозування рівня зайнятості в майбутньому та прийняття превентивних заходів з запобігання високого рівня безробіття та з захисту населення від її наслідків. Найважливішою умовою реалізації нової політики зайнятості є фінансова стабілізація, відновлення економічного зростання, збільшення ресурсів для інвестиційної активності та вирішення соціальних проблем.

### 3. Державне регулювання доходів населення

Одним з найважливіших показників соціального та економічного розвитку держави є рівень, джерела отримання, структура та диференціація доходів населення. Вони служать основним джерелом задоволення потреб населення, яке в свою джергу впливає на рівень його життя.

Доходи населення – сукупність грошових, матеріальних та натуральних коштів, які формуються за рахунок оплати праці працівника чи інших джерел. Основне призначення доходів – задоволення фізичних, економічних, моральних та інтелектуальних потреб людини.

В розвинутих країнах, крім споживання, певну частку доходів населення витрачає на інвестиції. Відповідно, відбувається зростання національної економіки. Нагальна потреба в державному регулюванні доходів населення зменшується і держава може приділити значну увагу проблемним сферам національної економіки. В населення створюється можливість отримувати додаткові надходження від інвестицій, які вони можуть собі дозволити при рівні доходів від отримання заробітної плати. Це свідчить про ефективну діяльність держави в процесі створення доходу населення. В іншому випадку, коли населення не може собі дозволити інвестувати частку свого доходу, чи вона є досить незначна, держава розвивається повільніше.

Поняття доходу в Системі національних рахунків (СНР) ґрунтується на концепції, яку запропонував англійський економіст Джон Хікс. За цією концепцією, дохід визначається як максимальна сума, яка може бути витрачена на споживання протягом деякого періоду за умови, що власний капітал домашнього господарства за цей період не зміниться. Іншими словами, показники доходів показують, скільки домогосподарства можуть витратити на споживання, не стаючи при цьому біднішими. Держава тісно взаємодіє з домогосподарствами в умовах сучасної ринкової економіки, завдяки чому, доходи населення складаються з таких елементів:

- доходу від активів;
- змішаного доходу;
- соціальних трансфертів;
- заробітної плати найманих працівників.

Принципи державного регулювання доходів населення. Однією з найважливіших складових соціальної політики держави є державне регулювання

доходів населення. Воно включає систему норм і заходів виконавчого, законодавчого, контролюючого характеру. Усі ці заходи спрямовані на створення умов, які б сприяли нормальному розвитку робочої сили та її відтворення, зменшення рівня соціального напруження в суспільстві.

Суть державного регулювання доходів полягає в наступному:

- розподіл та перерозподіл доходів через Державний апарат за допомогою диференційованого оподаткування різних груп одержувачів соціальних виплат та доходів;

- підвищення доходів незаможних верств населення;
- зниження рівня соціальної напруженості;
- створення необхідних умов для усунення диспропорцій, пов'язаних з неоднаковими виробничими факторами зайнятості населення.

Регулювання оплати праці з боку держави здійснюється за трьома основними напрямками: через податкову політику, законодавство та тарифні угоди. Основним документом є «Кодекс законів про працю в Україні». В ньому встановлені основні соціальні гарантії та розмір мінімальної заробітної плати та пенсій, інші питання пов'язані з формуванням фондів оплати праці.

Важливим інструментом регулювання доходів є податкова система державного регулювання заробітної плати. Його дія полягає у тому, що з однієї сторони держава здійснює економічні та фіскальні дії, формує певну частку грошових фондів, а з другої – захищає права платників податків. Законодавче регламентування оподаткування дозволяє централізовано управляти всією податковою системою, що перетворило її на важливий інструмент державної економічної політики.

Державне регулювання оплати праці включає два чинники, які сприяють підвищенню або зниженню заробітної плати: внутрішні і зовнішні. Внутрішні чинники включають в себе такі складові: витрати на заробітну плату, рівень продуктивності праці, масштаби діяльності та рівень прибутковості підприємства та інші. Одним з найважливіших критеріїв є рівень прибутковості підприємства, який залежить від впровадження новітніх технологій, автоматизованого процесу виробництва, використання нових технологій. Але найважливішим залишається рівень кваліфікації самого працівника, чим він вищий, тим більшим буде його продуктивність і якість виготовленої ним продукції чи наданих послуг, яку він буде приносити підприємству. Таким чином, чим більша кваліфікація в працівника, тим більший розмір заробітної плати він буде отримувати.

Одним з найефективніших та дієвих інструментів регулювання доходів населення, який є в розпорядженні уряду – прогресивна форма оподаткування доходів та трансфертні платежі. Прогресивне оподаткування являється важливими інструментом державного регулювання доходів, завдяки своїй справедливості та ефективності податкової системи. Одним з найяскравіших прикладів такого оподаткування є податок на доходи фізичних осіб.

У випадку, коли певна частка населення по певним причинам не отримує дохід зовсім, система оподаткування їм не допоможе. В таких випадках виступає

інший ефективний інструмент, який формується завдяки податковій системі – трансфертні платежі. Вони передбачають надання фінансової допомоги людям похилого віку, батьками з неповнолітніми дітьми, безробітним, інвалідам.

Серед населення країни є ті, хто не вважають сплату податку на доходи своїм обов'язком. В такому випадку, вони шукають уникнення шляхів сплати податків і відбувається процес «тінізації» економіки. Відбувається поділ населення на тих, хто сплачує податки і хто ні. Ухилення від сплати не дає можливості збільшувати фонди грошових коштів, які призначені для соціальних трансфертів. У такому випадку, щоб збільшити їх величину, державі потрібно знайти джерела нових надходжень цих коштів або в іншому випадку, збільшити податок з доходу, який негативно вплине на рівень життя населення і призведе до збільшення тіньового сектору економіки.

Реформування системи оподаткування доходів населення повинно приділити значну увагу для розробки методичних підходів, які б дозволили оцінити масштаби «тіньової» економіки. Без цього не можуть бути сформовані ефективні та цілісні системи соціального захисту та оподаткування населення. Сам механізм оподаткування доходів фізичних осіб позитивно зарекомендував себе у багатьох країнах світу та як один з інструментів для виходу з кризової ситуації, стабілізації економіки та її динамічного розвитку. В умовах економічної кризи, яка на даний момент спостерігається в національній економіці, є потреба перегляду механізмів фінансового регулювання економічних процесів.

В першу чергу держава повинна розглянути зміни в податкових механізмах, які в даних умовах кризи мають негативні наслідки як для населення, так і для держави в цілому. Щоб підвищити ефективність державної політики регулювання доходів, її потрібно спрямувати не лише на самі доходи, а на умови їх формування, зокрема: на сферу малого та середнього бізнесу, стану ринку праці, рівень споживчих цін, рівень цін та інфляцію, монополізацію економіки, продуктивність праці та інші фактори виробництва.

Важелі впливу сучасного механізму регулювання доходів населення в економіці України сформувалися в не дуже сприятливий період. Це був кризовий період переходу від командно-адміністративного типу економіки до ринкового. З впровадженням у виробництво інновацій, нових, ефективніших механізмів у систему соціально-економічних відносин дають можливість швидкого зростання економіки країни. В умовах не легкої економічної ситуації, яка склалась в нашій країні, удосконалювати механізм державного регулювання доходів населення потрібно поступово.

На першому етапі впровадження реформ потрібно встановити чітку, економічно обґрунтовану ефективну тарифну систему та мінімальну величину заробітної плати. На другому – удосконалити податкову систему у сфері оплати праці, що дозволить підвищити добробут населення і підвищити рівень економічного розвитку в цілому.

Вцілому, усі реформи повинні бути спрямовані на збільшення кількості доходів, урізноманітнення законних шляхів отримання доходу, зміцнення

статусу праці та її оплати. Ефективне впровадження даної реформи врівноважить систему доходів, яка максимізує віддачу від кожного окремого фактора виробництва. Отже, державне регулювання оплати праці являється скоординованою діяльністю держави на галузевому, центральному та регіональному рівні управління по забезпеченні результативності та ефективності системи оплати праці, яке здійснюється через нормативно-правові та законодавчі механізми оподаткування та державних гарантій.

#### **4. Соціальні проблеми міграції і шляхи їх вирішення**

Підвищення комунікації між країнами вплинуло на всі сфери життя суспільства, розпочався процес трансформації трудових ресурсів на рівні глобальних відносин, що охопив як висококваліфіковану, так і низькокваліфіковану робочу силу. Міграційний процес в Україні слід розглядати з точки зору соціального виміру. Основним компонентом соціального виміру є географічне розширення трудової еміграції громадян України до інших держав із метою отримання вищих доходів та забезпечення належного існування своєї родини. Щодо відтоку висококваліфікованої робочої сили, то метою є забезпечення запитів щодо розвитку своїх здібностей. Актуальність цього напрямку становить основні питання щодо розвитку країни як в економічному, соціальному, так і в політичному аспектах

У науковій літературі виділяють такі *види міграції*, як зовнішня і внутрішня, зворотна і незворотна, добровільна і примусова, організована і неорганізована.

Додатково можна виділити такі форми міграції населення, як епізодична, маятникова, сезонна і незворотна.

Сутність епізодичної міграції полягає у переміщенні громадян із метою вирішення ділових питань, рекреаційних поїздок, що можуть мати характер нерегулярних у часі та не обов'язково в одному і тому ж напрямі.

Маятникова міграція характеризується своєю постійністю в інтервалах часу та в напрямі певних населених пунктів.

Сезонна міграція – це тимчасова робота працездатного населення працювати на певний проміжок часу з метою збереження основного місця роботи.

Для незворотної міграції характерною ознакою є зміна постійного місця проживання.

А. Адеподжу розділяє міграцію на короткотермінову (менше двох років), середньотермінову (від двох до десяти років), довготермінову (більше десяти років) та постійну (понад двадцять років).

Учений А. Ічдуйгу класифікує учасників міжнародної міграції на:

1) постійних переселенців; 2) тимчасових робітників, контрактників; 3) тимчасових працівників-професіоналів; 4) нелегальних працівників; 5) осіб, що шукають притулку; 6) біженців; 7) транзитних мігрантів.

Згідно з визначенням міграційних процесів, міжнародна організація ООН класифікує учасників міжнародної міграції так: 1) іноземці, які перебувають у країні з метою отримання освіти; 2) мігранти, які приїхали отримати тимчасовий

заробіток; 3) мігранти, метою яких є об'єднання або пошук і створення нової сім'ї; 4) мігранти для постійного проживання; 5) іноземці, що входять до особливої категорії таких мігрантів, як біженці.

Міграційний процес щодо правового статусу слід ділити на легальний, нелегальний та напівлегальний. До легальної міграції слід віднести перетин кордону на основі додержання правових відносин особою на основі однієї з форм в'їзної візи на певний термін. До нелегальної міграції слід віднести як нелегальний, так і легальний в'їзд із подальшим нелегальним перебуванням після закінчення терміну дії візи. Напівлегальні мігранти мають усі характерні риси легального мігранта на основі певної в'їзної візи, але з певних причин залишаються на незаконних умовах в країні після завершення терміну дії візи.

Міжнародна міграція робочої сили ґрунтується на можливостях, умовах і прагненні працездатного економічно активного населення працювати у будь-якому регіоні, країнах світового співтовариства з метою задоволення своїх життєвих потреб.

Один з головних спонукальних мотивів міграції – вищий рівень заробітної плати в країнах прибуття. Мета міждержавного переміщення трудового потенціалу – прагнення до поліпшення матеріального стану – залишається незмінною, як правило, в тривалій історичній перспективі. Щодо форм міграційних процесів, то вони змінюються залежно від багатьох обставин. Найзагальнішими є постійна і тимчасова форми міграції.

Світовий досвід свідчить, що трудова міграція забезпечує безперечні перешкоди як країнам, що приймають робочу силу, так і країнам, які її постачають, разом з тим, міжнародна міграція робочої сили породжує й гострі соціально-економічні проблеми. Та спочатку розглянемо позитивні наслідки цього явища.

Країни, що приймають робочу силу (країни-реципієнти), отримують при цьому такі переваги:

- внаслідок зменшення витрат виробництва підвищується конкурентоспроможність вітчизняних товарів, що пов'язано з більшою низькою ціною іноземної робочої сили, яка, в свою чергу, впливає на собівартість продукції;
- іноземні робітники, створюючи додатковий попит на товари та послуги, стимулюють зростання виробництва і додаткову зайнятість у країні перебування;
- при імпорті кваліфікованої робочої сили країна, що її приймає, економить на витратах на освіту та професійну підготовку;
- іноземні робітники часто розглядаються як певний амортизатор у випадку кризи та безробіття, оскільки першими підпадають під звільнення;
- іноземні робітники не забезпечуються пенсіями і не враховуються при реалізації різного роду соціальних програм.

Але імпорт робочої сили має і «зворотний бік». Так додаткова конкуренція на місцевому ринку праці призводить до зростання безробіття. Крім того, масову імміграцію завжди супроводжують зростання соціальної

напруженості в суспільстві, конфлікти на расовому, національному та регіональному ґрунті, зростання злочинності та інших негативних явищ.

Необхідно також зазначити, що трудящі-іноземці, як правило, зазнають у країні – імпортері робочої сили різних форм дискримінації, починаючи з умов прийняття на роботу, оплати праці і закінчуючи сферою медичного обслуговування, страхування.

Країни, що експортують робочу силу (країни-донори), також отримують цілий ряд як переваг, так і додаткових ускладнень. До переваг можна віднести таке:

- експорт робочої сили є важливим джерелом надходжень ВКВ (вільно конвертована валюта) у країну.
- експорт робочої сили означає зменшення тиску надлишкових трудових ресурсів на місцевому ринку праці і, відповідно, соціальної напруженості в країні;
- безкоштовне для країни-експортера навчання робочої сили новим професійним навичкам, знайомство з передовою організацією праці тощо.

Водночас країни – експортери робочої сили стикаються з певними негативними явищами. Головне – це «відплив інтелекту», тобто кваліфікованих, ініціативних кадрів, які так необхідні національній економіці.

#### ***Негативними факторами виникнення міграційного процесу є:***

- зменшення чисельності населення України внаслідок втрати людського капіталу в процесі міжнародного обміну;
- моральним аспектом є перехід межі в питаннях із недоотриманням заробітчанамі медичної допомоги, ненормований робочий день, відсутність побутових умов, майже відсутня правова захищеність;
- погіршення ситуації у суспільстві, характерні міграційні настрої з отриманням більшої вигоди, внаслідок чого розпадаються сім'ї, залишаються без догляду діти та люди похилого віку;
- наявність структурних деформацій унаслідок потоку міграції до інших держав, що знижує купівельну спроможність товарів та послуг і призводить до нерівномірного розподілу коштів та ще більшого розшарування суспільства;
- баланс між працездатним та непрацездатним населенням погіршується в бік соціально незахищених верств населення;
- національна структура і міграції в Україні мають процес міграції переважно з таких країн, як Туреччина, Китай, Іран; такому процесу характерна ознака «імміграція без розвитку іммігрантів»;
- негативного значення набуває прихована латентна міграція внаслідок використання іноземними компаніями людського капіталу країни, але без адекватного інвестування в його потенціал та можливості.

Найбільш поширеними інвестиціями в людський капітал є підвищення кваліфікації на робочому місці та отримання освіти. Надання інвестиції в людський капітал характерне специфічним галузям. Цей підхід іноземних

компаній обмежує міжрегіональну мобільність трудових ресурсів та трансформацію економіки в напрямі інновацій та розвитку;

8) у разі міграції висококваліфікованих кадрів, що емігрували з метою стажування, контракти поступово переростають на постійне проживання, впливаючи на зниження інтелектуального потенціалу країни-донора [9].

*Позитивними факторами міграційного процесу є трансформація людського потенціалу в країні внаслідок:*

- надходження валюти на батьківщину у формі грошових переказів від емігрантів, що покращує платіжний баланс країни, збільшуючи витрати країни на соціальну сферу;
- зниження кількості безробітних у країні, що є донором мігрантів унаслідок експорту трудових ресурсів безробіття зменшується, а також зменшується кількість претендентів на вакантні робочі місця;
- підвищення рівня життя членів сімей мігрантів;
- отримання нового досвіду для самих мігрантів, що є рушійною силою інновацій в країні, яка є донором мігрантів;
- підвищення рівня страхування від економічних негаразд, скорочення бідності та економічних ризиків.

Варто виділити інтелектуальну міграцію, що є актуальним питанням для України. Так, до інтелектуальної праці слід віднести три види, зокрема освітню, наукову та технологічну (ІТ-галузь). Унаслідок глобалізації відносин освітні міграційні процеси посилюються, тому Україна прямує до єдиного «Європейського простору вищої освіти» та «Європейського простору досліджень». Такі загальнонаціональні заходи забезпечують можливості академічної мобільності студентів, викладачів і дослідників. Більшість міграційних процесів в освіті здійснюються в межах території України. Ураховуючи наявність міжнародних програм мобільності як дослідницьких, так і академічних, кількість студентів-науковців прагнуть здобути закордонного досвіду в цікавій їм галузі.

Однією з особливостей міграційного процесу в напрямі інтелектуальної міграції є технологічна, що характерна для ринку інформаційних технологій, зокрема основними іммігрантами цієї сфери є такі кваліфікаційні робітники у сфері інформаційних технологій, як програмісти, розробники, системні адміністратори та інші.

### **Запитання для самоконтролю знань**

1. Що таке соціальні процеси?
2. Поясніть, як відбувається державне регулювання доходів населення?
3. Поясніть поняття «споживчий кошик», мінімальний «споживчий кошик», «якість життя».
4. Поясніть причини «міграція», «еміграція», «рееміграція».
5. Назвіть причини міграції робочої сили, основні напрямки пересування.
6. Якими можуть бути наслідки міжнародних міграційних процесів?

## Лекція 5.

### Особливості управління соціальною сферою в зарубіжних країнах

1. Сучасні підходи до модернізації соціальної політики у світі.
2. Класифікації моделей соціальної політики.
3. Тенденції трансформацій у моделях соціальної політики.
4. Європейський досвід країн управління соціальною сферою.

**Ключові терміни та поняття:** соціальна політика, соціальна безпека, соціальне забезпечення, соціальний захист, соціальні небезпеки, соціальний вибух.

#### 1. Сучасні підходи до модернізації соціальної політики у світі

Професор Т. Семигіна у статті «Соціальна політика економічно розвинутих країн в умовах глобалізації» наголошує, що «характерною особливістю сучасного етапу глобального розвитку є відхід від усталених форм економічної, соціальної, гуманітарної політики. Відбуваються **радикальні зміни в соціальній сфері** не тільки тих країн, що раніше належали до т. зв. другого світу, а й у країнах традиційної демократії із добре розвинутою системою соціального забезпечення.

Держави опинилися перед необхідністю черговий раз робити вибір між колективною та індивідуальною відповідальністю за соціальний добробут, між обов'язками працівника та обов'язками роботодавця у страхуванні від соціальних ризиків, між обов'язковою та добровільною участю в соціальних програмах, між орієнтацією на позитивні чи на негативні свободи (стимулювання чи обмеження певної поведінки), між вертикальним чи горизонтальним перерозподілом прибутків, між місцевим, національним чи наднаціональним регулюванням соціальної сфери. Отже, навіть економічно розвинуті країни **змушені вдаватися до трансформування або реформування своїх моделей соціальної політики**».

«Україні варто придивитися до розмаїтого світового досвіду та глобальних тенденцій. І нарешті спробувати побудувати замість еkleктичної пострадянської нову модель сучасної соціальної політики, співмірну її демографічній, культурній та економічній ситуації. Така перспектива вимагає глибшого осмислення наслідків для України тих змін, що відбуваються у відомих моделях соціальної політики, аналізу альтернативних шляхів реформування української системи соціального захисту населення, які б віддзеркалювали сучасні досягнення у впровадженні ефективних механізмів перерозподілу прибутків та надання соціальних гарантій в умовах посилення економічної глобалізації» (Семигіна Т.).

#### 2. Класифікації моделей соціальної політики

Класифікації моделей соціальної політики. Найвідоміші класифікації соціальної політики були запропоновані Р. Тітмусом (1974), Г. Еспінг-Андерсеном (1980), Р. Мішрою (1981), В. Джорджем та Р. Уїлдінгом (1985), Ф. Уільямс (1989), У. Лоренцом (1991). Р. Тітмус виділяв три моделі: залишкову, інституційно-перерозподільчу та модель індустріальних досягнень.

В основу цієї класифікації було покладено принцип розподілу державної соціальної допомоги. Р. Мішра поклав в основу класифікації такі критерії, як ступінь втручання держави, потреби як підґрунтя для соціальних програм, спектр соціальних послуг, охоплення населення соціальними програмами, розмір соціальних виплат, відсоток національного прибутку, що витрачається на соціальну сферу, застосування перевірки нужденності під час призначення соціальної допомоги, статус клієнтів, роль недержавних організацій тощо. Вчений виділив залишкову, інституційну та соціалістичну моделі, наголошуючи на тому, що моделі відрізняються не стільки фундаментальними принципами, скільки історичними умовами, в яких вони формувалися.

В. Джордж та Р. Уїлдінг, прибічники радикальної соціальної політики, побудували свою класифікацію, виходячи з впливу на соціальну політику ідеології та нормативних політичних принципів. Ці британські науковці виділяють такі моделі, як антиколективістська (в основі якої лежить ліберальна ідеологія правого крила), вимушено соціалістична (спирається на віру в те, що можливе ефективне державне регулювання ринкової економіки й прагматизм у наданні соціальних послуг), фабіанський соціалізм (відданість ідеям економічної рівності, демократичним процесам та сильній системі соціального захисту), марксистська (розподіл суспільних благ згідно з потребами людей).

Подібний підхід бачимо у Ф. Уїльямс, яка показує зв'язок між цінностями, політичними ідеологіями та відповідною організацією державної системи соціального захисту. Вона відносить до «ідеальних моделей»: антиколективістську, несоціалістичний колективізм загального добробуту, модель радикального соціального управління, модель політичної економії «загального добробуту».

З усіх розглянутих класифікацій найбільш популярною серед фахівців із соціальної політики залишається запропонована *Г. Еспінг-Андерсеном*. Адже вона збалансовано репрезентує ціннісні принципи та історичні передумови формування соціальної політики. Британський фахівець на основі вивчення соціальної політики різних країн запропонував виділяти *три моделі*:

- *корпоративістську,*
- *соціал-демократичну*
- *ліберальну.*

Та чи інша модель соціальної політики базується на певних цінностях (наприклад, соціальній справедливості, рівності, прагматизмі тощо). Так, у скандинавських країнах, де панує соціал-демократична модель, існує загальне очікування, що потреби людей має задовольняти держава на універсальній основі, тоді як у рамках ліберальної моделі очікують, що державні соціальні служби допомагатимуть тільки найнужденнішим.

***Корпоративізм передбачає активну участь профспілок та об'єднань роботодавців у соціальних програмах.*** Системи соціального забезпечення багатьох країн тією чи іншою мірою відповідають описаним моделям. Скажімо, Австралія, Нова Зеландія і Канада - ліберальній, Японія та Швейцарія - корпоративній, Нідерланди й Австрія - соціал-демократичній. Наслідуючи Г.

Еспінг-Андерсена, У. Лоренц виділяє чотири моделі соціальної політики: скандинавську, залишкову, корпоративістську, рудиментарну. Перші три моделі цілком відповідають тим, що були запропоновані Г. Еспінг-Андерсеном, четверту автор приписує Португалії, Іспанії, Греції тощо. Головна риса цієї моделі полягає в тому, що юридичні права на соціальний захист мінімальні або взагалі відсутні. Функції соціального захисту, зокрема надання персональних послуг, догляд, держава перекладає на волонтерський та неформальний сектори.

Зовсім інший підхід демонструє **П. Еллок**, на думку якого культурні традиції країни визначають як політичний контекст та порядок ухвалення політичних рішень, так і пріоритети в реалізації соціальних програм або відмову від певних напрямів соціальної політики. Отже, він підходить до розгляду соціальної політики, визначаючи специфіку впливу культури на соціальну політику конкретної країни, і, зокрема, наводить такі приклади:

- дух підприємництва та давнішня багатокультурність у США перешкодили розвитку сильної, централізованої державної політики соціального забезпечення;
- пов'язана з роботою та ідеєю чоловіка-годувальника німецька соціальна структура не дозволила розвинути універсальній системі соціального забезпечення;
- конфуціанська культура Японії підтримує ідею сильної особистості та важливості ролі сім'ї у соціальному забезпеченні;
- колоніальні традиції Гонконгу перешкодили розвиткові демократичної моделі соціального забезпечення, де важливу роль відведено державній підтримці.

Нині індустріалізовані країни переживають зміни у своїй соціальній політиці, викликані, зокрема, уявленнями про рівень державних витрат на соціальну сферу. Адже очікування громадян від державних служб мають тенденцію до зростання (отримання кращої освіти, більшого обсягу безкоштовних медичних послуг), що суперечить економічному тиску, спрямованому на скорочення видатків на соціальне забезпечення, яке дозволяє національним економікам бути більш конкурентоспроможними на світовому ринку.

Частина дослідників (Г. Голденберг, Р. Гудзон, Е. Уїльямс, У. Епштейн) стверджують, що глобалізація спричиняє конвергенцію усіх моделей у бік неоліберального підходу [8-Ю], який передбачає мінімізацію державних витрат на соціальну сферу, плюралізм у наданні соціальних послуг, тобто розвиток приватного сектору в соціальній сфері тощо. Наприклад, британський фахівець із соціальної політики Б. Дікон стверджує, що на сучасному етапі світового економічного розвитку «будь-яка соціальна політика, що традиційно аналізувалася й реалізовувалася у межах однієї країни, набуває наднаціонального та транснаціонального характеру». Однак інші (П. Спікер, У. Лоренц, С. Вікурс, М. Піжл, М. Карі) вважають, що національні традиції соціального забезпечення продовжують відігравати важливу роль у прийнятті рішень стосовно соціальних питань та реалізації соціальних програм.

Д. Розенберг доводить одвічність процесу глобалізації, який розпочався задовго до становлення капіталізму як суспільної формації [15]. А от українська дослідниця соціальної держави А. Сіленко вважає, що правова держава ліберального типу себе вичерпала, й звертає увагу на стійкі ознаки переходу сучасної соціальної держави від етатистського типу до змішаної державно-приватної форми, що значно підвищує ефективність діяльності такої держави. Питання трансформації моделей соціального забезпечення та впливу глобалізації на соціальну сферу залишається предметом наукових дискусій.

### **3. Тенденції трансформацій у моделях соціальної політики**

Проведене професором Т. Семигіною дослідження моделей соціальної політики дев'яти держав світу (Великобританія, Німеччина, Швеція, США, Мексика, Бразилія, Японія, Нова Зеландія, Нігерія) дозволяє стверджувати, що в різних країнах існують спільні тенденції, а саме: розпочалася ерозія «класичних» моделей соціального забезпечення і традиційних поглядів на соціальну політику та надання соціальних послуг.

Глобалізація кинула виклик існуючим системам країн, зокрема системам оплати праці, зайнятості, соціального страхування, захисту працівників, надання соціальних послуг. Наприклад, технології, які зробили зі світу спільний ринок, призвели до структурних змін в економіці як у більш, так і менш розвинутих країнах, до появи так званих віртуальних робочих місць, що почасти є неформальною зайнятістю, до зменшення потреби в кваліфікованій та низькокваліфікованій робочій силі, зниження рівня самозайнятості та зростання тривалого безробіття.

Таким чином, поглиблюється фрагментація ринку праці. Це призвело до перегляду багатьох питань, пов'язаних із державним регулюванням оплати праці, пенсійним забезпеченням, зменшення ролі профспілок як соціальних партнерів. Хоча й очікувалося, що усунення бар'єрів для торгівлі поживить економічну та соціальну ситуацію багатьох країн, однак така лібералізація призвела до подальшого поглиблення нерівності між бідними та багатими країнами, а також між різними соціальними групами в одній країні. Навіть у розвинутих державах залишаються відчутні розбіжності у прибутках залежно від віку, статі, етнічної приналежності. Власне, це стосується не тільки рівня прибутків, а й інших показників якості життя.

Важливою соціально-демографічною тенденцією, яка має економічні, політичні та культурні наслідки, є посилення **міграції населення**. Переміщення людей відбувається як із сільської місцевості до міст та мегаполісів, тобто урбанізація, так і між країнами. Регулювання питань трудової міграції стало важливою складовою політики зайнятості та демографічної політики багатьох країн, зокрема й досліджуваних. Безумовно, різнопланові демографічні тенденції - зростання народжуваності в малорозвинутих країнах і одночасна інфікованість значної кількості дорослого населення в цих країнах ВІЛ/ СНІДом, старіння населення в економічно розвинутих країнах, урбанізація життя та міграція визначають пріоритети соціальної політики як окремих країн, так і світу в цілому.

Серед інших тенденцій можна назвати такі:

- завдяки обміну інформацією поширення цінностей, методів та підходів у наданні соціальних послуг, які раніше не були властиві конкретній культурі, швидке впровадження інновацій;
- поширення ідей плюралізму в наданні соціальних послуг, розвиток недержавних та приватних організацій, деінституціалізація (відмова від великих стаціонарних закладів) та децентралізація;
- поширення ідей перевірки необхідності для призначення соціальної допомоги, надання житлових чи освітніх кредитів тощо.

У сучасному світі, що видається атомізованим і фрагментизованим, люди прагнуть знайти якусь групу, якусь спільноту, нехай і віртуальну, з якою вони можуть ідентифікувати себе, і це поступово привело до розвитку соціальної роботи в громаді.

Загалом, *робота в громаді* (вивчення потреб, планування та впровадження місцевих соціальних програм, орієнтація на догляд за місцем проживання, заохочення місцевих ініціатив тощо) стала одним із *найпоширеніших явищ у другій половині ХХ ст.*, яке *знайшло відповідне відображення в соціальній політиці багатьох держав*, передовсім у Великобританії та Німеччині. Про посилення ролі громадськості в соціальній сфері мову нині ведуть і в США, і в Швеції, і в Японії (хоча в двох останніх країнах досі не надто поширеними були недержавні організації, що надають соціальні послуги).

Навіть у таких країнах, як Мексика та Бразилія, де державні соціальні програми недостатньо розвинені, виникають та поширюються недержавні організації, які прагнуть забезпечити соціальні послуги в громаді.

Як сучасну тенденцію практично в усіх досліджуваних країнах можна виділити *збільшення уваги до проблем освіти та зростання інвестування в систему освіти*. Розвиток новітніх інформаційних та промислових технологій вимагає від працівників певних знань та навичок, призводить до зменшення обсягів низькокваліфікованої праці, що потребує відповідних змін у соціальній політиці.

Відтак, збільшується фінансування освіти як гаранта соціальної стабільності. У більшості досліджених країн *впроваджено приватне пенсійне страхування, здійснено перехід до ринкових відносин у соціальній сфері* або активно дискутуються такі можливості. Більшість урядів заявляє про необхідність скорочення фінансування соціальних програм (проте на муніципальному рівні спостерігається зростання витратків на соціальну сферу).

Такі тенденції пов'язані не тільки з суто економічними чинниками, а й з сучасними геополітичними реаліями, зокрема з діяльністю наднаціональних утворень. Так, *Світовий банк вимагає від національних урядів забезпечувати лише мінімальний рівень соціального захисту, а Всесвітня організація торгівлі підштовхує приватизацію медичного та соціального обслуговування*.

До позитивних аспектів діяльності наднаціональних утворень можна віднести встановлення міжнародних соціальних стандартів, стимулювання

урядів деяких країн, як-от Бразилії, до активнішого впровадження національних соціальних програм, зокрема для подолання хронічної бідності. І все ж, незважаючи на активну роль міжнародних організацій у стандартизації соціальної сфери, модель соціальної політики в кожній країні залишається унікальною, детермінованою не тільки зовнішніми, а й внутрішніми чинниками.

Аналіз ситуації у восьми країнах показав, наскільки соціальна політика залежить від загального політичного контексту та історичних чинників, що його зумовлюють. Яскравим прикладом може слугувати Нова Зеландія, де попри явний поворот до неоліберальної моделі збережено універсальні соціальні програми, що виникли як альтернатива ліберальним підходам у Великобританії.

Так само у Німеччині основу соціального забезпечення традиційно становить солідарне соціальне страхування, хоча медичне страхування фактично перетворилося на універсальну програму.

Вивчення ситуації в економічно розвинутих країнах світу утвердило в думці про те, що соціальну політику не можна розглядати як похідну від політики економічної. Зокрема, приклади Мексики та Бразилії свідчать: сам по собі економічний потенціал чи природні багатства не спричинюють соціальний розвиток. Звісно, багатші країни можуть дозволити собі виділити більше ресурсів на соціальні програми, але лише в тому випадку, якщо такий перерозподіл прибутків ідеологічно та суспільно прийнятний.

Зрештою, найбільше витрачають на соціальну сферу (Швеція, Нова Зеландія) зовсім не найпотужніші економічно країни (США, Японія). Домінантою моделі соціальної політики, в основу якої покладено цінності соціальної справедливості, є повага до прав людини, зокрема до її права на соціальне забезпечення та гармонійний розвиток. Нині життя країн вимірюється й порівнюється не тільки за економічною потужністю, а й за рівнем людського розвитку. Україні варто придивитися до розмаїтого світового досвіду та глобальних тенденцій. І нарешті спробувати побудувати замість еkleктичної пострадянської нову модель сучасної соціальної політики, співмірну її демографічній, культурній та економічній ситуації.

Така перспектива вимагає глибшого осмислення наслідків для України тих змін, що відбуваються у відомих моделях соціальної політики, аналізу альтернативних шляхів реформування української системи соціального захисту населення, які б віддзеркалювали сучасні досягнення у впровадженні ефективних механізмів перерозподілу прибутків та надання соціальних гарантій в умовах посилення економічної глобалізації.

### **3. Європейський досвід країн управління соціальною сферою**

**Франція.** Завдання соціальної політики Франції вирішуються за допомогою системи соціального регулювання, яка складається з систем соціального забезпечення та соціального страхування. Державна система соціального забезпечення передбачає дію соціальних програм, спрямованих на відшкодування втрати заробітної плати, пов'язаної з виходом на пенсію та непрацездатністю. Ці програми фінансуються за рахунок податку на заробітну

плату, який сплачується робітниками. Система соціального страхування передбачає також відшкодування втрат заробітної плати у зв'язку з виходом на пенсію, непрацездатністю та безробіттям, але це відбувається завдяки дії соціальних програм, фінансування яких здійснюється через фонди соціального страхування.

Основне навантаження за формування фондів соціального страхування покладено на підприємців. У здійсненні соціальної політики у Франції спрацьовує принцип децентралізації управління соціально економічним розвитком держави. Виділяють три рівні управління: державний, регіональний та місцевий. На місцеві органи влади покладається управління соціальним забезпеченням і охороною здоров'я, житлове будівництво, початкове та професійне навчання, охорона навколишнього середовища та ін.

Фінансування діяльності місцевих органів влади здійснюється за рахунок муніципальних бюджетів, які формуються доходами від муніципальної власності, податкових надходжень, державних дотацій та кредитів. Фінансування регіонально(го рівня соціально(економічного розвитку територій) планується з урахуванням інтересів та потреб департаментів та комун, які дають погодження на реалізацію плану регіонального соціально(економічного розвитку. На загальнодержавному рівні лише здійснюється контроль за дотриманням місцевими органами влади чин(ного соціального законодавства.

Забезпечення певної однорідності регіонів держави за рівнем їх соціально-економічного розвитку є одним із завдань державної політики у Франції. Це досягається шляхом надання державних дотацій, серед яких основною є загальна дотація функціонування. Вона складається з трьох частин:

- базової (40%), яка залежить від кількості населення регіону;
- урівнювальної (37,5%), яка залежить від рівня фінансового благополуччя території;
- компенсаційної (22,5%), що залежить від специфічних характеристик регіону та його ресурсних можливостей.

**Німеччина.** Поліпшення демографічної ситуації у країні, знищення абсолютної бідності, вирівнювання соціально-економічного становища населення нових і старих федеральних земель – це пріоритетні завдання соціальної політики у Німеччині. Їх вирішення опирається на систему соціальної допомоги, що діє на базі Федерального закону про соціальну допомогу. Система соціальної допомоги складається з допомоги по бідності, допомоги за особливих обставин, допомоги по безробіттю, хворобі, старості та на дітей. Деякі з цих видів соціальної допомоги мають профілактичний характер. Надання соціальної допомоги у Німеччині здійснюється за федеральним принципом. Згідно з ним за фінансування і управління соціальною допомогою відповідають місцеві органи влади. На загальнодержавному рівні Федеральне міністерство праці та соціальних питань здійснює розробку загальнодержавних напрямів соціальної політики та визначає пріоритетні; виконує розробку заходів та практичних рекомендацій щодо реалізації основних напрямів соціальної політики, здійснює загальний нагляд за дотриманням чинного законодавства в соціальній сфері

федеральними закладами. Для вирівнювання життєвих шансів населення система соціальної допомоги в Німеччині доповнюється механізмом перерозподілу коштів між територіями.

**Норвегія.** Значна увага до вирішення соціальних проблем громадян приділяється у Норвегії. Фінансування соціальної сфери та сфери охорони здоров'я в цій країні скла( дає третю частину від загального доходу держави, хоча має місце тенденція скорочення витрат на соціальний захист населення. Соціальне управління у Норвегії здійснюється на трьох рівнях: державному, регіональному та муніципальному.

На державному рівні Міністерством здоров'я та соціальних справ формуються основні напрями національної соціальної політики. У межах державного регулювання соціального розвитку виконуються: програма регіонального розвитку Норвегії, програми виплат пенсіонерам (після 67 років), вдовам, дітям (до 18 років), непрацевдатним, по хворобі, по вагітності та пологам, щотижневі виплати по безробіттю, за виробничі травми та ін.

Виконання програм регіонального розвитку вирішення соціальних проблем покладаються на обласні ради з подальшим проведення соціальної роботи з організації і фінансування діяльності інститутів охорони здоров'я. Реалізація державних соціальних програм здійснюється соціальними службами на муніципальному рівні. Система соціального забезпечення Фінляндії спрямована, з одного боку, на профілактику виникнення соціальних проблем, з другого – на забезпечення гарантованого рівня доходу та підвищення рівня всебічного добробуту її громадян.

**Фінляндія.** Система управління соціальними процесами у Фінляндії має три рівні: загальнодержавний, провінційний та місцевий. Керівним загальнодержавним органом управління соціально-економічними процесами є Міністерство з соціальних справ і охорони здоров'я. Воно визначає основні напрями соціального розвитку держави, розробляє заходи щодо їх реалізації, готує соціальні реформи, спрямовує і забезпечує їх виконання, здійснює необхідну координацію соціального розвитку. Провінційне управління здійснюють структури з соціального забезпечення й охорони здоров'я. До їх функцій належить розподіл державних субсидій, координація і контроль відповідної соціальної роботи місцевих органів. На місцевому рівні управління соціальними процесами здійснюється місцевими управліннями соціального забезпечення, які розподіляють кошти і визначають соціальну регіональну політику, збирають місцеві податки, а також координують надання соціальних послуг громадянам.

**Польща.** У контексті вивчення міжнародного досвіду соціальної політики значної уваги потребують східноєвропейські країни та країни СНД. Так, соціальна політика Польщі спрямована на подолання негативних соціальних наслідків економічних перетворень. Акцент робиться на проведенні активних заходів, зорієнтованих на забезпечення ефективної зайнятості. Не дивлячись на підвищену увагу уряду Польщі до соціальних проблем, питання соціальної безпеки в країні розглядаються дуже обмежено. В концептуальному документі з

національної безпеки Республіки Польщі "Стратегія безпеки Республіки Польща" питання соціального розвитку країни підіймаються лише в межах небезпеки транскордонної неконтрольованої міграції та екологічної небезпеки. Головною відзнакою цього документа є його спрямованість на забезпечення незалежності та суверенітету, територіальної цілісності держави, створення умов для стабільного суспільного та економічного розвитку, збереження національних надбань і розвиток національної гідності громадян країни.

**Чехія.** Для соціальної політики Чехії пріоритетними напрямками є:

- адаптація особистості до умов ринкової економіки та формування суспільної поведінки з орієнтацією на власні сили і можливості;
- перенесення акцентів соціальної політики на регіональний рівень;
- застосування активних заходів соціальної політики; зменшення тиску соціальних виплат на державний бюджет тощо.

Її особливістю є поширена взаємодія державних органів соціального захисту з благодійними організаціями. При цьому діяльність державних органів обмежується здійсненням організації, координації, фінансової підтримки та контролю. Офіційним документом, який враховує проблеми соціальної політики Чехії в контексті національної безпеки, є Стратегія безпеки Чеської Республіки. Вона визначає національні інтереси, ризики та загрози національній безпеці по сферах, встановлює цілі та пріоритети державної політики з точки зору забезпечення її зовнішньої та внутрішньої безпеки. В соціальній сфері питання безпеки стосуються, перш за все, забезпечення прав та свобод громадян країни, охорони їх життя, майна, матеріальних і духовних цінностей та життєвого середовища.

**Румунія.** В Румунії регулювання соціальних процесів у контексті національної безпеки визначає Стратегія національної безпеки Румунії. Проте цей документ спрямований більшою мірою на забезпечення демократії і стабільності в державі, сталості її економічного розвитку, а соціальні питання враховує досить обмежено. Головним чином це стосується забезпечення загальної суспільної злагоди на території держави, досягнення гідних умов та рівня життя населення, дотримання державних соціальних гарантій, реалізації прав і свобод румунських громадян, забезпечення їх безпеки, а також підтримки мовної, релігійної та культурної самобутності румун, які проживають поза межами Румунії та ін.

Завдання щодо зростання соціального благополуччя громадян Румунії та забезпечення національної безпеки держави покладається на прискорення структурних реформ в економіці, здійснення ефективних заходів макроекономічної стабілізації, залучення іноземних інвестицій, підтримку малого і середнього бізнесу, ефективне управління людським капіталом, необхідним для розвитку високотехнологічної галузей промисловості, підтримку належного рівня освіти і науки.

Таким чином, зміни геополітичних, економічних та соціальних умов призвели до того, що економічно розвинуті країни, хоча й не зазнавали таких радикальних політичних і економічних трансформацій, як соціалістичні, все ж

змушені були переглядати свою соціальну політику, зокрема увявлення про рівень державних витрат на соціальну сферу. Проте питання впливу глобалізації на соціальну сферу та трансформації моделей соціальної політики залишаються предметом наукових дискусій. Одні фахівці заперечують принциповий вплив глобалізації на соціальну сферу, другі – виходять із нерівномірності її впливу на різні країни, треті – констатують наявність еволюційних змін у напрямі неоліберальної моделі соціальної політики, інші – применшують роль національних урядів у формуванні соціальної політики.

### **Запитання для самоконтролю знань**

1. Що таке соціальна безпека?
2. Чи потрібно країнам модернізувати свою соціальну політику?
3. Назвіть найбільш розповсюджені моделі соціального розвитку держави.
4. У чому суть консервативної моделі соціального розвитку держави.
5. В якій країні вперше бул вжито термін «соціальна держава»?
6. Досвід якої з соціально-орієнтованих країн Ви б застосували в Україні, у чому його суть. Відповідь аргументуйте.

### *Лекція 6.*

### **Управління організаційними процесами**

1. Поняття «група», «колектив», «організація», «команда».
2. Методи управління персоналом. Тимбілдинг.
3. Складові здорового психоемоційного клімату в організації.
4. Корпоративна культура: формування, функції, діагностика.
5. Управління конфліктами і стресами в організації.

**Ключові терміни та поняття:** управління організацією, організаційна поведінка, корпоративна культура, управління персоналом, міжособистісні взаємини, морально-психологічний клімат, психологічна атмосфера, психологічна сумісність, трудові конфлікти.

#### **1. Поняття «група», «колектив», «організація», «підприємство»**

Соціальність людської природи пояснює те, що більшість занять таких, як гра, учіння, спорт, гурткова творчість, професійна праця, дозвілля – здебільшого проходять у форматі малих груп. Людей збирають, або вони самі гуртуються, щоб робити щось схоже чи спільне, переслідуючи при цьому однакову, різну, або спільну мету. Розбіжність форми й змісту криється у специфіці діяльності.

Насамперед, слід з'ясувати, яке об'єднання людей можна вважати групою? Які критерії при цьому існують? Які групи існують у людському суспільстві? Чи можна, наприклад, вважати соціальною групою студентів навчальної групи або пасажирів рейсового автобуса, торгівців на ринку або

співробітників певної установи міста? Адже студентської групи не стане після того, як студенти роз'їдуться на канікули, пасажери автобуса більше ніколи не зустрінуться, а співробітники установи можуть працювати не знаючи один одного.

**Група** – це обмежена в розмірах спільність людей, що виділяється з соціального цілого за певними ознаками. Групи в психології класифікують на підставі різних ознак.

*За розміром* виділяють **великі** та **малі** групи, але насамперед це ознака не кількісного складу групи, а безпосередність і опосередкованість у спілкуванні. Прикладом великих груп можуть бути нації, народності та інші соціальні спільності (за економічними, релігійними, професійними, партійними, віковими та іншими ознаками), тобто організовані великі групи, а прикладом неорганізованої великої групи, що характеризується стихійністю виникнення, може бути натовп.

**Мала група** визначається відносно невеликою кількістю індивідів, які мають безпосередні контакти та об'єднані загальними цілями та задачами. Об'єктом психологічних досліджень найчастіше виступає саме мала група, в ній людина перебуває на протязі всього життя. За кількістю членів мала група може налічувати від **2–3 осіб** (сім'я, об'єднання близьких друзів тощо) до **30–40 осіб** (учнівський клас, студентська група, трудовий колектив та ін.). Розрізняють також так звані мікрогрупи, що налічують дві особи (діади) або три особи (тріади). Кожен індивід є членом цілого ряду різних малих груп (член сім'ї, один з друзів, учень, студент, член спортивної команди і т.д.).

*За суспільним статусом* групи поділяють на:

- **формальні групи** – групи, що створюються та існують лише на підставі певних офіційних нормативів. Такі групи мають юридично фіксований статус. Формальні групи завжди мають нормативно закріплену структуру: визначене або обране керівництво, а також нормативно закріплені права та обов'язки кожного члена. Прикладами формальних груп можуть бути кафедра навчального закладу, студентська група, колектив підприємства та ін. Формальні групи, як правило, організовані для реалізації певної задачі, цілі, чи на основі спеціалізованої діяльності.
- **неформальні групи** – це добровільні об'єднання людей на основі спільних інтересів, симпатій і т.д. Такі групи не мають юридично фіксованого статусу. Вони можуть бути як самостійними спільностями (компанія друзів), так і входити до складу формальних груп (групи за інтересами у складі студентської групи чи шкільного класу).

*За формою існування* групи можуть бути умовними та реальними.

- **Умовна група** – це об'єднання індивідів за певною ознакою, що включає суб'єктів, які не мають взаємостосунків один з одним.

Наприклад, за характером діяльності можна виділити таку умовну групу як підприємці міста або вчителі району; за статтю – жінки України; за рівнем освіти – кандидати наук міста чи регіону; за національністю і тощо. Різновидом умовної групи може бути і вікова група (наприклад, молодші школярі, підлітки, люди похилого віку тощо).

Умовні групи, як правило, є об'єктом вивчення соціальної психології і створюються для вирішення конкретних дослідницьких цілей (наприклад, коли метою є вивчення психології дітей, досліджується сукупність індивідів, що включає всіх представників цієї вікової групи).

- **Реальна група** – це обмежена за розмірами спільність людей, що об'єднані реальними відносинами. Прикладом реальної групи може бути сім'я, виробничий колектив, військовий підрозділ, студентська група і т.д.

*За умовами існування* групи поділяють на:

- **Природні** групи утворюються самі по собі, незалежно від бажання дослідників.
- **Лабораторні** групи створюються експериментатором і існують тимчасово з метою проведення певного наукового дослідження.

*За значимістю* виділяють:

- **Референтна група** – це реальна або умовна соціальна спільність з якою індивід співвідносить себе як з певним еталоном, членом якої він є або хоче бути. Норми, цінності такої групи є зразками для наслідування і основними орієнтирами поведінки індивіда.

Референтна група виконує дві функції: нормативну, коли референті група виступає джерелом норм поведінки, соціальних установок, ціннісних орієнтацій індивіда, та порівняльну – референтна група виступає тим еталоном, на основі якого індивід оцінює себе та інших.

Зазвичай, кожен індивід має значну кількість референтних груп (сім'я спортивна секція, коло друзів тощо).

- **Нереферентна група** – така група, яка викликає у індивіда неприязнь; психологію і поведінку членів якої він осуджує та заперечує.

*За рівнем розвитку* виділяють:

- **групи низького рівня розвитку** – групи, які не є згуртованими, у них домінують найпростіші взаємини за типом симпатій-антипатій. В них відсутня достатня психологічна спільність, стійка структура взаємодії, чіткий розподіл обов'язків. Прикладом такої групи може бути дифузна група, тобто спільність, в якій відсутня згуртованість, відсутня спільна діяльність (лабораторна група – особи, об'єднані для участі в психологічному експерименті);

- *групи високого рівня розвитку*, серед яких особливо виділяють колективи.

**Колектив** – це група об'єднаних загальними цілями і задачами людей, що досягла в процесі соціально значимої спільної діяльності високого рівня розвитку. Психолог Р.С. Немов вважає, що психологічно розвиненою, як колектив, можна вважати таку малу групу, в якій склалася диференційована система різних ділових і особистісних взаємовідносин, що побудовані на високій моральній основі. Такі відносини можна назвати *колективістськими*.

***Колективістські відносини хар-ся таким поняттями, як:***

- ***Моральність*** означає побудову відносин як в межах колективу, так і поза ним, на основі норм і цінностей загальнолюдської моралі.
- ***Відповідальність*** – це добровільне прийняття колективом моральних та інших обов'язків за долю кожної людини перед суспільством.
- Під ***відкритістю*** колективу розуміють здатність встановлювати і підтримувати хороші взаємовідносини з іншими колективами, а також з новими членами свого колективу.
- ***Контактність*** означає хороші особисті, емоційно сприятливі взаємовідносини між членами колективу. Саме ця характеристика забезпечує найбільш сприятливий психологічний клімат, від якого істотно залежить ефективність діяльності колективу.
- ***Організованість*** виявляється у вмій взаємодії членів колективу. Від організованості безпосередньо залежать результати діяльності колективу.
- ***Інформованість*** передбачає знання всіма членами колективу стану справ у колективі, що є також однією з умов успішної роботи колективу.
- ***Ефективність*** – це успішне вирішення колективом тих задач, які стоять перед ним.

***Групові процеси в колективі мають багаторівневу структуру***, ядром якої є спільна діяльність, обумовлена соціально значимими цілями.

- Перший рівень структури колективу утворюють ставлення його членів до змісту і цінностей колективної діяльності, що забезпечують його згуртованість як ціннісно-орієнтаційну єдність.
- Другий рівень – міжособистісні стосунки, опосередковані спільною діяльністю.
- Третій рівень – міжособистісні стосунки, опосередковані ціннісними орієнтаціями, що не пов'язані з спільною діяльністю.

***Управлінський колектив як соціальну групу характеризують такими ознаками:***

- кількість осіб групи (чисельність групи залежить від специфіки індивідуальних завдань та норм управління). Оптимальною вважають від 5 до 12 осіб;
- канали комунікацій (формування мереж залежить від інформаційного та ділового обміну в групі);
- рівень компетентності учасників групи у виконанні індивідуальних завдань;

- ієрархія статусів (посада, освіта, досвід).

Окреме місце в менеджменті займає управління формальними і неформальними групами. Група – це дві особи або більше, які: взаємодіють одна з одною і одночасно перебувають під впливом інших осіб; дотримуються певних норм і прагнуть задовольняти свої потреби досягненням групової мети. Традиційно виділяють **два класи груп**:

- *Формальні групи*, які створюються за наказом керівництва для виконання конкретних виробничих або управлінських функцій.
- *Неформальні групи*, створення яких не передбачається, вони виникають спонтанно.

На діяльність групи впливають такі чинники:

- мотивація членів групи (стосунки в групі, соціально-психологічний клімат);
- структура влади в групі (питання влади та авторитету членів групи та підгруп);
- труднощі в комунікаціях тощо.

Керівник повинен навчитись ефективно координувати діяльність груп, щоб вони самостійно могли виявляти проблеми, приймати самостійно рішення. Але в будь-якому разі відповідальність лягає насамперед на керівника. Дбаючи про ефективність спільної діяльності з рядовими працівниками, керівники мають ділитися з ними частиною своїх повноважень, довіряти співробітникам, спільно запобігати проблемам.

**Коллективне управління** не тільки забезпечує ефективне функціонування організації, а й гарантує значні переваги кожному працівнику зокрема. До таких *переваг* належать:

- можливість ділового, професійного, службового росту;
- відчуття причетності до спільної справи;
- отримання задоволення від подолання одноманітності в роботі та підвищення її змістовності;
- можливість виявити свої здібності, скористатися засобами морального та матеріального стимулювання;
- можливість інтелектуального розвитку;
- гарантія зайнятості при зростанні рентабельності організації ;
- прийнятий соціально-психологічний клімат в організації та ін.

**Особистість у групі.** Для того, щоб охарактеризувати положення особистості в групі, вплив групи на розвиток особистості, слід звернутися до ряду явищ, які є характерними для функціонування кожної групи (конформізм, лідерство, позиція, статус, групові норми, установка, роль).

**Конформізм** – підкорення людини груповому тиску, яке полягає в прийнятті думок, позицій, установок, цінностей групи та зміни своєї поведінки відповідно до цього. Конформна поведінка має місце там, де у випадку розходження в поглядах між індивідом і групою індивід підкоряється та поступається під тиском групи. Протилежним поняттям є незалежність, самостійність людини, яка сама приходить до певної думки і відстоює її перед іншими. Розрізняють зовнішній конформізм і внутрішній.

Особливим різновидом залежності індивіда від групи є **нонконформізм** (або негативізм) – прагнення поводитися всупереч позиції більшості; будь-якою ціною і у всіх випадках стверджувати протилежну точку зору.

**Позиція** – це поняття, яке означає офіційне положення індивіда у системі відносин в суспільстві, що визначає низку специфічних ознак та регламентує стиль поведінки. Позиція, як правило, визначається зв'язками даної людини з іншими членами групи. Близьким до поняття позиції є поняття статусу.

**Статус** – це положення суб'єкта в системі міжособистісних відносин, що визначає його права, обов'язки, привілеї тощо. Поняття статусу тісно пов'язане з поняттям престижу та авторитету. Якщо про людину говорять, що вона має високий статус в деякій групі, це означає, що вона користується визнанням і авторитетом серед оточуючих, а також здатна здійснювати істотний психологічний вплив на них.

**Роль** – це динамічна сторона статусу особистості. Це той спосіб поведінки суб'єкта, що відповідає прийнятим нормам поведінки залежно від його статусу. Кожна особистість відіграє ряд ролей, кількість яких визначається багатоманітністю соціальних груп, видів діяльності, в які вона включена, потребами, інтересами.

У психологічній літературі розрізняють ролі соціальні – обумовлені місцем індивіда в системі об'єктивних соціальних відносин (професійних, соціально-демографічних тощо) та ролі міжособистісні визначаються місцем індивіда в системі міжособистісних відносин, наприклад, лідер.

Поведінка індивідів у групах регулюється груповими нормами.

**Групові норми** – це сукупність правил і вимог, які регулюють поведінку членів даної групи, характер їх взаємовідносин, взаємодії та спілкування. Усі групові норми є соціальними нормами, тобто це – еталони, певні зразки з точки зору суспільства в цілому і соціальних груп та їх членів зокрема.

Здійснення соціального контролю відбувається безпосередньо через санкції (механізми, за допомогою яких зберігається дотримання норм). Санкції можуть бути негативними (покарання за порушення норми) і позитивними (заохочення у разі дотримання і виконання норм).

**Серед соціальних функцій норм можна виділити такі:**

- регулятивна – регуляція взаємовідносин між індивідами в соціальних спільнотах; впорядкування соціальних відносин різних соціальних груп в соціальній структурі;
- стабілізуюча – забезпечення стабільності функціонування соціальних груп, соціальних спільнот та суспільства в цілому;
- оціночна – оцінка певних дій, вчинків з точки зору відповідності тим чи іншим нормам;
- інформаційна – соціальні норми виступають як засоби накопичення, зберігання та передачі соціального досвіду.

**Команда.** Вислови «бути командою», «керувати командою», «працювати в команді», – часто це лише красивий мовний зворот, який має непевний стосунок до того, що розуміється під поняттями «команда» та «командна праця» у прикладній науці.

Управлінці різних сфер, керівники підприємств, політичні, громадські лідери, організатори проектів заявляють про те, що створили і працюють у дієвій команді. У суспільній думці виникає образ однодумців, що злагоджено й ефективно працюють задля досягнення спільної мети. Однак через незначний час так звані команди руйнуються, і ті самі ЗМІ оприлюднюють сенсаційну інформацію про зради, конфлікти, зміни поглядів, переходи співробітників до інших команди.

Для того, щоб зватися командою, мало заприсягтися у спільній меті та стати під одне знамено. Командне середовище вирізняється з-поміж інших ще й своєю стійкістю, яка можлива лише за умов, які сприяють реалізації професійних потенцій та особистісному зростанню. Саме в такому середовищі виникає та зростає командний ефект, який ще зветься *синергетичним* (від давньогрецьк. «συν» – спільність, єднання, та «εργον» – діяльність, дія), або «скоординована позитивна синергія». Йдеться про те, що в командній діяльності результат спільних зусиль значно вищий, ніж сума індивідуальних.

У всіх сферах людської діяльності виникає все більше ситуацій і завдань, вирішення яких вимагає високої *оперативності, професіоналізму, креативності* мислення не одного фахівця, а кількох. Все актуальнішим постає питання *командної профпридатності*, і не тільки у сфері спорту, але й, скажімо, екіпажа літака, команди корабля, колективів банку, управління, рятувальників тощо.

Команда створюється для вирішення конкретних завдань в організації. Такі завдання можна умовно поділити на два види:

- вирішення назрілих проблем (подолання кризи, вироблення нового продукту тощо);
- регулярний моніторинг організаційної ситуації й вироблення стратегічних рішень у випадку нестабільної ситуації.

Команда необхідна організації як новий потужний ресурс її розвитку саме в ті моменти, коли там явно виникають проблеми з відповідальністю за виконання й досягнення бажаних результатів. Команда передбачає орієнтацію керівника на групові методи роботи й делегування повноважень.

***Команда характеризується рядом ознак, основні з них такі:***

- команда складається із трьох або більше чоловік;
- члени команди, відповідно до відведеної їм ролі, беруть участь, у міру своєї компетентності, у спільному досягненні поставлених цілей;
- команда має свою індивідуальність, своє обличчя, що не завжди збігається з індивідуальними якостями її членів;
- для команди характерний високий ступінь контактів усередині, у ній переважають неформальні відносини;
- команда має ясну, впорядковану структуру, зорієнтовану на досягнення поставлених цілей і виконання певних завдань;
- команда періодично оцінює свою ефективність;
- команда – довгострокова група, вона не може бути короткочасною, оскільки її основні характеристики не встигнуть одержати розвиток;
- команда для її учасників обов'язково є як групою членства, так і референтною групою. (Референтною є група, норми якої людина приймає для себе, хоча учасником її може й не бути. Група членства – це група, членом якої особа є, але норми її може й не приймати. Команда – це група, жоден учасник якої не може не приймати її норм).

Більшість дослідників відзначають три **ключові ознаки команди**: співробітництво, розмаїтість завдань, відповідальність за всю роботу в цілому та її аналіз. Зазвичай цілі, що висувуються перед командою, не можуть бути досягнуті окремими її членами через обмеженість в часі і ресурсах, а також через неможливість оволодіти одному членові команди всіма необхідними знаннями й уміннями.

Визначення складу людей, які мають увійти до конкретної команди, так само, як і визначення необхідних для ефективної роботи саме цієї команди ролей і позицій, – це тонке питання, яке щоразу вирішується індивідуально; практично воно не має універсальних рішень.

***Правила, принципово важливі для ефективної роботи команд:***

1. Правило мінімального оптимального розміру команди. Зайві люди руйнівню діють на командну взаємодію.
2. Точне позиціонування учасників, визначення кожному його особливого місця й ролі в командній роботі.

**2. Методи управління персоналом. Тимбілдинг**

Методи управління персоналом налічують безліч різноманітних технік: семінари з відбору, адаптації, навчання, мотивації, підвищення кваліфікації, оцінки діяльності, формування кадрового резерву, управління корпоративною культурою тощо. Для підвищення ефективності управління персоналом повинна бути сформована триєдина система замкнутого циклу: мотивація, оцінка та розвиток персоналу.

Сучасне управління персоналом передбачає формування фахівців (професіоналів), націленої на максимальний результат діяльності. Саме тому останнім часом набуває поширення метод **тимбілдингу** (team building – побудова команди), який передбачає:

- вироблення командного духу та вміння працювати в команді;
- активний корпоративний відпочинок (свята, семінари), спрямований на згуртування колективу і психологічне розвантаження;
- психологічні (ігрові) тренінги, що моделюють життя колективу;
- виявлення лідерів тощо.

**Тимблдинг** становить одну з перспективних моделей корпоративного менеджменту, що забезпечують повноцінний розвиток компанії та є одним із найбільш ефективних інструментів управління персоналом. Командне будівництво спрямоване на створення груп рівноправних фахівців різної спеціалізації, які спільно несуть відповідальність за результати своєї діяльності та на рівній основі здійснюють розподіл праці в команді.

**Тимблдинг** (англ. *Team building* – побудова команди) з англійської перекладається як **побудова команди**. Цей термін в останні роки став дуже широко використовуватися в сфері бізнесу, менеджменту, соціології та психології. Українськими варіантами перекладу терміна є **«гуртування, гуртотвір, командобудування»**.

«Тимблдинг, або командотворення – термін, що часто використовується в контексті бізнесу й може бути застосованим до широкого діапазону дій для створення та підвищення ефективності роботи команди. Ідея командних методів роботи запозичена зі світу спорту та стала активно впроваджуватися в практику менеджменту в 60-70-ті роки ХХ століття

**Team building** – спеціально розроблені заходи, які мають спрямування на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення та гармонійну взаємодію.

**Що ж таке команда?** Чим вона відрізняється від групи, колективу? Для цього доцільно зупинитися на поняттях **«соціальна група», «колектив», «команда»**.

Про справжні команди, які швидко та ефективно вирішують проблеми, що не підвладні одинакам, пишуть книги, знімають фільми, переповідають історії успіху, складають легенди, а подекуди й анекдоти. Чого лише варта назва популярної книжки «Віртуозні команди: команди, що змінили світ» Е. Бойнтоні й Б. Фішера; лідер радянського кінопоказу – «Екіпаж» Олександра Мітти, чи рекордсмен мережових переглядів – документально зафільмовані події з коментарями Стіва Джобса та його команди про спільну роботу над створенням культового «Макінтошу».

Британський квартет «Бітлз», італійські гонщики «Феррарі», американські сільовики «Фейсбук», українські гумористи «Студія Квартал-95», – усі вони досягли командного успіху в абсолютно різних діяльностях. Проте їхні імена відомі широкому загалу.

Відомі у світі, у своїй країні, у містах, містечках, селищах – команди вирішують проблеми, розв'язують задачі, досягають результатів, створюють шедеври, виробляють продукти та надають послуги. Себто роблять те, що потребує неймовірних зусиль, або й узагалі видається нереальним, якщо братись

за це самому. Більшість діяльностей, у які включається людина у своєму житті, є груповими за формою, хоча це й не завжди відповідає їхньому змісту.

### **Психологія тимблдингу. Зміст і складові командоутворення:**

**1. Формування й розвиток навичок командної роботи (*team skills*),** які є основою системи впровадження командного менеджменту.

- гармонізація спільної мети з особистими цілями;
- прийняття відповідальності за результат команди;
- ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) й гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання;
- конструктивна взаємодія та самоврядування;
- прийняття єдиного командного рішення й узгодження його з членами команди.

**2. Формування командного духу (в англомовній літературі – *team spirit*),** тобто сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення співробітників до колег й організації. Розвиток командного духу – це комплекс заходів, спрямованих на:

- посилення почуття згуртованості, формування стійкого відчуття «ми»;
- розвиток довіри між співробітниками, розуміння та прийняття індивідуальних особливостей кожного;
- створення мотивації на спільну діяльність;
- набуття досвіду високоефективних спільних дій;
- підвищення неформального авторитету керівників; розвиток лояльності учасників програми щодо ставлення до організації.

**3. Формування команди – механічні дії з підбору, оптимізації структури команди й функціонально-рольового розподілу:**

- ефективне використання сильних сторін складу команди;
- розподіл ролей в команді для оптимального досягнення результатів;
- формування нової структури внаслідок злиття, поглинення або реструктуризації підприємства;
- створення робочої атмосфери під час формування команд;
- налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів.

#### ***Класифікація завдань, які вирішує тимблдинг.***

Весь спектр завдань тимблдингу бізнес-тренери поділяють на дві групи:

До першої групи відносять ті, які пов'язані з побудовою команди, формуванням знань, умінь та навичок – істинний ***Team Building***.

До другої групи – пов'язані з формуванням командного духу, командної атмосфери – ***learn Spirit*** (від learn – дух, Spirit – навчання)

Завдяки широкому спектру можливостей та інструментів, що використовуються, поєднанню одночасного психологічного, фізичного, емоційного та інтелектуального елементів на учасників реалізується комплексність впливу і багаторазово підвищується ефективність результату тимблдингу.

### **Періоди організаційного розвитку і тимбллінг**

Існують періоди організаційного розвитку, коли тимбллінгові заходи наполегливо рекомендують здійснювати для максимально ефективного вирішення організаційних проблем і корпоративних завдань, а саме:

- результативне формування нової загальної корпоративної культури, що виникає по завершенню злиття або поглинання;
- становлення корпоративних цінностей під час зміни концептуальної ідеології бренду;
- на етапі розвитку, коли виникає потреба у зміцненні згуртованості, закріпленні командного успіху;
- після апогею чи прориву у командному розвитку для досягнення важливої мети;
- у випадку зміни керівництва з метою інтенсивного об'єднання його і співробітників;
- з метою мотиваційної підтримки чи вибуху у період «застою», депресії;
- для мобілізації сил співробітників перед стартом серйозного проєкту;
- для інтенсивної побудови довіри під час формування нової команди задля нового амбітного проєкту;
- для підтримання традиції.

### ***Роль лідера в процесі командування***

Лідер – це особистість, що здатна надихати та спрямовувати людей та їх емоції у простір творчості. Взаємовідносини лідера з оточуючими потрібно розглядати з позицій «резонансу». Тобто необхідне перебування лідера та послідовників на одній хвилі, завдяки чому члени групи будуть мати творчу атмосферу, внаслідок чого зросте потенціал та професійний рівень кожного, а також процент максимально ефективно вирішених завдань.

Концепція резонансного лідерства основана на затвердженні важливості розвитку емоційної складової як компоненту, який сприяє створенню комфортної атмосфери під час взаємодії та підвищення рівня комунікації. Такий елемент обов'язково входить до складу компетентностей лідера як регулятора та «прораба з командування». Відчуття важливості своєї діяльності змушує людину повірити у власну унікальність та самотність. Це одна з цілей резонансного лідерства. Друга особливість, яка забезпечує ефективність резонансному лідеру – довіра та турбота, тобто він повинен бути емпатичним, відкритим, незважаючи на ситуацію, допомагати членам команди рости та розвиватися.

### ***Складові здорового психоемоційного клімату в організації***

Для характеристики взаємин в колективі часто використовують синонімічні поняття «психологічний клімат», «морально-психологічний клімат», «психологічна атмосфера» тощо. Соціально-психологічний клімат це якісний аспект міжособистісних стосунків, що виявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі.

Третина свідомого життя людини проходить на роботі. І те, в яких умовах протікає трудова діяльність, яка загальна психологічна обстановка в колективі, якими є ділові та особисті взаємини, має великий вплив на результати праці і життя людини. Залежно від характеру морально-психологічного клімату його вплив на особистість буде різним: він може стимулювати до праці, піднімати настрої, вселяти бадьорість і впевненість, або, навпаки, діяти гнітюче, знижувати активність і енергію, приводити до виробничих і моральним втрат.

Соціально-психологічний клімат в організації характеризують як **позитивний**, якщо є такі ознаки:

- наявність позитивної перспективи для групи і кожного її індивіда;
- взаємодвіра і висока взаємна вимогливість у групі;
- вільне висловлювання власної думки;
- відсутність тиску керівників на підлеглих;
- достатня поінформованість працівників про цілі організації;
- ділова критика;
- задоволеність працею й належністю до групи та ін.

До **негативних** ознак соціально-психологічного клімату належать:

- нечітко визначені права;
- відсутність чітко налагодженої системи комунікацій;
- наявність проблем адаптації до умов організації та ін.

Деструктивні елементи морально-психологічного клімату організації: **мобінг, босинг, стафінг, булінг, «сендвіч-мобінг».**

**Гендерні засади ділових відносин** – погляньте на взаємини чоловіків і жінок в службовій обстановці. Належність до тієї чи іншої статі накладає на суб'єктів ділових стосунків додаткові обов'язки з дотримання норм ділового етикету. Тому для попередження можливого виникнення ситуацій, які можуть викликати етичні порушення, для створення сприятливої моральної атмосфери потрібно враховувати психологічні особливості представників різних статей.

**Міжособистісна сумісність у колективі.** Соціально-психологічні процеси характерні протягом всього суспільного життя колективу. Чим менші розміри колективу, тим суттєвіший вплив цих процесів на життєдіяльність колективу. Виробнича бригада як первинний колектив наглядно демонструє цей взаємозв'язок. Наприклад, в бригаді можуть бути добре налагоджені техніко-економічні, матеріальні, адміністративні і інші умови, але якщо спостерігається наявність психологічної несумісності робітників, не організований на достатньому рівні комунікаційний процес, не спрацьовують механізми ідентифікації і т. п., то вона не стане соціально активним підрозділом до тих пір, доки не будуть прийняті відповідні міри для налагодження соціально-психологічної суспільності. І перед усім для оздоровлення міжособистісних відносин, які є елементами важливого фактору соціально-психологічної сумісності, функціонуючих у кожному колективі. Здорові міжособистісні відносини виключають психологічну несумісність робітників, породжують трудовий ентузіазм, покращують емоційний настрій людей.

У соціальному виробництві контакти людей не замикаються рамками їх технологічних взаємовідносин. Участь в суспільному управлінні, у соціальному змаганні, робітник вступають у різні міжособистісні контакти. Так формується розгалужена система виробничих міжособистісних відносин, які характеризуються психологічною прихильністю людей одне до одного. Все це сприяє активному протіканню соціально-психологічних процесів як на рівні виробничої бригади, так і на рівні цехів і підприємств в цілому.

Специфічним явищем міжособистісних відносин є те, що ці суб'єктивні відносини, свідомо і підсвідомо формуються між людьми. Їх формування обумовлено діями ряду соціально-психологічних законів: психічного зараження, соціального сприйняття (перцепції), персоніфікація міжособистісних відносин. Як не можна полетіти на Місяць, не знаючи законів гравітації, так не можна будувати відносини, не знаючи їх законів. Але ми нерідко будемо міжособистісні відносини, не цікавлячись, яким законом підпорядковані їх дії, або орієнтуючись лише на загальні закони побудови колективних відносин. Через ці причини незрозумілим лишається безпосередній механізм відтворення міжособистісних відносин, що обходиться управлінню значними економічними і морально-психологічними втратами.

### ***Соціально-психологічні закони утворення і функціонування міжособистісних відносин.***

***Психічне зараження*** утворюється в процесі взаємодії людей. Його поява обумовлена ефективністю впливу якогось подразника (наприклад, спортивного змагання, музики, мови, дії одного або іншого обличчя і т.д.) на емоції і почуття людей що викликає у інших відповідну емоційно-поведінкову реакцію. Психічне зараження викликає в умовах виробництва нову життєву силу, яка підвищує процес виробництва. Воно сприяє згуртованості людей і обумовлює такі види міжособистісних відносин, в основі яких лежить наслідування і навіювання.

***Соціального сприйняття або перцепції*** полягає в тому, що в більшості випадків взаємодія людей викликає найбільше сприйняття їх зовнішніх характеристик. На основі візуального сприйняття цих даних ніби „читається” інша людина, і як пояснює психолог А.А. Бодалєв, розшифровується значення її зовнішніх даних для оцінювання цілого ряду змістовних характеристик людини. В кінцевому результаті по відношенню до цієї людини у сприймаючого складаються почуття, визначається оцінка, стереотипи. Повсякденна свідомість консервативно утримує людину в полоні його перших вражень і уяв, адже народна мудрість каже, що по одягу зустрічають, тобто по зовнішньому вигляду і це перше враження досить часто буває визначальним у подальшій долі людини, вони мають значний вплив на формування відносин між людьми і не тільки на рівні їх колективного спілкування.

Закон соціального сприйняття лежить в основі соціально-психологічних процесів, які протікають в колективі. Він активно проявляється в характері міжособистісних відносин. Вибір партнера по роботі, товаришів, авторитет наставника і керівника, задоволеність виробничими заходами – все це в більшості визначається діями закону соціальної перцепції.

**Персоніфікація відносин** – природна суб'єктивізація цих відносин, надання їм людських дотичних якостей. Це сприяє підсиленню впливу їх емоціонально-оцінюючого ефекту на стан соціально-психологічної суспільності колективу, а через нього опосередковано, на розвиток колективу в цілому. Персоніфікація міжособистісних відносин може призвести до недооцінювання значення об'єктивних факторів у їх формуванні, до абсолютизації ролі окремих особистостей у житті колективу (керівника, лідера, авторитетної особистості, новачка і т.д.).

### ***Лідерство та авторитет в групі***

Вся діяльність групи істотно залежить від управління нею, яке здійснюється, як правило, через певних осіб, що користуються значним авторитетом та мають достатньо високий статус. Міра впливу особистості на колектив виражається в таких категоріях: лідерство, авторитет, керівництво. Кожна група, незалежно від розміру, від суспільного статусу, рівня розвитку і т.д., має свого лідера.

Лідер – це член групи, за яким вона визнає право приймати відповідальні рішення в важливих ситуаціях, тобто найбільш авторитетна особистість, що реально відіграє центральну роль в організації спільної діяльності та регуляції взаємовідносин в групі.

Поняття лідерства належить до характеристики психологічних відносин, що виникають в групі „по вертикалі”, тобто з точки зору відносин домінування і підпорядкування.

### ***Існують різні теорії походження лідерства:***

**„Теорія рис”** ґрунтується на тому, що передумовою визнання людини лідером є володіння нею специфічними „лідерськими” рисами і здібностями. У межах цієї теорії існує так звана харизматична концепція лідерства, згідно з якою лідер – людина, що наділена „харизмом” (харизма – благодать Бога”), тобто надзвичайними якостями, що і є причиною підкорення інших цій людині.

Прихильники **інтерактивної** теорії вважають, що лідером може стати будь-яка людина, що займає відповідне місце в системі міжособистісної взаємодії.

**Ситуаційна теорія** лідерства стверджує, що лідерство – це передусім продукт ситуації, що склалася в конкретній групі.

**Синтетична (або комплексна)** теорія ставить акцент на взаємозв'язку основних складових процесу організації міжособистісних відносин: лідерів, підлеглих і ситуацій, в умовах яких здійснюється лідерство.

### ***Класифікація лідерів за різними ознаками:***

- за змістом діяльності (наприклад, лідер-виконавець, лідер-ініціатор);
- за характером діяльності (універсальний лідер, ситуативний лідер і т.д.);
- за спрямованістю діяльності (емоційний лідер, лідер-ерудит, тощо).

Лідер може бути **формальним** (керівником), якого, як правило, обирають або призначають і який, будучи відповідальним за стан справ в очолюваному колективі, має офіційне право заохочення або покарання учасників спільної діяльності; або **неформальним**, коли статус лідера визнають члени колективу і

діють відповідно до цього. Оптимальним групової діяльності є поєднання формального і неформального лідера в одній особі.

Авторитет – суспільне визнання особистості, оцінка колективом відповідності суб'єктивних якостей людини об'єктивним вимогам діяльності. авторитетність перш за все залежить від особистих якостей людини: широкі знання, багатий життєвий досвід, вироблені вміння і навички – все це виділяє одну людину серед інших. До думки такої людини прислухаються, звертаються за порадою, допомогою.

Авторитетна особистість не обов'язково являється керівником, вона може бути і часто буває рядовим членом колективу, але і в своїй рядовій ролі здійснює великий вплив на життєдіяльність та згуртованість даної спільноти у напрямку виконання поставлених завдань.

**Керівництво та його стилі.** З поняттям лідерства тісно пов'язане поняття керівництво. Одні вбачають в цьому тотожні поняття, але більшість дослідників розрізняють керівництво від лідерства за такими критеріями:

- по-перше – лідерство виникає в більшості в неофіційній групі при відповідних взаємовідносинах. Керівництво відображає відношення відповідності і характерне для офіційних груп;
- по-друге – лідер замкнений в малій групі, керівник виходить за межі колективу, тому що йому потрібно підтримувати зв'язки з іншими колективами та вищим керівництвом;
- по-третє – лідер висувається стихійно, керівник затверджується системою організацій та інститутів, у зв'язку з чим керівництво більш стабільніше ніж лідерство, останнє залежить від групового настрою;
- по-четверте – авторитет лідера залежить від особистого його впливу, авторитет керівника базується не тільки на особистому його впливі, але і на санкціях, які йому належать згідно правил;
- по-п'яте – відповідальність керівника багатоступенева, більш відповідальна чим лідера.

Колектив як одиниця, як група людей зберігає свою цілісність не тільки в силу існування загальної мети, але і завдяки керівництву яке забезпечує погодження дій. В цій якості виражається вплив особистості на колектив.

**Керівник, якого вибирають або призначають, виконує ряд функцій:**

- висуває, формує мету, допомагає усвідомити її кожним членом колективу;
- розподіляє завдання і погоджує дії членів колективу;
- стимулює діяльність, для чого в його розпорядженні є матеріальні та моральні засоби (премії, нагородження, подяки, відпустки);
- контролює хід та кінцевий результат колективної справи;
- виконує виховні функції;
- встановлює та підтримує зв'язок з іншими колективами, а також з іншими керівниками.

В межах соціально-психологічного аналізу системи роботи з людьми особливої уваги вимагає особа керівника. Його діяльність і поведінка

безпосередньо впливають на інших працівників, сприяють реалізації управлінської функції.

***Якості, бажані для керівника, що піддаються психологічному аналізу:***

- інтелектуальний рівень, причому не тільки рівень розумових здібностей, а й здатність до синтезу (тобто практичного або уявного з'єднання цілого із частинок, елементів) та концептуальна (сукупна) спрямованість мислення;
- організаторські здібності;
- трудове та соціальне пристосування, здатність вирішувати завдання управлінської діяльності;
- необхідний рівень особистої домінантності (впливові на роботу нервових центрів, завдяки чому нервові ресурси тканини в оптимальних умовах зростають, а не виснажуються), наявність потрібної твердості, рішучості та відповідальності у спрямуванні діяльності підлеглого колективу;
- відповідний рівень між особових контактів, вміння чітко реагувати на позиції, погляди і життєві проблеми членів керованого колективу;
- особиста врівноваженість;
- здатність витримувати нервово-психічні навантаження;
- ініціативність мислення та дій, готовність до сприйняття нових поглядів і методів;
- висока працездатність;
- орієнтованість щодо напрямів у своїй професійній галузі, у сфері управління;
- основні моральні якості (відповідальність, послідовність, самокритичність, культура дій і вчинків, готовність до товариського співробітництва).
- Всі ці якості керівника не можна розглядати ізольовано, у його діяльності всі вони проявляються комплексно і динамічно.

***Типи керівників:***

***Авторитарний*** – характеризується діловими, короткими розпорядженнями, заборонами без зневаги, часто супроводжуються погрозами, чіткою мовою і непривітним тоном. Керівник такого типу переважно використовує методи адміністрування. Він, як правило, різкий, не бажає прислухатись до думки інших, приймає рішення самостійно, емоції підлеглих та їх колег до уваги не беруться.

Справи в колективі плануються наперед, в усьому їх об'ємі, визначаються безпосередні цілі для кожного керівника. Голос керівника є вирішальним, а його позиція є незалежною від групи.

***Демократичний*** – характерне винесення важливих проблем і рішень на обговорення колективу. Керівник демократичного типу відрізняється великою гнучкістю, кмітливістю, у вирішенні задач, пропонує інструкції у формі пропозицій, не суху мову, а товариський тон, похвалу і заохочення – з урахуванням думки колективу.

Розпорядження і заборони проводяться на основі дискусій, за реалізацію прийнятих пропозицій відповідальні всі. В особистості такого керівника

переважають риси, які сприяють налагодженню контактів з підлеглими, він подумки проникає в їх стан.

У колективах із демократичним керівництвом робота продовжується в тому режимі, з тим же результатом як в присутності, так і відсутності керівника.

**Ліберальний** – характеризується стандартно-формалізованим тоном, відсутністю похвали і заохочень, а також співпраці як такої. Керівник такого типу пускає справу на самоплив, мало турбується про організацію колективу, справи ідуть самі собою, керівник вказівок не дає. Робота розподіляється самими працівниками або неформальним лідером. Як показують спостереження, керівники такого типу несміливі, їм тяжко приймати рішення, турбуватися про інших. Вони не вміють налагоджувати контакти, по-серйозному і по-діловому спілкуватись з підлеглими. Часто вони бояться тих, ким керують, інколи такий керівник не бажає керувати і поступається своїм „стілцем керівника”.

Керівництво людьми має чимало різноманітних форм, як правило, воно щільно пов'язане з управлінням та виробничим процесом. Вимоги щодо керівника в масштабах усього суспільства і в кожному окремому колективі дедалі підвищуються. Насамперед це зумовлено факторами економічного та технічного розвитку суспільства, соціального статусу керівника на виробництві, політикою держави і т.п.

Ширшими стають масштаби завдань і відповідальність, відбувається перебудова виробничих зв'язків.

Підсумовуючи можна сказати, що, звісно, головними важелями управління оперує керівник, він слугує взірцем і в змозі захопити, об'єднати і направити колектив у потрібному напрямку. Проте не можна не до оцінювати і кожна людина як особистість з її переконаннями, поглядами, ідеями, бажаннями, навичками. Діяльність колективу досягне найбільшої ефективності, коли кожна людина у ньому відчуває себе “на своєму місці”, тобто отримує задоволення від реалізації себе як особистості.

#### **4. Корпоративна культура: формування, функції, діагностика**

**Корпоративна культура** – явище, що охоплює духовне і матеріальне життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін.; це система цінностей та переконань, що поділяється усіма працівниками колективу і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації.

**Метою корпоративної культури** є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства. В процесі управління персоналом необхідно вирішувати наступні завдання: розвивати почуття причетності до справ організації (підприємства); заохочувати та залучати до спільної діяльності на благо підприємства; зміцнювати стабільності системи соціальних відносин; підтримувати індивідуальні ініціативи працівників; створювати атмосферу єдності менеджерів і персоналу.

### ***Корпоративна культура виконує низку важливих функцій:***

- ***охоронна*** – полягає у створенні бар'єру, який захищає організацію від небажаних зовнішніх впливів, вона реалізується через заборони, табу, обмежувальні норми;
- ***інтегруюча*** формує відчуття приналежності до організації, гордості за неї, прагнення сторонніх осіб вступити до неї;
- ***регулююча*** функція підтримує необхідні правила і норми поведінки членів організації, їхніх взаємовідносин, контактів із зовнішнім світом, що є гарантією її стабільності, зменшує вірогідність небажаних конфліктів;
- ***адаптивна*** функція полегшує взаємне пристосування людей один до одного і до організації, вона реалізується через загальні норми поведінки, ритуали, обряди;
- ***орієнтуюча*** функція культури спрямовує діяльність організації та її учасників у необхідне русло;
- ***мотиваційна*** – створює для цього необхідні стимули, функція формування іміджу допомагає створити образ організації в очах оточуючих.

Наведені функції корпоративної культури формують певний образ підприємства та забезпечують соціальну стабільність, єдність особистості та відданість працівників.

### **Запитання для самоконтролю знань**

1. Яку роль в соціальному менеджменті відіграє управління персоналом?
2. Назвіть складові морально-психологічного клімату в колективі?
3. Якими мають бути відносини в організації «по горизонталі» та «по вертикалі»?
4. Вкажіть, які суперечності та конфлікти можуть виникати у структурі відносин «фірма – найманий працівник»?
5. Порівняйте риси, притаманні авторитарному та демократичному керівнику.
6. Для чого організаціям потрібні навчання з тимбілдингу?

### ***Лекція 7.***

#### **Самоменеджмент**

1. Сучасні наукові погляди на сутність самоменеджменту.
2. Теорії самоменеджменту.
3. Закони самоменеджменту.
4. Самоменеджмент як комплекс соціальних і психологічних технологій: (тайм-менеджмент; майстерність ділових комунікацій; лідерство як форма самоменеджменту; управління стресами, стресостійкість).
5. Кар'єра, управління і самоуправління кар'єрою.

***Ключові терміни та поняття:*** самоменеджмент, самомотивування, самоконтроль, стратегічний самоменеджмент, повсякденний самоменеджмент, тайм-менеджмент, прокрастинація, концепції тайм-менеджменту, принцип Паретто, Принцип Ейзенхауера, піраміда Франкліна, хронофаги, пожирачі часу, кар'єра, управління кар'єрою, кар'єризм.

## **1. Сучасні наукові погляди на сутність самоменеджменту.**

Поняття «самоменеджмент», на думку дослідників, введено у науковий обіг директором німецького Інституту раціонального використання часу **Л. Зайвертом**. Деякі автори при описі проблем і методів самоменеджменту використовують терміни «аутогенний менеджмент», або «самоврядування», «самоуправління».

**Самоменеджмент – це наука про самокерування і самоорганізацію людини; управління власними ресурсами для досягнення значущих для неї цілей, тобто вміння їх набувати, зберігати, розвивати та раціонально використовувати й бути успішною і самодостатньою людиною.**

В окремих наукових джерелах можна зустріти терміни «самоменеджмент», «персональна (особиста) організація праці», які часто ототожнюються з поняттям «тайм-менеджмент».

Виникнення самоменеджменту як нового напрямку у традиційному менеджменті пов'язують із суспільною потребою у використанні та розвитку творчого потенціалу менеджерів і працівників.

Самоменеджмент – це:

- послідовне та цілеспрямоване використання ефективних методів роботи у повсякденній практиці з оптимальним використанням власних ресурсів для досягнення власних і професійних цілей;
- оптимальне управління власними можливостями, технологіями, засобами та методами для досягнення збалансованого робочого ритму і ритму життя;
- самопізнання, робота особи над собою для професійного розвитку;
- вироблення вмінь у напрямі ефективної організації, планування діяльності та часу особистості.

З боку менеджера важливо знати й ефективно впроваджувати головні управлінські процеси, які поділені на рівні

### ***Рівні управлінських процесів у самоменеджменті керівника***

1. Перший рівень – управління собою та управління власною діяльністю.

2. На другому рівні менеджер переходить до управління персоналом, командами та комунікаціями.

### ***Самоменеджмент менеджера виявляється у наступних уміньх:***

1. продуманих особистих цінностях;
2. правильному, чіткому формулюванню та розумінню цілей;
3. пізнанні своїх можливостей та їхніх меж;
4. ефективному використанні часу, енергії, знань;
5. організації власної роботи та роботи персоналу;
6. умілому управлінні працівниками;
7. здатності справлятися зі стресами;
8. умілому вирішенні управлінських проблем;
9. здатності управляти конфліктами;
10. здатності створювати належний організаційний клімат, корпоративну культуру;

11. особистому творчому розвитку та управлінні талантами працівників;
12. здатності адаптації, стійкості до змін;
13. ефективному управлінні кар'єрним просуванням;
14. організації комунікаційного процесу;
15. умілому створенні власного іміджу;
16. можливості ефективного ухвалення рішень;
17. здатності створення, розвитку команд.

На рівні щоденної практики **здатність до самоменеджменту** – це вміння людини забезпечити та підтримувати: здорове тіло; енергійність, оптимізм, життєстійкість; спокійний і збалансований підхід до життя, роботи; відпочинок для тіла, розуму.

Самоменеджмент – це **новий напрям у сучасному менеджменті**, який виник у відповідь на зміни в управлінській ситуації:

1) зростання масштабів, динамізм змін у підприємстві та бізнесі жадають від менеджерів освоєння нових підходів і навичок керування, боротьби з можливістю власного відставання, безперервності саморозвитку;

2) невизначеність та напруженість у різних формах життєдіяльності організацій і пов'язаних із цим стресів потребують від менеджерів вміння керувати собою;

3) перетворення творчого потенціалу працівника в коштовний капітал організації висуває вимогу зберігати та розвивати цей потенціал, у тім числі й самих працівників;

4) традиційні школи вичерпали можливі методи керування, тому менеджери повинні опанувати сучасні управлінські способи переоцінки свого потенціалу та працювати над його розвитком.

Головне завдання самоменеджменту – забезпечити належну організаційну культуру та соціальну гармонію з боку не тільки керівника, менеджера, а й за участі кожного працівника організації. Ефективний самоменеджмент неможливий без прийняття на себе певних зобов'язань і відповідальності керівників, менеджерів, окремих працівників. І це робота насамперед в інтересах організації, а не своїх особистих.

Причини неефективного самоменеджменту керівників полягає у тому, що професійним менеджерам бракує чіткої і зрозумілої перспективи; менеджери не ідентифікують себе з тим, що робить їхня організація, не виявляють достатньої зацікавленості до своїх співробітників; вищі керівники та їхній апарат управління замкнулися на аналітичних питаннях, недооцінюють вплив зовнішнього середовища. Самоменеджмент керівника з погляду управлінської ефективності можна розглядати як інтеграцію складових: бажання, цінностей, контексту та технологій. Це ті чинники, які варто враховувати під час визначення управлінської діяльності менеджера і його реалізації як керівника.

## **2. Напрями досліджень самоменеджменту**

Серед головних досліджень у сфері самоменеджменту варто виділити такі концептуальні підходи до самоменеджменту.

**1. Концепція самоменеджменту Л. Зайверта.** На думку автора, головна мета самоменеджменту – *максимальне використання власних можливостей*, свідоме керування плином свого життя (самовизначення) та переборювання зовнішніх обставин на роботі і в особистому житті. Перевага - раціональне використання та заощадження власного часу. На самоменеджмент покладають виконання певних *функцій*, які перебувають у визначеній взаємозалежності та зазвичай реалізуються у такій послідовності:

- формулювання цілей (аналіз і формування особистих цілей);
- планування (розроблення планів і альтернативних варіантів своєї діяльності);
- ухвалення рішень (ухвалення рішень про майбутні дії);
- реалізація й організація (складання розпорядку дня й організація особистого трудового процесу для виконання сформульованих завдань);
- контроль (самоконтроль і контроль підсумків, у разі потреби – коректування цілей);
- інформація та комунікація (пошук і обмін інформацією, здійснення комунікаційних зв'язків).

Автор розробив техніки, методи реалізації усіх функцій, виявив очікуваний результат, сформував рекомендації щодо використання цих методів для ефективної реалізації кожної з функцій (оцінки реального положення справ, інвентаризації втрат часу); подав практичні поради для зменшення витрат часу; запропонував психологічні тести для самооцінки особистісного потенціалу.

**2. Концепція самоменеджменту М. Вудкока і Д. Френсіса** побудована на *ідеї обмежень*. Під обмеженнями автори розуміють чинники, які стримують потенціал, результати роботи організації та групи індивідів. *Щоб провести прискорений саморозвиток, треба вивчити, усвідомити і подолати обмеження, які перешкоджають успіху й особистому зростанню.* Концепція обмежень дає змогу виконувати всебічну перевірку наявних здібностей і пошуку реальних шляхів розвитку особистих і ділових якостей. До головних обмежень, за якими необхідно оцінювати менеджера, належать: *невміння керувати собою та впливати на людей, розмиті особисті цінності, неясні та нечіткі особисті цілі, зупинений саморозвиток, недолік творчого підходу, недостатнє розуміння суті, особливостей управлінської праці, слабкі навички до керівництва, не здатність керувати, невміння вирішувати проблеми, навчатись самому, навчати інших працівників, низька здатність формувати та управляти колективом.*

**3. Міждисциплінарна модель самоменеджменту**, яка ґрунтується на *сукупності суспільних наук В. Карпичева*. Контури моделі визначені окремими загальними концептуальними положеннями:

- самоменеджмент – система, яку варто охарактеризувати як «керована анархія». Самоменеджмент є об'єктом дослідження соціосинергетики (теорії самоорганізації відкритих, динамічних, нерівноважних соціальних систем) і спрямований на суб'єкт керування, розкриття питань самоврядування, самоорганізації, саморегуляції, самовиховання;

- самоменеджмент вписаний у людську природу (біоритми, генетична програма), тісно пов'язаний із організацією (речей, людей, ідей, відносин), соціальним управлінням;

- самоменеджмент – це спосіб організації життя, а не набір правил. Він тісно пов'язаний з релігійним способом організації життя, особливо в напрямі пошуку нових можливостей, зміцнення духу та волі, приборкування неадекватних бажань;

- найважливіше питання самоменеджменту – розвиток особистості завдяки сформованому методичному забезпеченню.

**4. Концепція самоменеджменту В. Андрєєва.** Центральна ідея концепції – виділення та саморозвиток творчих рис особистості, самореалізація в одному, а найчастіше у декількох видах професійно-творчої діяльності. Підґрунтям для саморозвитку особистості є визначення власного типу творчої особистості. Для цього автор запропонував **18 характеристик різних творчих типів особистості менеджера**: цілеспрямований, генератор ідей, рішучий, гнучкий, вимогливий, незалежний, енергійний, авторитетний, оптиміст, практик, принциповий, комунікабельний, лідер, новатор, конкурентоздатний, інтелігентний, революціонер, реформатор. Усім характеристикам типів особистості дають оцінку в балах за дев'ятибальною шкалою і будують профіль творчої особистості, визначивши сильні та слабкі сторони. Дослідник запропонував тести та методику для оцінювання, розвитку потрібних сторін особистості: менталітету, рівня інтелігентності та конкурентоздатності, спроможності до ризику, самоврядування, комунікативно-лідерських здібностей, саморозвитку. На підставі результатів самооцінки сформовано методичні поради для розроблення програм самоосвіти й саморозвитку.

**5. Концепція самоменеджменту А. Хроленко**, яка ґрунтується на ідеї культури ділового життя. Через визначення культури розкривається структура цільових орієнтирів самоменеджменту, що виявляється в техніці особистої роботи менеджера, культурних взаєминах із людьми, в умінні вести ділові бесіди й організувати наради, писати особисті та ділові листи, проводити виступи, планувати власне життя та відпочинок. Ця концепція впливає на кар'єру через підвищення ділового потенціалу працівника. Водночас у концепції немає блоку самооцінки. Тому методичні поради придатні лише для «загального вживання» без обліку можливостей і спрямованості конкретної особистості.

**6. Концепція самоменеджменту А. Бербея і Х. Швальбе** зорієнтована на кар'єру та зв'язок кар'єри з успіхом. Головний мотив просування кар'єрною сходинкою менеджера – орієнтація на досягнення успіху, тобто результат діяльності, співвіднесений з очікуваннями, системою цінностей, життєвими цілями індивіда, який одержує позитивну суспільну та соціальну оцінку. Особи, які орієнтуються на успіх, опираються насамперед на власні ділові якості. Шлях до успіху пролягає через самопізнання й удосконалення своїх ділових якостей.

**7. Концепція самоменеджменту Дж. Моргенстерн**. Основа концепції – максимальне використання власних можливостей для гармонізування здоров'я.

задоволення та взаємин завдяки ефективній самоорганізації. Особиста організованість стає найважливішим навиком для виживання в сучасному світі, де досягають успіху лише ті, хто уміє ефективно організовувати себе та своє оточення. Для підвищення професійної конкурентоздатності, зміцнення репутації виділено елементи концепції.

- Формування стратегічних цілей власного життя і на їхній підставі створено систему планування часу для досягнення поставлених цілей, концентрації на головних цілях.
- Створення системи ефективної організації простору, предметної сфери й інформації, яка ґрунтується на особливостях особи, потребах і цілях.
- Вироблення навиків підтримування рівноваги між роботою й особистим життям.
- Формування умінь контролювання часу, визначення термінів завершення виконання завдань, вчасне їх виконання.
- Вироблення навиків зниження навантаження та стресу на робочому місці для успішної роботи в умовах кризи, нестачі часу або в ситуації невизначеності.
- Формування головних управлінських умінь і навиків під час роботи з персоналом, оточенням. Автор розробив окремі поради з організації власної справи у сучасних ринкових умовах.

**8. Концепція самоменеджменту К. Кінана.** Самоменеджмент, на думку дослідника, дає змогу менеджерам вирішувати питання власного самовдосконалення у напрямі формування спроможності до самоконтролю, керування життєвими ситуаціями. Елементи концепції: самооцінка; уміння постояти за себе (наполягти на своєму, уміння сказати «ні»); вміння боротись із стресом і бути наполегливим; уміння взаємодіяти з навколишніми. У процесі дослідження виділили види самоменеджменту як дві форми самоаналізу: визначення типу особистості для детальнішої реалізації власного потенціалу та проведення аналізу вчинків особистості для забезпечення гармонізації взаємовідносин.

**9. Концепція самоменеджменту В.А. Абчука.** Основа концепції – етичні принципи та норми поведінки менеджера з погляду моралі, від дотримання яких залежить успішність менеджменту. Суспільний, культурний, соціальний, економічний розвиток ставить до менеджера все нові моральні, етичні вимоги. Важливий обов'язок менеджера – залучати персонал організації та самого себе до етичної поведінки. Для цього треба планувати та систематично вивчати етику менеджменту, етичне виховання колективу, контролювати дотримання етичних норм. Найважливіше етичне завдання, яке має вирішувати менеджер – проблема його соціальної відповідальності, невиконання організацією певних обов'язків перед суспільством, необхідність добровільно брати участь у вирішенні соціальних проблем населення тієї країни, в якій він працює.

**10. Концепція самоменеджменту В.П. Шейнова і В.Г. Шипунова.** Автори пропонують методи та правила ефективного використання робочого

часу, прийоми і принципи ораторського мистецтва, організації та планування виступів, ділових нарад, які допоможуть менеджерів налагодити свої справи. Важливе значення для менеджера має організація виступів, уміння володіти мовою і голосом, захоплювати і керувати публікою, колективом, вільно розвивати і відстоювати власну думку, надавати аргументи, сперечатись, виявляючи глибоку переконаність, ерудицію, захопленість.

**11. Концепція самоменеджменту Н. Лукашевича.** Для успішного розвитку менеджера як ділової людини варто особливу увагу зосереджувати на виробленні та вдосконаленні уміння самоорганізовуватись та досягати успіху в кар'єрному зростанні. Для цього менеджерів варто розвивати у собі ерудованість, цілеспрямованість, чесність, комунікабельність, критичність мислення, скромність, відповідальність.

**12. Концепція самоменеджменту А. Бішофа та К. Бішофа.** Під самоменеджментом автори розуміють ключову техніку, підґрунтям якої є процес вироблення уміння формувати особисті професійні цілі для їхнього досягнення, ефективно організовуючи власну роботу, використовуючи правильно час, вміло співпрацювати з колегами. Дослідники відкорегувати перелік характеристик для самоаналізу професійної компетентності менеджера, довели переваги послідовного організування часу, сформулювали принципи роботи людини у групі. Особливе значення – вирішення питань підготовки до ділових взаємин, неутрудненого спілкування, ефективного публічного виступу.

**13. Концепція самоменеджменту І. Добротворського** зорієнтована на самоконтроль як центральну ідею і необхідний елемент самоменеджменту людини в процесі досягнення професійного успіху. Щоб втілити прагнення до успіху в реальність менеджерів треба сформувати чітку життєву філософію, що характеризується умінням особистості навчатися на власному досвіді, робити позитивну самооцінку, не концентруватись на своїх неспіхах, звільнитись від ілюзорних переконань і конструювати власне майбутнє в уяві.

**14. Концепція самоменеджменту В. Колпакова** сконцентрована на ідеї управління на рівні самоорганізування менеджера. Головні напрями самоменеджменту – перетворення особистості менеджера, економія часу, виявлення та використання власних можливостей.

**15. Концепція самоменеджменту Р. Клонінгера.** В основу концепції покладено формування особистості, яка враховує біологічні, соціальні, психологічні та культурні чинники. Біологічною базою для розвитку якостей особистості є темперамент, який можна розуміти як індивідуальний набір емоційних реакцій і навичок, що виявляються на подразники навколишнього середовища, які зумовлені генетично. Модель особистості, на думку автора, формується завдяки поєднанню темпераменту та характеру.

Характер – це властивості особистості, які набувають у процесі розвитку, тобто риси особистості, що формуються в період її розвитку та пов'язані зі прийняттям себе (власних цілей і цінностей). У подальшій моделі особистості характер розглядають як самокерування, здатність до співпраці та автотрансцендентність, самоперевершення, тобто здатність людини стримати

власне «Я» і визнати «Я» сторонньої людини як невід'ємну частину навколишнього світу.

### 3. Закони самоменеджменту

Усі закони самоменеджменту можна виокремити у такі види.

1. Загальні закони, які відображають найсуттєвіші зв'язки, відносини між діяльністю людини та різними явищами природного і громадського життя.

2. Специфічні закони відображають зв'язки між самоуправлінням особи та елементами зовнішнього середовища.

**До головних загальних законів самоменеджменту належать:**

**1. Закон цілепокладання.** Кожна людина має ціль (навіть якщо її не усвідомлює), зумовлену (запрограмовану організмом) об'єктивними законами навколишнього середовища і специфічними законами функціонування певної людини або організації. Це потребує від людини, яка визначає ціль у житті, знати закони існування того середовища, де вона живе, і закони, які нею керують як біосоціальною і духовною системами, а також розкрити, вивчити і врахувати зовнішні і внутрішні чинники, які несуть вимоги цих законів. Важливість знання цілі зумовлена тим, що особистість є основою механізму самокерування і для неї формується відповідна система управління. Закон визначає, що вибір цілі управління менеджера повинен відбуватись на підставі об'єктивних законів його життя і специфічних законів функціонування. Враховуючи закон цілепокладання, можна говорити про пріоритетність цілей над засобами їхнього досягнення. Цілі управління, а відповідно і засоби їхнього досягнення, є духовними та моральними.

**2. Закон необхідної різноманітності.** Цей закон визначає: чим складнішою і різноманітнішою є особа, тим складнішими і різноманітнішими повинні бути механізми та система управління нею. Менеджер, який має глибокі знання і досвід, може ефективніше управляти собою у конкретних ситуаціях. Тому суть закону полягає в тому, що керуюча підсистема повинна мати достатню розмаїтість керуючих впливів і пропускну здатність для перероблення інформації, ухвалення управлінських рішень, щоб успішно впоратись з розмаїтністю системи, а також забезпечити її функціонування і розвиток відповідно до заданої програми. Це означає, що інформація повинна містити максимум даних, які дають змогу забезпечити формування керуючих впливів відповідно до розмаїтності об'єкта управління. Закон стверджує, що керуючий орган повинен бути готовий до змін керованого об'єкта. Порушення цього закону виявляється у випадку, коли менеджер виправдовується: «Цього я не знав, не очікував, все це випадковість». Закон визначає, що існує деякий мінімум інформації, потрібний організму керування (мозкові людини) для прийняття рішення та створення відповідної різноманітності керуючих впливів (команд). Чим складнішою є людина як об'єкт управління, тим складнішим, розвиненішим повинен бути орган керування і більшою самостійністю, свободою він повинен відрізнятись.

**3. Закон відповідності – основний закон життя.** Закон стверджує, що живий організм є складовою відособленою системою, внутрішні сили якої

врівноважуються з зовнішніми силами навколишнього середовища протягом усього життя. Враховуючи цей закон, людина у своїй життєдіяльності виявляє лише ті якості, реалізує можливості, розвиває здібності, яких вимагає від неї навколишнє середовище. Ступінь виявлення якостей, здібностей і потенційних можливостей значно вищий від вимогливого середовища існування. Людина, на думку В. Франкла, – це *тілесно-душевно-духовне ціле, споконвічно вільне стосовно зовнішніх і внутрішніх, психічних, соціальних і біологічних обставин та обмежень*.

**4. Закон традиції.** Традиція є механізмом функціонування культури, системою зв'язків сьогодення з минулим. Із використанням цього зв'язку відбувається вибір, стереотипізація досвіду та передавання стереотипів, які потім знову відтворюються. Динаміка культурної традиції – це постійний процес подолання одних видів соціально організованих стереотипів і утворення нових. Традиція є стрижнем соціальної самоорганізації та самоорганізації людського розвитку. Формування традиції передують формуванню у свідомості людини нової моделі світобудови, уявлення про світ загалом, і про його соціокультурний устрій особливо. Закон виявляється у збереженні впливу традицій і звичаїв на людину за різних перебудов, змін системи управління.

**5. Закон руху (зміни).** Цей закон потребує врахування у процесі діяльності руху до цілей у зовнішньому середовищі та цілей, які поставив менеджер. Відповідно до змін внутрішнього (освіта, здоров'я) і зовнішнього середовища необхідно періодично перебудовувати, підлаштовувати механізм управління собою (адаптуватися). Людина – відкрита система самокерування. Невиконання рекомендацій цього закону призводить до кризи, сходження з наміченої життєвої траєкторії до стратегічних особистих цілей.

**6. Закон зворотного зв'язку.** Виконання цього закону досягається завдяки порівнянню досягнутого результату з плановим, а також втілення тактичних цілей із врахуванням стратегічних цілей. Вимоги цього закону реалізуються через функцію контроль. Це дає змогу вчасно координувати свої зусилля зміною регулювальних впливів відповідно до інформації про результати.

**7. Закон резонансного порушення системи.** Людина як нелінійна система має низку керуючих параметрів, діючи на які можна виконати вирішальний вплив на її функціонування і розвиток, положення на життєвій траєкторії руху. У людини в процесі життєдіяльності сформовано підпрограми реакції на життєві ситуації.

**8. Закон ентропії (перетворення)** – кількісна міра невизначеності ситуації. Досягнення успіху людиною потребує великих потоків енергії. Чим більше ентропії виробляє біосоціальна система (людина), тим життєздатнішою вона є. Зростання ентропії залежить від можливості самоорганізації, збільшення кількості елементів, які становлять систему. Людині потрібні активна життєва позиція та свобода вибору. Життєва стійкість особи може бути статичною і динамічною. Людина, яка самоорганізовується, повинна мати динамічну стійкість, тому що тільки за суттєвої зміни зовнішніх умов вона збереже свої позиції.

**9. Закон збереження енергії.** Система (людина) може витратити вільної енергії не більше тієї кількості, яка міститься в системі або залучається до неї з зовнішнього середовища. Основні напрями витрачання системою (людиною) вільної енергії: виконання роботи з підтримки основних функцій системи (дихання, їжа тощо), розсіювання (дисипація) енергії в зовнішнє середовище (спілкування, виконання завдань тощо); зміна внутрішнього запасу енергії (емоції, хвороба тощо). Цей закон свідчить про те, що людина для підтримки своєї життєдіяльності постійно витрачає енергію. З віком енергетичний запас особистості поступово зменшується. *Потрібно розумно витратити власний енергетичний потенціал, спрямовувати енергію на виконання невеликої кількості цілей, не розпорочувати її дарма.* Якщо за певний період витрати енергії системою відповідає надходженню вільної енергії ззовні, то спостерігається режим стійкого функціонування системи. Для підтримки належного рівня працездатності, виконавши певну роботу та завдання, людина повинна дати можливість організму відновити енергетичний потенціал, рівноцінно тому, скільки було затрачено. Якщо ж за певний період витрачання системою вільної енергії перевищує її надходження ззовні, то у системі починають зменшуватися запаси вільної енергії, створюються передумови *резресивного розвитку (деградації) системи.* Наприклад, надмірна трудова діяльність (трудоголізм) може призвести до виснаження організму людини, хвороб.

**10. Закон балансу притоку-відтоку енергії (ентронії).** Система прямує до балансу і впорядкування. Наслідки закону. - Чим менше притоку енергії в системі, тим менше потрібно забезпечувати її відтік для впорядкування системи. Тобто, людина постійно повинна пам'ятати, що ліпше не давати організмові надлишкових фізичних навантажень, не перенасичувати зайвою інтелектуальною працею, ніж рівноцінно відновлятися після цього. Оскільки «не смітити легше, ніж прибирати», або «чисто не там, де прибирають, а там, де не смітять». Отож, варто постійно підтримувати баланс функціонування людини. - Невеликий впливаючий імпульс, який діє тривалий час, може принести більше вигоди або завдати більшого збитку (залежно від напрямку дії), ніж більша за величиною дія короткострокового характеру. Іншими словами, «вода камінь точить», «терпіння і праця усе перетруть». Тобто, людина повинна постійно розвиватись (тренування, навчання) для досягнення поставлених життєвих цілей.

**11. Закон адекватності реакцій системи на виклики зовнішнього середовища.** Існує певний гіпотетичний оптимум адекватності реакцій системи на зміни зовнішнього середовища за якістю (правильністю) і своєчасністю (швидкістю); відхилення від цього оптимуму призводять до збільшення виробництва системою ентропії (зниженню її відтоку в зовнішнє середовище). Наприклад, на діяльність людини впливає багато змін зовнішнього середовища. Такими змінами, зокрема, можуть бути: зміна кліматичних умов, середовища проживання, місця праці тощо. Ці зміни в зовнішньому середовищі є сигналами (викликами) для перебудови роботи людини. Вона вимушена ухвалювати рішення зі зміни режимів своєї діяльності. Наскільки правильно людина

реагуватиме на сигнали зовнішнього середовища, настільки успішними будуть результати її роботи.

**12. Закон інтеграції управління.** Цей закон потребує самокерування різних спеціалізованих дій на різних ієрархічних рівнях і напрямках управління в єдиний управлінський процес у межах єдиної біосоціальної та духовної системи (організму) людини. Як інтегративні чинники виступають цілі, завдання й інтереси людини, суспільства, громади, природи, які потребують підтримання нормальної життєдіяльності та діяльності системи відповідно до змін середовища.

### **Специфічні закони самоменеджменту.**

**1. Закон соціального спадкування.** Людина у своєму житті виконує вимоги біологічних і соціальних законів. Ці вимоги реалізуються такими програмами:

- генетична, яка впливає з інстинктів, сприяє адаптації людини в суспільстві на генетичному рівні. Вона визначає натуру людини, тип її інтелекту. Домінуючі інстинкти постійно вимагатимуть від підсвідомості певної спрямованості в житті, професійної спеціалізації;
- друга програма містить виховання, умови життя в процесі соціального нагадування. Це також неусвідомлювана програма людини;
- третя програма ґрунтується на усвідомленні системи цінностей, принципів, змісту життя.

**2. Закон єдності свідомого та несвідомого.** Дії, вчинки людини визначаються не тільки її мисленням, філософією, а й роботою несвідомого. Всі внутрішні фізіологічні процеси в організмі керуються підсвідомою діяльністю. Знання цього закону, механізми його дії дуже важливі в самокеруванні, тому що удача і невдача, надія і розчарування, здоров'я і хвороба, мудрість і дурість, щастя і нещастя – усе формується і керується підсвідомістю. На механізмі цього закону ґрунтуються техніки і технології самокерування, саморегулювання і самовиховання.

Розвиток вищої нервової діяльності зумовлюється свідомістю, підсвідомістю та надсвідомістю: - свідомість розвивається навчанням, освітою і мисленням; - підсвідомість – наслідуванням, практичним досвідом; - надсвідомість – грою.

**3. Закон установки.** Життєдіяльність і діяльність людини, її вчинки, способи досягнення цілей здебільшого визначаються установками (спрямованістю діяльності). На підставі систематично повторюваних впливів у головному мозку формуються системи рефлексів, які перетворюються на підпрограми поведінки. Особливістю є неусвідомленість створення цих установок. Впливаючи цілеспрямовано, змінюємо свої бажання.

**4. Закон домінант.** Дія цього закону виявляється, коли під впливом сприйняття осередку підвищеної збудженості відбувається домінування реакцій, спрямованості діяльності, способів мислення, дій у корі головного мозку. Домінанти виникають із слідів минулого, залишених у головному мозку, зовнішнього і внутрішнього впливів. Вони виявляються у посиленні сприйняття

світу: дають змогу «відкрити очі та вуха» у спонуканнях до творчості, до формування інтересів; зробити власне рішення домінуючим у прямуванні до цілі.

**5. Закон рефлекторного характеру діяльності.** Основою всіх діяльнісних актів людини є рефлекси: безумовні (вроджені) та умовні (набуті) – закономірні реакції організму на дію зовнішнього та внутрішнього середовища. У системи рефлексів людини особливе місце займає рефлекс цілі – прагнення володіти предметом подразнення. Цей рефлекс є основою спонукання до діяльності, вироблення життєвої енергії кожної людини.

**6. Закон випереджального відображення дійсності.** Мозок приймає рішення з певним просторово-часовим випередженням стосовно майбутніх подій. **8. Закон впливу емоцій.** Дія людини залежить від емоцій і почуттів. Прагнення досягнути цілі пов'язане зі зростанням енергії, тонізацією (підвищення тону) діяльності всіх систем організму та посиленням його функціонування. **9. Закон вольової детермінації.** Полягає у здатності людини свідомо регулювати свої вчинки та дії, долати перешкоди. Розглянуті закони дають змогу вибирати ціль життя, формувати 36 планів дій планувати досягнення цілей з оптимальною втратою життєвих сил.

### **3. Самоменеджмент як комплекс соціальних і психологічних технологій**

Людина володіє певним «почуттям часу»: то відчуває швидкоплинність життя, то страждає від того, що час «застиг», іноді потрапляє «в ногу з часом», а деколи обганяє його або відстає... Виходить, що, розвиваючи це загадкове «почуття часу», можна навчитися керувати часом власного життя на роботі і вдома, а отже – і власною долею. Це стосується як кожної окремої особистості, так і групи людей, може бути застосовано у структуруванні робочого часу всієї організації.

**Тайм менеджмент** – одна з найбільш вигідних інвестицій. Години, вкладені у вивчення тайм-менеджменту, можуть заощадити роки. Тут будуть доречними слова Роберта Кіосакі: «У нас достатньо часу, щоб зробити все, що ми по-справжньому хочемо. Якщо ви, як багато людей, «дуже зайняті», щоб успішно працювати, то майте на увазі, що є безліч людей, які зайняті набагато більше, ніж ви, але встигають зробити більше. У них не більше часу. Вони просто набагато краще його використовують!»

«Вивчаючи тайм менеджмент, можна навчитися набагато краще використовувати свій час: від хатньої роботи до розвитку і роботи у великих корпораціях. Дуже важливо усвідомити, що тайм менеджмент може стати однією з найбільш мудрих інвестицій у житті, бо це інвестиція в успішний розвиток всіх проектів, у особистісне і духовне зростання, що є запорукою успіху як на рівні особистості, так і цілої компанії.

Науковий підхід до організації часу – проблема не нова. Історія тайм-менеджменту йде корінням в далеке минуле. Ще 2000 років тому в Стародавньому Римі відомий мислитель **Сенека** запропонував розділяти весь час витрачений з користю, тобто **гарний, поганий і нікчемний**. Сенека також почав

вести постійний облік часу в письмовому вигляді. Мислитель говорив, що проживаючи певний період часу, необхідно оцінювати його з точки зору повноти. У подальшій історії управління часом ці ідеї лягли в основу такого поняття як *«особиста ефективність»*. Альберті, письменник і італійський учений, що жив в XV столітті, говорив, що ті, хто вміє керувати часом з користю, будуть завжди успішні.

**Управління часом** (від англ. time management) – *сукупність методик оптимальної організації для виконання поточних завдань, проектів та календарних подій*. Спочатку управління приписувалося лише бізнесу або трудовій діяльності, але з часом термін розширився, включивши особисту діяльність. Система управління часом складає поєднання процесів, інструментів, техніки і методів. Звичайне управління часом є необхідністю в розвитку будь-якого проекту, оскільки визначає час завершення проекту і масштаб.

**Час – унікальний ресурс**. Його не можна накопичити, як гроші або сировину. Хочемо ми чи не хочемо, але мусимо витратити його за твердою ціною – 60 секунд за хвилину. Його не можна увімкнути або вимкнути, замінити або відшкодувати. Час – найбільш безжалісний і негнучкий елемент нашого існування. Проте ми можемо проаналізувати, як ми витрачаємо його.

Як і будь-який інший ресурс, його можна використовувати або ефективно, або неефективно. Пітер Друкер зазначив: «Запас часу нескінченно малий, і якщо ви не можете управляти ним, то вам не вдасться управляти нічим іншим». Кожному з нас важливо пам'ятати, що час, який ми витрачаємо, належить нам, і потрібно стати його господарем. Ми не зможемо управляти своїм часом доти, поки не почнемо управляти собою. Управління часом – це дія або процес тренування свідомого контролю над кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, при якому спеціально збільшуються ефективність і продуктивність.

**Геннадій Захаренко** характеризує тайм менеджмент (управління часом) як міждисциплінарний розділ науки і практики, присвячений вивченню проблем і методів оптимізації витрат часу в різних сферах професійної діяльності. На думку **Стівена Кові**, тайм менеджмент у вузькому сенсі – це організація особистого часу кожної людини. Він актуальний у тих випадках, коли у працівників існує якась свобода вибору, виявляється творча ініціатива. Коли людина вимушена самостійно приймати рішення, повинна організувати процес роботи з клієнтами, їй необхідно володіти технологіями організації особистого часу, підвищення ефективності.

Фахівці виділяють два **види тайм менеджменту: особистий і корпоративний**. У широкому розумінні тайм менеджментом є механізм управління часом компанії. У такому разі основна увага приділяється організації роботи в цілому, а використання робочого часу кожним співробітником – це наслідок правильної побудови корпоративної системи. Управління часом може допомогти шляхом ряду навиків, інструментів і методів, що використовуються при виконанні конкретних завдань, проектів і цілей. Цей набір включає широкий спектр діяльності, а саме: планування, розподіл, постановку цілей, делегування,

аналіз витрат часу, моніторинг, організація, складання списків і розставлення пріоритетів.

На винахід терміну тайм-менеджмент претендує компанія Time Management International. Її засновник, данець Клаус Меллер, в 70-ті роки винайшов Time Manager – складно влаштований блокнот-щоденник, який можна вважати прабатьком сучасного органайзера. Можна також згадати безліч відомих людей, які прагнули побудувати систему витрат часу, яка б гарантувала високі результати не за день – за життя, зокрема: Архімед і Арістотель, Роджер Бекон і Ньютон, Анрі Пумнкаре і Дюма–батько, Енгельс і Ленін, адмірал Макаров і академік Берг.

### **Принципи та методи тайм-менеджменту**

Серед основних принципів тайм менеджменту можна виокремити такі:

1. Самостійна робота (робота над собою). Якісну, ефективну систему організації свого часу людина може розробити лише самостійно.
2. Індивідуальність рішення. В організації особистого часу важливі не загальні правила, а індивідуальний стиль, який людина для себе знаходить.
3. Необхідність відстежування власної ефективності. Використовуючи хронометраж, можна виявити моменти витрат часу, які неможливо пробачити, і виявити його приховані резерви.
4. Мислення, направлене на ефективність. Первинну роль відіграє безпосередня зміна мислення.
5. Досяжність і невичерпність резервів ефективності. Основоположний принцип, поряд з яким незрівнянні жодні технологічні питання. Якщо припустити, що резерви ефективності, розвитку і самовдосконалення не лише реально досяжні, але і потенційно невичерпні, пошук потрібного рішення і розробка необхідного методу – питання чисто тактичні і вирішувані.

В управлінні часом можна виділити наступні **процеси**:

- Аналіз.
- Моделювання стратегій з врахуванням проведеного аналізу.
- Формування цілі: постановка мети або визначення ключового напрямку розвитку.
- Визначення і формулювання мети (цілей).
- Планування і розставлення пріоритетів. Розробка плану досягнення поставлених цілей і виділення пріоритетних (первинних) завдань для виконання.
- Реалізація – конкретні кроки і дії відповідно до наміченого плану і порядку досягнення цілі.
- Контроль досягнення мети, виконання планів, підведення підсумків по результатах.

Також у випадку, якщо особа або група осіб, які практикують управління часом, планують і далі здійснювати проекти, то доцільно вести хронометраж і фіксувати результати аналізу хронометражу у вигляді «карток проекту» (запис по параметрах різного характеру показників витрат часу на окремі завдання) для їх подальшого вживання в процесі будь-яких проектів або програм.

Ті, хто домогся успіху в своєму житті, багато часу присвячують плануванню. Щоденне планування є необхідною умовою для підвищення продуктивності та ефективного управління часом.

**Правило 6 «П»** говорить: правильне попереднє планування попереджує погані показники. Планувати і думати потрібно завжди на папері. Якщо мети немає на папері, то вона не існує.

Перелік завдань – це свого роду карта, яка не дасть збитися з шляху до наміченої мети. Робота зі списком запланованих справ в перший же день збільшує продуктивність на 25%. Готувати список завдань, які потрібно зробити завтра, слід звечора. Прийшовши на роботу, завжди є орієнтир, з чого почати свій день. Виконавши чергову задачу зі списку, обов'язково викреслювати її. Планувати слід від більшого до меншого, від довгострокового до короткострокового, від цілей життя до плану на день. Кожній задачі ставити фіксовані терміни. Складне завдання завжди слід ділити на дрібні підзадачі. Планування означає підготовку до реалізації цілей і впорядкування робочого часу.

З практики відомо, що при витраті 10 хвилин на планування робочого часу можна щодня заощадити до двох годин. Основою плану використання часу фахівця може служити його перспективний план. З врахуванням цього багатолітнього плану складають річний план, який охоплює кварталні плани. Квартальні плани можуть бути скоординовані з річним планом і підрозділені на місячні плани. Виходячи з цього тижнево-добовий план буде найбільш точним планом використання робочого часу фахівця. План на робочий день є найважливішою сходинкою в плануванні робочого часу, він постійно контролюється і коректується з врахуванням обставин.

Завдання тайм менеджменту полягає в тому, щоб вчасно визначити головну справу. Розстановка пріоритетів дозволяє ефективно управляти списком намічених справ, надаючи кожній задачі свій рівень важливості. Після визначення важливої справи слід оцінити наслідки у разі її виконання або невиконання. Важливе завдання має серйозні наслідки, якщо не буде виконане вчасно.

### **Методи тайм-менеджменту.**

**1. Принцип Паретто (у співвідношенні 80:20).** Цей принцип означає, що в середині даної групи або сукупності окремі малі частини є більш значимими, ніж загалом в цій групі. Відповідно до цієї теорії можна зробити висновок відносно використання робочого часу фахівця: за перших 20% витраченого часу досягається 80% результату. 80% витраченого часу, що залишилися дають лише 20% загального результату.

**2. Принцип Ейзенхауера.** Президент США Дуайт Девід Ейзенхауер (1890-1969) запропонував просту методику для визначення пріоритетів серед списку всіх поточних дій, що реалізуються з допомогою градації задач стосовно їхньої терміновості та важливості (рис.1)

<p><b>КВАДРАНТ 1</b></p> <p>(затримані звіти, ліквідація проблем; вирішення спірних питань)</p> <p>Виконати негайно</p>	<p><b>КВАДРАНТ 2</b></p> <p>(довгострокові цілі; завдання із саморозвитку; вирішення стратегічних питань)</p> <p>Запланувати або делегувати</p>
<p><b>КВАДРАНТ 3</b></p> <p>(телефонні розмови; адміністративна робота; робота з документами)</p> <p>Делегувати</p>	<p><b>КВАДРАНТ 4</b></p> <p>(відвідування, прийом відвідувачів; розбирання кореспонденції)</p> <p>Делегувати або позбутися</p>

Рис. 1. Розподіл завдань за Ейзенхауером.

Прискорений аналіз за принципом Ейзенхауера – це принцип, що є допоміжним в тих випадках, коли необхідно терміново прийняти рішення про пріоритетність виконання завдань. Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість завдання. Вони поділяються на чотири групи:

**Термінові (важливі) завдання.** Їх виконує менеджер.

**Термінові (менш важливі) завдання.** Менеджер може передоручити їх рішення іншим особам.

**Менш термінові (важливі) завдання.** Менеджерові необов'язково вирішувати їх відразу, але вирішити їх він може пізніше сам.

**Менш термінові (менш важливі) завдання.** Менеджер повинен передоручити їх рішення іншим особам.

<p><b>1 Термінові і важливі справи</b></p> <p>(критичні ситуації, нагальні проблеми, проекти з палаючим терміном виконання).</p>	<p><b>2 Важливі і нетермінові справи</b></p> <p>(профілактичні дії, встановлення зв'язків, пошук нових можливостей, планування, відновлення сил).</p>
<p><b>3 Неважливі і термінові справи</b></p> <p>(сторонні розмови і телефонні дзвінки, невідкладні справи, зустрічі).</p>	<p><b>4 Неважливі і нетермінові справи</b></p> <p>(дрібниці, віднімають час, кореспонденція, дзвінки, марна трата часу).</p>

**3. Метод ABC.** Ця техніка заснована на тому, що частини у відсотках найбільш важливих і найменш важливих справ в сумі залишаються незмінними. Всі завдання підрозділяються на три класи відповідно до їх значущості. Аналіз ABC базується на трьох закономірностях:

Група А	Група В	Група С
Вклад в досягнення мети <b>65%</b>	Вклад в досягнення мети <b>20%</b>	Вклад в досягнення мети <b>15%</b>
Термінові та важливі	Нетермінові та важливі	Неважливі та термінові Неважливі та нетермінові
Час на виконання <b>15%</b>	Час на виконання <b>20%</b>	Час на виконання <b>65%</b>

Найбільш важливі справи складають 15% загальної їх кількості, якими займається фахівець. Вклад цих завдань для досягнення мети складає близько 65%;

**Важливі завдання** складають 20% загальної їх кількості, значущість їх для досягнення мети приблизно дорівнює 20%;

**Менш важливі** (малоістотні) завдання складають 65% загальної їх кількості, а їх значущість дорівнює 15%.

Для використання ABC-аналізу необхідно слідувати наступним правилам:

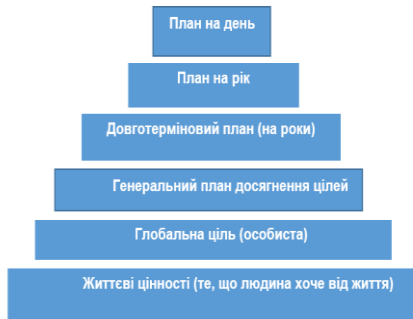
- скласти список всіх майбутніх завдань;
- систематизувати їх за важливістю і встановити черговість;
- пронумерувати ці завдання; – оцінити завдання відповідно за категоріями А, В і С;
- завдання категорії А (15% загальної їх кількості) вирішує перший керівник;
- завдання категорії В (20%) підлягають передорученню;
- завдання категорії С через свою мало значимість підлягають обов'язковому передорученню.

Тайм менеджмент на сьогодні є досить актуальною темою, оскільки роль керівника у діяльності організації є чималою. Крім того, управління часом актуальне і для решти працівників, що забезпечує більш ефективну роботу

всього колективу. Однак, управління часом – завдання не з легких, як може здатися на перший погляд. Слід розуміти, що ефективність в управлінні часу полягає не в тому, щоб все зробити якомога швидше, а в грамотному розподілі своїх сил і можливостей. Іншими словами, для початку потрібно все ретельно продумати і спланувати. Провівши дослідження, слід зазначити, що головну роль в управлінні часом відіграє постановка і досягнення. Тому важливою є розстановка пріоритетів у поставлених завданнях. Чітко визначивши найбільш важливі справи і терміни їх виконання, можна з легкістю контролювати події. Таким чином, з'явиться шанс досягти найкращих результатів. Причому зробити це можна за той самий час.

### Піраміда планування Б. Франкліна.

Менеджери західних компаній з успіхом використовують систему планування, створення якої приписують Бенджаміну Франкліну. Ті, хто застосовують цю систему на практиці, відзначають, що вона допомагає значно підвищити ефективність роботи - як за рахунок більш ефективного управління часом, так і за рахунок планування самої роботи. На відміну від систем, що будуються на основі обліку вже витраченого часу, система Франкліна «спрямована вперед». Вона працює з тим, що необхідно зробити. Глобальна задача дробиться на підзадачі, останні – на ще дрібніші підзадачі. Візуально цю систему можна відобразити у вигляді піраміди, а процес її застосування – як процес будівництва цієї піраміди



Піраміда планування Б. Франкліна.

На практиці виглядає *процес «будівництва піраміди»* таким чином:

- Спочатку укладається масивна основа піраміди, що служить опорою для всіх інших поверхів. Людина визначає свої життєві цінності (те, чого вона хоче від життя), для чого треба скласти список життєвих цінностей.
- Другий етап – треба поставити перед собою глобальну ціль. Важливо переконатися, що обрана мета дійсно відповідає всім життєвим цінностям зі складеного на попередньому етапі списку.

- Третій поверх піраміди – складається генеральний план, визначається, що необхідно для досягнення глобальної цілі конкретно і покроково.
- Четвертий поверх піраміди - довгостроковий (на кілька років) проміжний план із вказівкою конкретних цілей і конкретних термінів. з точністю до декількох місяців.
- П'ятий етап – короткостроковий план (на термін від декількох тижнів до декількох місяців). Дивлячись на довгостроковий план, необхідно запитати себе: «Що я можу зробити в найближчі тижні або місяці, щоб досягти тієї чи іншої мети?».
- Шостий поверх піраміди – це план на день на основі короткострокового плану. Складаючи план на день, необхідно вказати час виконання для кожного завдання.

### ***Типові помилки у використанні часу та способи їх вирішення.***

***1. Ситуація: «Мені складно дається планування часу, тому що я від народження неорганізована людина».*** Помилка: Якщо Ви не навчилися самоорганізації в юності, то можете все життя вважати себе дезорганізованою людиною. Однак істина полягає в тому, що будь-яка людина в будь-якому віці може навчитися організовувати свій час. Усе, що для цього потрібно – готовність піти на зміни у своєму житті, а також знання того, де, коли й як здійснювати ці зміни.

***2. Ситуація: «Я переконаний, що планування часу позбавляє життя елементів непередбачуваності й робить його рутинним».*** Помилка: Чітке визначення своїх цілей і пріоритетів зовсім не означає, що Вас затьгне в нудну й передбачувану рутину. Насправді, при кращій організації свого часу, Ви надасте собі ще більше волі дій. Наприклад, у жаркий день Ви захочете піти додому раніше. Але перед уходом Вам зненацька нагадують, що потрібно закінчити звіт, про який Ви майже забули. У результаті Ви не тільки не йдете раніше, а ще й затримуєтеся після роботи. Якби здача звіту була у Вас заздалегідь запланована, Ви могли б внести корективи у свій робочий графік і постаратися закінчити звіт заздалегідь, щоб звільнити час наприкінці робочого дня.

***3. Ситуація: «Щоб зробити більше, мені треба працювати ще старанніше».*** Помилка: Занадто багато працюючи і перенапружуючись, Ви не тільки не підвищуєте власну продуктивність праці, але, швидше за все, ще й знижуєте якість роботи, на яку витрачаєте стільки часу й сил. Навчіться виключати з життя якнайбільше «завантаженості» й замінити її роботою з найефективнішим використанням часу.

***4. Ситуація: «Усі мої цілі й плани у мене в голові. Я вважаю, що немає необхідності записувати їх на папері».*** Помилка: Плани й цілі, не викладені в письмовому вигляді, вірніше вважати Вашими намірами. Ваші прагнення необхідно «одягти» в чітко окреслені плани дій, перш ніж їх можна буде реалізувати. Те ж саме відноситься й до постановки цілей. Залишаючись замкненими у Вас у голові, вони навряд чи будуть керувати Вашими діями з дня у день.

5. *Ситуація: «Як я можу скласти список своїх цілей, якщо хочу від життя так багато?»* Помилка: Дійсно, якщо Ви захочете досягти всіх можливих або навіть просто всіх бажаних цілей, то Вашого життя може просто не вистачити. Якщо Ви спробуєте «охопити неосяжне», швидше за все, доможетеся набагато меншого, ніж досягли б, маючи меншу кількість чітко окреслених цілей. Постарайтеся відокремити головні цілі від другорядних. Деякі люди просто не вирішуються зробити вибір. Учїться розставляти пріоритети! у вигляді електронної таблиці, що дозволить Вам автоматично підбивати підсумок по кожному виду діяльності наприкінці дня. Наради, засідання, збори являють собою різні форми участі персоналу організації у розгляді, обговоренні, вирішенні будь-яких питань. Дослідження свідчать, що керівники різних рангів використовують від 10 до 50 % свого робочого часу на проведення нарад і засідань, багато часу витрачається і на їх підготовку. Іноді керівник протягом робочого дня буває на трьох-чотирьох засіданнях і нарадах. На нарадах керівник роз'яснює свою позицію, переконує присутніх, готує до правильного сприйняття свого рішення. Коли з'являється наказ, розпорядження або вказівка, робітники, що були присутніми на нараді, сприймають його як результат рішення, у підготовці якого вони брали участь.

#### **Заходи проти нерационального використання часу**

##### ***Поглиначі часу, прокрастинація та невміння говорити «ні».***

«Улюблена» і «не улюблена» робота. У будь-якої людини в добі 24 години, тільки деяким вдається встигати все – працювати, відпочивати, утримувати в порядку будинок, проводити час з дітьми, а інші лише скаржаться – та де мені взяти час на все це? Вся різниця лише в тому, що перша група людей вміє ефективно розподіляти свій час, віддаючи перевагу найбільш важливим і терміновим справам, а друга група більшу частину часу займається самосаботажем, витрачаючи дорогі хвилини і навіть годинник не потрібні, даремні, нікчемні заняття. У тайм-менеджменті такі заняття називаються моторошним словом **«хронофаги», або пожирачі часу.**

Напевно вам не раз доводилося ловити себе на тому, що замість того, щоб «справи робити», ви займаєтесь чимось іншим. Це ситуації, коли ви виконуєте непотрібну або неважливу роботу, вирішуєте чужі або другорядні завдання, спілкуєтесь з нецікавими людьми на абстрактні теми.

**Хронофаги** (від грец. Χρόνος – час і φάγομαι – їстиму; також поглиначі часу, пожирачі часу) – один з термінів управління часом, що позначає будь-які відволікаючі об'єкти, що заважають і відволікають від основної діяльності.

Хронофаги можуть бути живими (наприклад, колеги з пустопорожніми балачками, друзі з порожніми дзвінками, замовники, які люблять поговорити і т. д.) або неживими (інтернет, комп'ютерні ігри, телевізор, радіо та ін.).

##### ***Найбільш поширені хронофаги:***

- нечітка постановка мети;
- відсутність пріоритетів у справах;
- програмне забезпечення з характерним дефектом;
- спроба занадто багато зробити за один раз;

- відсутність достатнього уявлення про майбутні завдання і шляхи їх вирішення (неясні очікування керівника);
- погане планування робочого дня;
- особиста неорганізованість, «завалений» письмовий стіл;
- неефективне зберігання документів та іншої інформації;
- недостатнє поділ праці, виконання чужої роботи, нездатність сказати «ні»;
- відривають від справ телефонні дзвінки, листи і розмови;
- неповна і / або несвоечасна інформація, яка веде до необхідності «гасити пожежу»;
- відсутність самодисципліни;
- невміння довести справу до кінця, втрата інтересу до проекту;
- неефективні наради;
- обговорення складних питань без належної підготовки;
- синдром «відкладання»;
- бажання знати всі деталі, без належної кваліфікації;
- поспіх, нетерпіння;
- рідкісне делегування (або його відсутність);
- недостатній контроль за виконанням того, що делеговане;
- занадто часті поїздки;
- справи, які можна вирішити по телефону, переносяться на особисту зустріч;
- перевтома, погане самопочуття.
- Одним з основних способів виявлення хронофаги є хронометраж - вивчення витрат часу шляхом фіксації і замірів тривалості виконуваних дій.

### *До пожирачів часу відносяться:*

**1. Бажання нічого не упустити.** Зрозуміло й похвально бажання шукати і вбирати потрібну інформацію, проживати кожну хвилину життя. Але варто віддавати собі звіт в тому, що все знати і все встигнути неможливо. Необхідно розставити пріоритети і дозвано розподілити отримання нових знань і нових вражень за ступенем їх важливості для вас.

**2. Зайва товариськість.** Комунікбельність – це добре, але якщо ви по дорозі за продуктами зупинитесь поговорити з сусідкою, обговорить погоду з продавщицею, пограєте зі знайомими дітьми, погодуйте дворову собаку і вислухаєте розповідь сантехніка Васі про те, як його кинула дружина, то не дивуйтеся, чому на приготування вечері у вас зовсім не залишиться часу.

**3. «Я не гальмо, я повільний газ».** Перш ніж сісти за роботу, Ви розгойдуєтесь по півдня. Спочатку збираєтесь з думками, потім пишете план, потім у Вас виникає бажання попити чаю для розбігу, потім сідаєте за комп'ютер і знову збираєте докупити думки, в підсумку Ваше вклучення в роботу може зайняти кілька годин. Допомагає попереднє планування роботи, починаючи від найпростіших і приємних завдань до більш складних і важких.

**4. Поспіх. Тихше їдеш, далі будеш – це золоті слова.** У режимі поспіху мозок працює вкрай нераціонально і неефективно, змушуючи господаря йти

самим звивистим і тернистим шляхом інтернет, телевізор, телефон. Тут без коментарів, самі напевно знаєте, як жеруть час ці досягнення цивілізації.

**5. Відсутність чітко поставленого завдання і плану її вирішення.** Якщо ми не бачимо перед собою мету ясно і чітко, то не зовсім розуміємо, куди ми йдемо. І відповідно, не в змозі підібрати оптимальний маршрут. У підсумку блукаємо в напівтемряві, здійснюючи безліч непотрібних рухів тіла і витрачаючи багато часу, яким можна було б розпорядитися більш вигідно. Як не дивно, але зайвий контроль пожирає наш час не менше, ніж повна його відсутність. Скрупульозне підрахунок витрачених на телефонні розмови хвилин, ведення надто докладних списків планування займає величезну кількість часу. Так що не варто втрачати почуття міри і кидатися з крайності в крайність.

**6. Невміння говорити «ні».** Це теж вагомий хронофаг, хоча не всі про це знають. Безвідмовні люди користуються величезною популярністю. Але якщо вас засмучує той факт, що у вашої подружки вашими ж стараннями завжди ідеальний манікюр, а у вас ніколи не вистачає часу на власну зовнішність, навчіться говорити «ні».

**7. Довге очікування.** Намагайтеся планувати майбутні справи так, щоб вам не довелося тривалий час проводити в очікуванні, а якщо це неможливо (черга в поліклініці, пробки на дорогах), то хоча б забезпечте собі на цей час якийсь корисне заняття – почитати, пов'язати, скласти важливий лист, прикинути сімейний бюджет на наступний місяць.

**8. Прокрастинація** – (від англ. procrastination – відкладати, відкладати на завтра) – в психології – схильність людини до постійного відкладення навіть важливих і термінових справ, що може привести до життєвих проблем і психологічних неприємностей.

Схильність людини відкладати неприємні завдання на потім, тяжіння до справ, що приносять більше задоволення або швидший результат. Як вважають деякі психологи, прокрастинація пов'язана з нашим сприйняттям часу і себе в зв'язку з ним. Саме тому ми відкладаємо рішення проблеми, підсвідомо звалюючи її на того, кому доведеться потім це розгрібати. Тільки ми не розуміємо до кінця, що цією людиною будемо ми ж самі. Це лише мала частина з усіх безглузвих занять, які віднімають наш час.

### ***7 правил, як боротися з прокрастинацією***

**1. Зробіть одну неприємну справу зранку.** Зрозуміло, не відразу після пробудження. А коли прийде пора зайнятися справами, нехай першим пунктом у вашому «ToDoList». Гарне правило – перш за все хоча б маленьке неприємну справу, і ваш список вже на один пункт коротший.

**2. Якщо вам важко робити будь-яку роботу кілька разів на тиждень, робіть її щодня.** Як би дивно це не звучало, але це правило працює. Наприклад, вам потрібно писати в блог статті або наповнювати картки для програми. Ви, звичайно, можете сісти і за кілька днів написати потрібну кількість. Але, по-перше, не завжди є під рукою потрібний матеріал, а по-друге, другий раз сісти і змусити себе написати через кілька днів буде дуже складно (з урахуванням того, що вам це не подобається, але робити все одно необхідно). Якщо ж ви починаєте

працювати над цим щодня потроху, то поступово втягується. І сісти за цю роботу буде вже не так складно. Поступово це увійде у вас у звичку, а пізніше може навіть сподобатися.

**3. Знайдіть собі компанію для своїх «неприємних справ».** Дослідження показують, що багато речей ми робимо набагато охочіше за компанію з кимось, ніж на самоті.

**4. Зробіть підготовку до роботи своїм необхідним інструментом.** Тобто збір необхідних інструментів дає вам можливість морально підготуватися до виконання неприємної справи. Наприклад, розкриваючи будь-який лист, або збір необхідної інформації перед розмовою з клієнтом. Вам не обов'язково робити це саме сьогодні, ви можете це відкласти. Але цілком можливо, що просто готуючись заздалегідь, ви вирішите скоріше закінчити з цією справою і зробите все в цей же день.

**5. Ведіть список.** Цю пораду можна зустріти досить часто в боротьбі з невиконанням справ. І це працює. Зазвичай списки складають для виконання чого-небудь довгострокового, але з одноденними теж працює. Просто напишіть на папері, що до кінця сьогоднішнього дня я повинен зробити те-то і те-то.

**6. Спочатку – найнеприємніше.** Переконайтеся, що спочатку ви виконаєте одну з головних неприємних справ, а не виконанням «маленьких неприємностей» намагаєтеся відтягнути виконання самого неприємного.

**7. Навчіться отримувати задоволення від завершення неприємних вам справ.** Змусили себе зробити те, що відкладалося вже місяць – порадійте! Хоча б за те, що ви у себе такий молодець і нарешті знайшли сили в собі завершити вельми неприємну справу. Навіть якщо вам було трохи нудно в процесі виконання і в кінці залишився неприємний осад. Ви ЦЕ зробили. Ви молодець!

## **6. Кар'єра, управління і самоуправління кар'єрою.**

Сутність поняття «кар'єра» У широкому розумінні кар'єра визначається як загальна послідовність етапів розвитку людини в основних сферах життя (сімейного, трудового, дозвілєвого). При цьому кар'єра представляється динамікою соціально-економічного становища, статусно-рольових характеристик, форм соціальної активності особи. У вузькому розумінні поняття «кар'єра» пов'язується з динамікою становища й активності особи в трудовій діяльності.

Кар'єра – це суб'єктивно усвідомлені власні судження людини про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження та задоволення працею, поступове просування по службовій драбині, зміна навичок, здатностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника.

Кар'єра – індивідуально усвідомлені позиція й поведінка, пов'язані з трудовим досвідом та діяльністю впродовж трудового життя людини.

Кар'єра – це не лише просування по службовій драбині, а й по життєвому шляху. Життя людини поза роботою має значний вплив на кар'єру.

Кар'єра – це швидке, успішне, прогресивне просування обраним трудовим (професійним) шляхом, що передбачає досягнення поваги, популярності, слави у своєму колі і/або матеріальної вигоди власними силами, за рахунок максимального використання своїх здібностей, професійної майстерності та особистих якостей.

Сутнісною складовою поняття кар'єри є просування, тобто рух уперед. Застосовуються й такі дефініції, як зростання, досягнення, перехід і т. ін., що по суті означає просування – рух уперед.

**Типологія кар'єрних процесів.** Тип процесу дає уявлення про особливості його виникнення, спрямованість і внутрішню організованість, зовнішні зв'язки, взаємодії і взаємопереходи по відношенню до інших процесів. На початковому етапі дослідження моделі кар'єрного процесу доцільна його типізація за формою, що в загальному вигляді відображає спрямованість і послідовність змін рівня життєдіяльності людини.

Ідеальна форма кар'єрного процесу – його розвиток по *висхідній (прогресивний тип)*. Кожна подальша стадія змін у цьому процесі відрізняється від попередньої вищим рівнем здібностей і можливостей життєдіяльності. Вона включає досягнуті раніше результати і готує необхідність наступної стадії. Зміни, що відбуваються при цьому, незворотні, оскільки кожна дія має наслідки, що йдуть у майбутнє, знання і досвід, що набувається, накопичуються і вплітають людину в мережу соціальних зв'язків, які, розвиваючись у висхідному потоці соціального життя, захоплюють індивіда на рівні, що досягаються в процесі загального сходження.

Рідкісна кар'єра обходиться без спадів станів різної тривалості. Характер спаду відображається у формі *низхідного* руху кар'єрного процесу (*регресивний тип*). Такі спади відбуваються у разі невідповідності здібностей і активності людини вимогам до її статусу, структурних реорганізацій у сфері діяльності, захворювання і т.д.

Зазначені процеси можуть розвиватися з безперервною послідовністю (по лінії). Це – *лінійний тип кар'єрного процесу*. До такого типу кар'єри відносять, наприклад, процес професійного зростання. Протилежною лінійних процесів є розвиток, що характеризується стрибками або проривами після тривалих періодів кількісного зростання (*нелінійний тип*). У графічному зображенні такі процеси мають вигляд ступінчастої функції висхідної або низхідної спрямованості. Ступені, що ведуть вгору, у кар'єрному процесі мають місце, коли накопичення професійних знань і досвіду приводять до нового рівня статусу. Коли спостерігається схожість процесів, але при цьому вони розрізняються рівнем складності, можна говорити, що процес іде по спіралі. Такі, наприклад, процеси послідовного освоєння посад у процесі просування по ієрархічних сходах. Окремий випадок процесів, коли в стані системи протягом якогось часу не відбувається істотних змін, визначається як стагнація (застій). Усе різноманіття форм процесів не вичерпується наведеною типізацією.

У реальному житті і людина, і суспільство (соціальні групи) безперервно зазнають впливу різного роду і сили змінних, внаслідок чого змінюються

спрямування кар'єрних процесів, інтенсивність їх розвитку, внутрішні і зовнішні співвідношення і зв'язки. Як правило, на окремих етапах будь-якого кар'єрного руху можуть розвиватися всі названі й інші форми процесів.

**Внутрішньо організаційна кар'єра** охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в рамках однієї організації. Вона реалізується в трьох основних напрямках.

- **Вертикальний** – з ним найчастіше пов'язують саме поняття кар'єри, тому що кар'єрне просування найбільш видиме. Під вертикальним напрямом буквально розуміють підйом на вищу сходинку структурної ієрархії.
- **Горизонтальний** – це переміщення в іншу функціональну сферу діяльності або виконання службової ролі на сходинці, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі. Наприклад, розширення і ускладнення завдань, виконання ролі керівника цільової програми, тимчасового трудового колективу або цільової групи.
- **Центрспрямований** – це рух до ядра, до керівництва організації, що означає доступ на відповідальні наради, запрошення на раніше недоступні зустрічі, збори формального та неформального характеру, окремі доручення керівництва, доступ до закритих для інших джерел інформації, довірливе звертання, окремі важливі доручення керівництва. Зі стороннього погляду, цей напрям менш очевидний, але він досить привабливий для співробітників.

**Енергетика кар'єри.** Характер кар'єрного процесу залежить багато в чому від енергетичного «живлення». Стосовно людини як центрального суб'єкта кар'єри, джерела енергії розділяються на внутрішні та зовнішні. Це розділення умовне, оскільки виробництво енергії відбувається не тільки іманентно, а й пов'язано із зовнішнім енергетичним рухом. При цьому зовнішні енергоджерела можуть стимулюватися внутрішньою енергією. Загальне вироблення, перетворення, передача і використання різних видів енергії утворюють енергетичну систему кар'єрного процесу.

Найбільш успішні в кар'єрі, як правило, енергійні люди. Енергійність людини – якість біогенетичної властивості, тобто успадковане або вроджене. В основному це виявляється в темпераменті, що відображає силу і стійкість нервово-психічних процесів. Загальний рівень індивідуальної енергійності залежить також від характеру обмінних процесів в організмі, зокрема від здібності (і можливості) кліток до продукування енергії при дисиміляції поживних речовин та ефективності обміну енергією із зовнішнім середовищем. Головна сфера витрат внутрішньої енергії – діяльність із задоволення потреб людини. Механізм її реалізації полягає в спонуканні до активності, що забезпечується системою мотивації.

Енергетичний "заряд" інтересів визначає їх силу, регульовану емоційною складовою мотиваційної системи. У формуванні рівня енергетичної мобілізації (активізації) людини беруть участь і такі джерела енергії, як цінності, соціально-психологічні установки, побоювання, почуття обов'язку й відповідальності,

бажання. Зовнішнє по відношенню до людини джерело, що живить кар'єрний процес енергією, перебуває в соціальному середовищі.

*Енергопродукующий базис* – це потреби та інтереси суспільства, його утворень. Соціальна енергія спрямується на виробництво і мобілізацію ресурсів, необхідних для забезпечення цілісності і ефективного функціонування співтовариства. Головний ресурс вироблення й одночасно споживач соціального продукту – людина. Розвиток продуктивності її праці, забезпечення умов удосконалення соціально-продуктивного способу життєдіяльності визначають конкретні сфери включення соціального енергетичного потенціалу в кар'єрний процес.

### ***Принципи кар'єрного процесу.***

***Принцип безперервності.*** Жодна з досягнутих цілей у кар'єрі не може бути остаточною або служити приводом для зупинки. Відповідність займаному статусу повинна підтверджуватися процесом його освоєння і реалізацією соціальних або службових очікувань і вимог. У процесі службової діяльності накопичуються зміни, які, перевищуючи певний поріг, приводять до підвищення статусу. І якщо навіть не посадового, то рольового, і отже, соціального. Просування може сповільнюватися або зупинятися у зв'язку з раптово виникаючими труднощами, зокрема кризового характеру, для подолання яких ресурсів, що є у суб'єкта кар'єри, може виявитися недостатньо. На цей випадок необхідне завчасне створення ресурсного резерву (додаткові знання, розширення джерел інформації, посилення соціальних зв'язків, зміцнення психологічної стійкості, здоров'я і т. ін.).

***Принцип свідомості.*** Будь-яка кар'єрна дія має бути доцільною, здійснюватися згідно з цілями індивідуальними й загальними. Знання загальних цілей і особливостей руху забезпечує оптимальність вибору маршруту і тактики його проходження. Вибір мети припускає результат, який можна прорахувати, порівняти з досягненнями конкурентів і використовувати як стартовий (вихідний) для подальшого визначення цілей. Діяльність повинна бути соціально продуктивною, тільки тоді просування буде підтримано середовищем. Найважливіша умова службової кар'єри – знаходження і поєднання сенсу особистого життя, сенсу професійної діяльності (служби) і сенсу соціальних процесів. Необхідна неупереджена оцінка досягнутого становища, стану здібностей і можливості руху до більш високих цілей. Проблеми, що зустрічаються на шляху, результативніше розв'язуються, якщо розкриті їх складові, зв'язки, визначено план системної дії на їх вирішення. У разі потрапляння в кар'єрну "безвихідь" допомагає пошукова активність з швидким аналізом можливих варіантів виходу з неї.

***Принцип розміреності.*** Швидкість просування підтримується розміреністю із загальним рухом. У будь-якому русі є лідери та ті, що відстають. Успішна кар'єра – це просування в групі лідерів. Але стійкого руху не буде, якщо лідерство виражається тільки у високій швидкості індивідуального просування. Лідирувати в кар'єрі означає залучати до неї інших. Кар'єрне просування командою зазвичай надійніше.

**Принцип маневреності.** Прямолінійний рух можливий тільки на вільному "полігоні" або "чистій трасі". Таких умов у кар'єрі не буває. Спроби рухатися на "високій швидкості" тільки "прямо" завжди збільшує ризик руйнівного зіткнення та катастрофи. Стратегічно кар'єрний маневр припускає:

- пом'якшення сили зіткнення за рахунок компромісу;
- "пропуск вперед" на небезпечній ділянці схильного до ризику суперника і вичікувальне проходження за ним;
- "обхід перепон" без істотної зміни маршруту;
- знання "об'їзних" шляхів і їх використання з поверненням на основну лінію руху;
- рух "зигзагом" на крутому підйомі;
- вихід на інший службовий "маршрут".

Є безліч інших способів маневру. Їх пошук, поєднання і вміле використання відповідно до місця й часу належить до сфери кар'єрного мистецтва.

**Принцип економічності.** У конкретному випадку завжди виграє спосіб, що дає найбільший результат за найменших витрат ресурсів. Продуктивність підвищується шляхом підвищення майстерності, об'єднання зусиль, підвищення зацікавленості, натхнення. Кар'єрний шлях довгий. Для багатьох – це практично все життя. Важливо уміло розподілити сили на цьому шляху, співвідносити кар'єрну спрямованість із реальними можливостями. Ритмічна зміна станів напруги і послаблення, фізичне, психологічне й інтелектуальне тренування збережуть від зайвих (нераціональних) дій. Чим старше вік і більше обсяг роботи, тим необхідніша рекреація (відновлення сил).

**Принцип помітності.** Людину, яка послуговується у своєму житті й роботі названими вище принципами, рано чи пізно помітять. Але краще раніше. Нерідко талановиті люди невдалі в кар'єрі з причини непомітності. Якщо результатом можна пишатися, його необхідно представляти і користуватися для цього будь-якою нагодою. Чим ширше популярність майстра і потреба в його праці, тим більш широке його кар'єрне поле.

Наведені принципи кар'єрної стратегії у процесі використання їх на окремих ділянках просування є одночасно і принципами службової тактики. **Кар'єрна тактика завжди стратегічно орієнтована.** Без певної тактики неможлива реалізація стратегії.

### **Етапи кар'єри людини**

Науковий менеджмент виділяє такі етапи кар'єри людини протягом трудового життя людини.

**Підготовчий (до 25 років)** пов'язаний зі здобуттям середньої чи вищої освіти, професії. У цей період людина може змінити кілька видів діяльності в пошуках такої, яка б найкраще її задовольняла. Якщо така діяльність визначена, починається процес самоствердження працівника як особистості.

**Адаптаційний (25-30 років)** - це період освоєння здобутої професії, набуття досвіду, навиків. На цьому етапі формується кваліфікація, виникає

необхідність незалежності. У цей період створюється сім, що мотивує працівника до збільшення свого доходу.

**Етап просування (30-45 років).** У цей період іде процес професійного становлення, просування по службі, зростає потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу.

**Етап збереження (45-60 років)** характеризується діями закріплення досягнутих результатів, наступає найвищий рівень удосконалення кваліфікації, знань, умінь, досвіду, майстерності. Людина досягає вершин незалежності і самоствердження. 3

**Завершальний етап (60-65)** – пошук заміни, передача знань, умінь молоді, підготовка до виходу на пенсію. Це індивідуальний підхід. В Японії вважається нормою, коли керівниками вищого ешелону держави є люди віком до 80 років.

Росе А. Вебер, досліджуючи шляхи «становлення» кар'єри в різних сферах суспільного життя, прийшов до висновку, що вона має сім фаз, залежно від віку людини:

**I фаза (16-22 роки).** Це фаза, коли людина намагається вийти з-під надмірної опіки сім'ї, батьків. Не означає це, звичайно, здійснення якихось радикальних дій з боку хлопця чи дівчини, але саме в цьому віці молоді люди, шануючи батьків намагаються знайти своє місце в житті. Таку можливість дає їм 39 праця, яка є основним чинником матеріальної незалежності від батьків. В 16-22 роки молода людина здебільшого ще не визначилась зі своїм майбутнім. Практично, зазначає Вебер, це роки підготовки до кар'єри.

**II фаза (22-29 років).** Це роки становлення особистої соціальної зрілості. В цей період людина зав'язує величезну кількість соціально-психологічних стосунків, вдосконалює кваліфікацію, будує свою сім'ю.

**III фаза (29-32 роки).** Роки пошуку. Спробувавши сили в одній організації, фірмі чи установі, людина може тут залишитись, але може і розчаруватись, тоді настає період нових пошуків і змін.

**IV фаза (32-39 років).** Це фаза стабілізації. Людина вже добре знає, на що вона здатна. Критично оцінивши свої можливості, одні майже залишають пошуки чогось нового, інші ж навпаки, проаналізувавши свої помилки, не доопрацювання в якійсь частині свого життя, з новою силою активізують свою діяльність на шляху до досягнення вершин в науковій чи адміністративній царинах.

**V фаза (39- 43 роки)** – це період вичікувань. Для одних – повне припинення пошуків в досягненні чогось кращого в житті. Вони розмірковують відповідно до прислів'я: "Краще синиця в руці, ніж журавель у небі", для інших, амбітних – спроба ще раз спробувати своє щастя на шляху до вершин кар'єри.

**VI фаза (43-50 років).** Це період нового розквіту. Навіть ті, хто ще кілька років тому повністю зневірився в своїх силах зробити кар'єру в 45-47 років, розпочинають активну діяльність (вчаться на різного роду курсах підвищення ділової кваліфікації, вивчають іноземної мови, переорієнтовуються на інші види діяльності тощо. Наприклад, філософи стають соціологами, соціологи і

психологи – радниками в фірмах, фізики і хіміки – екологами і т. д.). Ревниво оглядаючись на молодь, люди в віці намагаються, іноді понад силу, довести свою неабияку здатність в сфері вирішення наукових проблем, виробничих завдань, кваліфікаційних навичок тощо.

**VII фаза (після 50 років).** Коли людині минає п'ятдесят і значно пізніше, вона, спираючись на свій значний досвід, намагається якнайкраще використати те, що нею вже здобуте. Людей в цьому віці рідко можна побачити в бібліотеці, вони неохоче застосовують різного роду новинки, які опубліковані в фахових часописах, підозріло ставляться до різного роду спроб раціоналізації виробничого процесу, винаходів тощо.

Як зазначає польський соціолог У. Бартков'як, вони психічно відмежовуються від різного роду кардинальних змін в професійній діяльності. Але, з іншого боку, саме ці люди є запорукою монолітності організації. Ветерани створюють своєрідний клімат єдності всіх її членів, рішуче діючи в хвилини, коли підприємству, як системі, загрожує розпад, є носіями традицій, організаційної культури взагалі. Яка з класифікацій вам подобається більше? На різних етапах кар'єри людина задовольняє різні потреби, керується різними мотивами.

Кар'єра може бути динамічною, пов'язаною із зміною робочих місць, і статичною, що здійснюється шляхом професійного зростання на одному місці або за однією професією. Управління кар'єрою Планування, реалізація і контроль ділової кар'єри з боку організації полягає в тому, щоб з моменту прийняття працівника на роботу і до моменту його звільнення організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування співробітника в системі службових посад.

Отже, змістовною складовою поняття кар'єри є просування, тобто рух вперед. Використовуються і такі поняття, як зростання, досягнення, перехід та ін. В цьому відношенні кар'єра – це процес, який визначається як проходження, послідовність зміни робочого стану людини, тобто тут розглядається не як статичний, стабільний стан, а як процес зміни подій, як активного просування людини в освоєнні та вдосконалення способів життєдіяльності.

Кар'єра не визначає тільки успіхи або невдачі, як у власному розумінні людини. Вона містить внутрішню позицію і поведінку, поступову зміну навичок, здібностей і професійних можливостей, пов'язаних з діяльністю. Наукового обґрунтування сутності поняття кар'єри і кар'єрного процесу у нашій країні ще немає. Тому в суспільстві діє суперечливе ставлення до кар'єри, де вона розглядається іноді не з позитивного боку, а як відхилення від соціальної норми, як кар'єризм. Одні вважають, що кар'єра – це шлях до успіху, досягнення видного положення у суспільстві. Це успішне просування вперед у галузі службової діяльності.

Кар'єризм – це гонитва за кар'єрою, прагнення до особистого благополуччя, просування на службі в особистих інтересах. Це прагнення викликати корисливими цілями в ущерб інтересів суспільної справи. Інші вважають, що кар'єра – це результат свідомої позиції і поведінки людини в галузі

трудової діяльності, пов'язаної з посадовим або професійним зростанням. Управління та самоуправління розвитком кар'єри є досить складним процесом. Я погоджуюся, що для здійснення кар'єри необхідні професійні навички, знання, досвід, наполегливість і деякий елемент везіння. Успіхів вам, шановні колеги! Я впевнена, що ви знайдете свій шлях самоуправління власною кар'єрою!

Отже, основна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб максимально використовувати власні можливості, свідомо керувати плином свого життя (самовизначатися) і переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.

### **Запитання для самоконтролю знань**

1. Дайте визначення самоменеджменту.
2. Чому необхідно займатися організацією особистої праці?
3. З чого слід починати самовдосконалення?
4. В чому полягає особливість часу?
5. Назвіть основні принципи і правила планування часу.
6. Що таке денний ритм працездатності?
7. Яким чином здійснюються самоконтроль і самооцінка діяльності?

### **Лекція 8.**

#### **Соціальне партнерство**

1. Суть соціального партнерства та його роль у функціонуванні ринкової економіки.
2. Види і принципи соціального партнерства.
3. Міжнародна організація праці.
4. Соціальний діалог як механізм колективно-договірного регулювання соціально-трудова відносин.

**Ключові терміни та поняття:** соціальне партнерство, соціальна злагода, соціальна держава, соціально-трудова відносини, біпартизм, трипартизм, соціальний діалог, Міжнародна організація праці.

#### **1. Суть соціального партнерства та його роль у функціонуванні ринкової економіки**

Соціальне партнерство у сфері соціально-трудова відносин – це система взаємозв'язків між державою, роботодавцями та найманими працівниками, яка спрямована на узгодження інтересів та вирішення проблем, які можуть виникати у соціальній та виробничій діяльності. Соціальне партнерство також розглядають як принцип трудового права, на основі якого здійснюється колективно-договірне регулювання соціально-трудова відносин.

Соціальне партнерство реалізується шляхом: ведення переговорів, укладенні колективних договорів, узгодженні проектів нормативно-правових актів, консультацій при прийнятті рішень між суб'єктами соціального

партнерства на всіх рівнях (національному, регіональному, галузевому та місцевому рівнях). Для систематизації дій у межах розбудови соціального партнерства, пов'язаного з соціально-трудовими відносинами, прийнято визначати певні **рівні**, які дають уявлення про залучення безпосередніх учасників цього процесу:

- виробничий (мікроекономічний)
- галузевий і регіональний (мезоекономічний)
- національний (макроекономічний)
- міжнародний (мегаекономічний)

**Об'єкт соціального партнерства** – узгоджена соціально-трудова або соціальна політика, яка в залежності від рівнів соціального партнерства має своє конкретне наповнення.

**Суб'єкти соціального партнерства** у сфері соціально-трудових відносин:

- 1) наймані працівники, трудові колективи, профспілки;
- 2) роботодавці та їх об'єднання;
- 3) держава та органи місцевого самоврядування.

Суб'єкти соціального партнерства у соціальній сфері пов'язані між собою не соціально-трудовими відносинами, а необхідністю співпраці для спільного вирішення потреб населення у СЖО на засадах міжсекторальної співпраці. Відповідно, усі ці суб'єкти представляють усі три сектори структурної моделі нашої держави:

- 1) державні організації соціальної сфери (соціальні служби, територіальні центри, спеціалізовані соціальні заклади);
- 2) приватні заклади та установи;
- 3) недержавні організації або «третій сектор».

На міжнародному рівні суб'єктами соціального партнерства є окремі держави та міжнародні організації.

#### ***Мета соціального партнерства:***

- зниження гостроти соціальних конфліктів, сприяння пошуку компромісів між інтересами роботодавців та найманих працівників;
- забезпечення активної ролі держави в переговорному процесі з питань організації та охорони праці;
- забезпечення взаємної зацікавленості найманих працівників та роботодавців щодо поліпшення економічного стану та сприяння взаєморозумінню між ними;
- забезпечення гідних умов праці.

#### ***2. Види і принципи соціального партнерства***

##### ***Принципи соціального партнерства:***

- а) взаємна повага і довіра соціальних партнерів;
- б) рівноправність сторін соціального партнерства;
- в) пріоритетність примирних методів і процедур у проведенні переговорів і консультацій;

г) недопущення погіршення умов, досягнутих на попередньому рівні соціальних договорів (угод);

г) обов'язковість виконання досягнутих домовленостей;

д) відповідальність соціальних партнерів за виконання прийнятих ними рішень і досягнутих домовленостей.

### ***Види соціального партнерства***

У світі існують дві базові моделі, які описують роль держави у регулюванні соціально-трудових відносин: ***біпартизм та трипартизм***

***Біпартизм:*** в тих країнах, де роль держави в регулюванні трудових відносин порівняно невелика (США, Канада, Великобританія тощо), практикується двостороннє співробітництво соціальних партнерів. Колективні переговори ведуться між роботодавцями і організаціями найманих працівників, держава в такі переговори майже не втручається, хоча може виступати арбітром або посередником при виникненні соціальних конфліктів

Однак це не означає, що при двосторонньому співробітництві держава повністю самоусувається від регулювання трудових відносин. Вона може регулювати умови ведення колективних переговорів, частково здійснює організаційно-технічне забезпечення цих переговорів

***Трипартизм:*** більш поширеним є тристороннє співробітництво (Франція, Німеччина, Австрія, Україна). Тут, *крім об'єднань роботодавців та організацій найманих працівників, активну роль при проведенні колективних переговорів відіграє держава.* Вона виступає посередником при проведенні колективних переговорів або є їх самостійною стороною в особі державних органів (як правило, це Міністерства праці чи інші спеціально створені органи виконавчої влади).

При тристоронньому співробітництві держава на законодавчому рівні:

- 1) встановлює ряд мінімальних соціальних гарантій;
- 2) правила ведення колективних переговорів,
- 3) порядок висунення представників від різних сторін на переговори,
- 4) рівень відповідальності за недотримання вимог колективних договорів.

### ***Досвід зарубіжних країн свідчить, що ефективність соціального партнерства залежить від двох факторів:***

***а) ступінь демократизації управління виробництвом.*** Так, найсприятливіші умови для розвитку соціального партнерства виникають завдяки децентралізації управління, віднесення до компетенції колективів підприємств розв'язання більшості соціально-трудових проблем, розширення прав областей, регіонів і міст.

***б) рівень життя більшості населення і ступінь їх доходів.*** Спостереження свідчать, що чим нижчий рівень життя і чим більша різниця в доходах багатих і бідних, тим популярнішим є заклик до влади і перерозподілу власності з відповідними практичними діями. І навпаки, в країні з високим рівнем життя і помірною диференціацією доходів прагнення соціальних партнерів до соціального миру більше

Основні напрямки соціального партнерства між соціальними службами та інститутами громадянського суспільства для розширення соціальних послуг у громаді

- реалізація соціально значимих соціальних ініціатив у громаді;
- проведення громадськими організаціями консультацій з представниками органів державної влади щодо проблем соціально уразливих категорій громадян та оцінки потреб;
- реалізація проектної діяльності у межах соціального замовлення;
- вжиття заходів, спрямованих на підтримку різних категорій громадян, які опинилися у складних життєвих обставинах (СЖО).
- Основні напрямки партнерства у сфері соціально-трудових відносин
- залучення працівників до участі в управлінні підприємством;
- фінансова участь працівників;
- укладання угод і колективних договорів;
- регулювання соціально-трудових відносин;
- проведення переговорів на різних рівнях (національному, регіональному та місцевому).

### **3. Міжнародна організація праці**

Перші й найбільш повні принципи соціального партнерства втілені в практику *Міжнародною організацією праці (МОП)*, яка була заснована в **1919** році з метою поширення розуміння того, що універсальна, довготривала співпраця можлива лише на основі соціальної справедливості.

МОП – це організація з унікальним принципом трьохстороннього представництва, яка об'єднує представників урядів, організацій працівників та роботодавців задля спільної розробки політики і програм. Даний принцип одержав назву трипартизму.

Міжнародна організація праці (МОП) відповідає за розробку Міжнародних стандартів у сфері праці і здійснює нагляд за їх дотриманням. МОП є однією із найстаріших міжнародних міжурядових організацій у світі.

#### **Функції МОП:**

розробляє міжнародні трудові норми у формі конвенцій і рекомендацій, що встановлюють мінімальні стандарти основних трудових прав: свободу асоціації, право на організацію, ведення колективних переговорів, заборона примусової праці, гендерна рівність тощо.

**Основні стратегічні цілі МОП:** сприяння реалізації основоположних принципів та прав у сфері праці, створення більш широких можливостей для жінок та чоловіків з метою забезпечення гідної зайнятості та отримання належної заробітної плати, підвищення ефективності соціального захисту для всіх верств населення, а також зміцнення трипартизму та соціального діалогу. Тристороння структура МОП робить її унікальним форумом, на якому уряди та соціальні економічні партнери 185 країн-членів можуть вільно та відкрито обговорювати та розробляти трудові стандарти та програми.

**Україна є членом МОП з 1954 року.** За роки незалежності у 2006-2007 роках була реалізована **перша Програма гідної праці МОП.** Наразі **саме цей**

документ є одним із ключових елементів державної соціальної політики та програм дій багатьох організацій профспілок та роботодавців.

**Головні складові:** сприяння зайнятості, викоренення дитячої праці та запобігання торгівлі людьми, реформування системи трудового законодавства та соціального забезпечення, запобігання поширенню ВІЛ/СНІД у сфері праці та посилення культури охорони праці, сприяння реалізації основоположних принципів і прав у сфері праці.

**Друга Програма гідної праці діяла впродовж 2008-2011 років.** Основною метою цієї програми стало сприяння гідній праці в двох напрямках:

- 1) як фактор продуктивності праці;
- 2) як ключовий елемент розвитку соціальної та трудової сфери в Україні.

Друга Програма була побудована на 3-х пріоритетах: вдосконалення управління ринком праці та формулювання політики зайнятості; сприяння рівним можливостям на ринку праці; підвищення ефективності політики соціального захисту з приділенням особливої уваги вразливим групам.

**Третя Програма гідної праці була підписана Україною та МОП на 2012-2015 роки.** Вона передбачала, що МОП надасть Україні технічну допомогу для досягнення повної зайнятості населення шляхом розвитку малого і середнього бізнесу і підвищення рівня кваліфікації зайнятих людей. У документі наголошується, що забезпечення повної зайнятості та підвищення рівня кваліфікації є одним з чинників промислового і економічного розвитку України.

**У квітні 2016 року** Україна та Міжнародна організація праці підписали **Четверту Програму гідної праці на період 2016-2019 рр.**, її повний текст для ознайомлення на сайті: <https://www.rbc.ua/ukr/news/ukraina-mot-podpisalimemorandum-vzaimoponimani-1460034348.html>

У 2016 році в рамках цієї програми проведено національну оцінку основних перешкод для ведення бізнесу, що дозволить розробити рекомендації для проведення регуляторних та інституційних реформ, спрямованих на забезпечення сприятливих умов для ведення підприємницької діяльності, створення нових робочих місць та підвищення ефективності праці.

#### **4. Соціальний діалог як механізм колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин.**

**Проведення діалогу** – це вміння слухати й чути інших, що є дуже важливим у будь-якому спілкуванні, в будь-якій комунікації, особливо при проведенні соціального діалогу, коли необхідно ефективно розв'язати гострі соціальні проблеми чи вирішити конфлікти. І тоді діалог стає не просто розмовою, бесідою двох і більше суб'єктів (як відомо, саме таке первинне значення цього поняття), а ефективним соціальним інструментом.

**Діалог** (з грецької - «dialogos») - це форма усної мови, розмова двох або кілька осіб, мовна комунікація за допомогою обміну репліками. У переносному розумінні - це переговори, вільний обмін думками, часто можна почути про економічний чи соціальний діалог

Соціальний діалог – це форма урівноваження інтересів сторін соціальних відносин щодо соціального захисту, соціального розвитку чи забезпечення соціальної стабільності у суспільстві.

Загалом, у широкому значенні **соціальний діалог** – це особлива форма дискусії довкола широкого кола питань, які є предметом інтересів різних соціальних груп або суспільства у цілому.

У такому сенсі формат учасників є також широким: це дві, три і більше сторін, причому жодна зі сторін не має переваг, не домінує, розбіжність точки зору чи основних думок нівелюється шляхом взаємних уступок. У вузькому значенні поняття «соціальний діалог» відображає процес визначення чи зближення позицій, досягнення соціальних домовленостей та прийняття узгоджених рішень у сфері праці та соціально-трудова відносин між суб'єктами, що представляють інтереси різних сторін: працівників, роботодавців та держави.

У **грудні 2010 р.** відбулося прийняття **Закону України «Про соціальний діалог в Україні»** від 23.12.2010 № 2862-УІ, що надало змогу отримати нормативні визначення поняття «соціального діалогу», принципи, рівні, критерії репрезентативності та органи соціального діалогу. Цей Закон визначає правові засади організації та порядку ведення соціального діалогу в Україні з метою вироблення та реалізації державної соціально-економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин та забезпечення підвищення рівня і якості життя громадян, соціальної стабільності в суспільстві.

Відповідно до ЗУ «Про соціальний діалог» **сторонами соціального діалогу є:** органи, які представляють інтереси працівників, роботодавців та органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, з питань формування та реалізації державної соціальної та економічної політики, регулювання трудових, соціальних та економічних відносин. Основні принципи та рівні соціального діалогу (стаття 3):

1. Соціальний діалог здійснюється на принципах: законності та верховенства права; репрезентативності і правоможності сторін та їх представників; незалежності та рівноправності сторін; конструктивності та взаємодії.
2. У соціальній роботі не можливо вирішити складні питання, пов'язані із захистом прав та свобод різних груп клієнтів, які опинилися у складних життєвих обставинах без добровільності та прийняття реальних зобов'язань не тільки з боку соціальних працівників та їх клієнтів, але й усієї підтримуючої мережі; взаємної поваги та пошуку компромісних рішень; обов'язковості розгляду пропозицій сторін; пріоритету узгоджувальних процедур; відкритості та гласності; обов'язковості дотримання досягнутих домовленостей; відповідальності за виконання прийнятих зобов'язань.
3. Існує кілька рівнів соціального діалогу (див. рис. 2.3), які визначають рівень учасників, їхні повноваження та мету ведення переговорів.

#### **Рівні соціального діалогу:**

- Національний
- Галузевий

- Територіальний
- Локальний

### **Органи соціального діалогу (стаття 9)**

Для ведення соціального діалогу на національному і територіальному рівнях з рівного числа представників сторін соціального діалогу відповідного рівня у порядку, визначеному ст. 11 та 17 цього Закону, утворюються Національна тристороння соціально-економічна рада та територіальні тристоронні соціально-економічні ради. На локальному рівні можуть утворюватися двосторонні робочі комісії для ведення колективних переговорів та укладання колективного договору.

### **Сторони та суб'єкти соціального діалогу в Україні**

Сутність соціального діалогу – це проведення переговорів щодо погодження інтересів між окремими його учасниками. Сторонами соціального діалогу виступають: роботодавець; найманий працівник; держава. Усі вони виступають як носії первинного права.

Суб'єктами соціального діалогу є носії як первинного так і делегованого права у сфері соціально-трудових відносин. Тобто це сторони соціального діалогу (працівник, роботодавець, держава); представницькі органи цих сторін (профспілки; об'єднання роботодавців; органи виконавчої влади та місцевого самоврядування); інші суб'єкти соціального діалогу (внутрішні корпоративні соціальні програми та соціально-економічні ради).

Держава в системі соціального діалогу виступає у різних ролях: законодавець, гарант прав сторін соціально-трудових відносин, роботодавець, сторона соціального діалогу. Форми соціального діалогу У Ст. 8 Закону України «Про соціальний діалог в Україні» визначені форми здійснення соціального діалогу:

Отже, соціальний діалог здійснюється у формах:

- а) обмін інформацією;
- б) консультації;
- в) узгоджувальні процедури;
- г) колективні переговори з укладання колективних договорів і угод (найбільш значима форма соціального діалогу).

Дуже часто ці форми зображають у вигляді піраміди, де її основою, тобто першим рівнем є обмін інформацією, коли учасники соціального діалогу не мають наміру впливати один на одного:



Рис. 1. *Форми соціального діалогу.*

**Другий рівень – консультації.** Слід відрізнити термін «консультації» від терміну «переговори», які ініціюються сторонами, що мають різні інтереси або не можуть вирішити конфлікт з метою досягнення згоди. Консультації між сторонами або представниками сторін, як і передбачено Конвенцією МОП № 144 про тристоронні консультації, базуються на згоді, а не призводять до неї, їх головне завдання - допомогти у прийнятті спільних рішень. Ефективність консультації передбачає, що на практиці представники роботодавців та працівників мають у своєму розпорядженні всю необхідну інформацію щоб мати змогу сформулювати свою позицію.

**Третій рівень – узгоджувальні процедури.** Узгоджувальні процедури здійснюються з метою врахування позицій сторін, вироблення компромісних узгоджених рішень під час розроблення проектів нормативно-правових актів. Порядок проведення узгоджувальних процедур визначається органами соціального діалогу відповідного рівня, якщо інше не передбачено законодавством або колективними угодами. Недосягнення компромісу між сторонами за результатами узгоджувальних процедур не може бути підставою для перешкодження роботі органів соціального діалогу.

**Найвищий рівень – колективні переговори з укладання колективних договорів і угод.** За результатами колективних переговорів укладаються колективні договори та угоди:

- на національному рівні: генеральна угода;
- на галузевому рівні: галузеві (міжгалузеві) угоди;
- на територіальному рівні: територіальні угоди;
- на локальному рівні: колективні договори.

**Соціальна держава та існуючі моделі сучасної соціальної держави**

**Поняття «соціальної держави»** було висунуто у 1929 р. німецьким державознавцем Х. Хеллером і згодом поширилося в Європі. У США ідея соціальної держави була сприйнята пізніше, ніж у країнах Європи, оскільки тип свідомості американського суспільства був орієнтований на принцип індивідуалізму.

Соціальна держава – це соціально орієнтована держава, що визнає людину найвищою соціальною цінністю, надає соціальну допомогу індивідам, які потрапили у СЖО, з метою забезпечення кожному гідного рівня життя, перерозподіляє економічні блага відповідно до принципу соціальної справедливості і своє призначення вбачає в забезпеченні громадського миру і злагоди в суспільстві.

### ***Моделі сучасної соціальної держави***

Нині зарубіжними вченими (Т.А. Рітгер, Роулз та ін.) виділяються три моделі сучасної соціальної держави.

**1. «Позитивна держава соціального захисту» (США)**, у якій є найменша ступінь невтручання держави в економіку і соціальне забезпечення, орієнтована на зрівняння шансів на добробут усіх громадян, забезпечення та гарантування «рівних можливостей».

**2. Держава соціальної безпеки (Велика Британія)**, у якій забезпечуються гарантований мінімальний рівень життя і рівність стартових можливостей (соціальна політика держави як засіб забезпечення повної зайнятості). Іншими словами, що на додаток до забезпечення рівних шансів громадян створює умови повної зайнятості та гарантує всім громадянам без винятку отримання доходів не нижче прожиткового мінімуму.

**3. «Соціальна держава загального добробуту» (Нідерланди)**, у якій забезпечується повна зайнятість, згладжується різниця в доходах усього населення, створюються численні постійні державні та громадські соціальні служби. Соціальна політика спрямована на створення рівних життєвих умов для всіх членів суспільства. Ці моделі мають тенденцію переходу від однієї до іншої. Вони ніде цілком не були реалізовані, що свідчить про мінливість соціальної політики держав у ході розвитку.

### ***Основними завданнями соціальної держави є:***

1. створення умов для реалізації соціальних, культурних та економічних прав людини,
2. сприяння щодо самостійності й відповідальності кожної особи за свої дії,
3. надання соціальної допомоги тим громадянам, які з незалежних від них обставин не можуть забезпечити достатній рівень життя для себе і своєї сім'ї.

### ***Конституція України як теоретичний фундамент розбудови правової соціальної держави***

Відповідно до Ст. 1 Конституції України наша країна є соціальною та правовою державою, в якій визнається і діє принцип верховенства права.

Отже, згідно з Конституцією України держава забезпечує соціальну спрямованість економіки (частина четверта Ст. 13), що є основою для реалізації соціальних прав громадян, зокрема на соціальний захист та достатній життєвий рівень.

Відповідно до Основного Закону України «кожен має право на достатній життєвий рівень для себе і своєї сім'ї, що включає достатнє харчування, одяг, житло» (Ст. 48), «пенсії, інші види соціальних виплат та допомоги, що є

основним джерелом існування, мають забезпечувати рівень життя, не нижчий від прожиткового мінімуму, встановленого законом» (частина третя Ст. 46).

Саме Положення Ст. 13; 46, 48 та 49 Основного Закону України конкретизують конституційне визначення України як соціальної держави, що передбачає участь суспільства в утриманні тих осіб, які через непрацездатність або з інших незалежних від них причин не мають достатніх засобів для існування.

Таким чином, однією з ознак України як соціальної держави є забезпечення загальносуспільних потреб у сфері соціального захисту за рахунок коштів Державного бюджету України виходячи з фінансових можливостей держави, яка зобов'язана справедливо і неупереджено розподіляти суспільне багатство між громадянами і територіальними громадами та прагнути до збалансованості бюджету України.

Правовий характер нашої держави визначено, насамперед, у передбаченому Конституцією: 1. принципі верховенства права (Ст. 8), 2. у взаємній відповідальності держави та особи (Ст. 3), 3. у здійсненні державної влади на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу і судову (Ст. 6), 4. у гарантуванні громадянам прав і свобод людини і громадянина. Повноваження різних гілок державної влади в процесі розбудови правової держави. Побудова правової держави неможлива і без чіткого розмежування повноважень між різними гілками державної влади.

В Україні **законодавча** влада належить парламенту – Верховній Раді України. **Виконавчу** владу здійснюють Президент, Кабінет Міністрів України, Рада міністрів Республіки Крим, органи державної виконавчої влади (центральні, місцеві та Республіки Крим), **Судову** владу доручено здійснювати судовим органам – Конституційному Суду України, загальним, військовим, арбітражним судам.

Верховна Рада приймає закони та здійснює контроль за їх виконанням; виконавчі органи займаються організацією проведення їх у життя; суди здійснюють правосуддя (шляхом вирішення кримінальних, цивільних, господарських та інших справ).

### ***Соціальна правова держава***

***Соціальна правова держава – це політична організація суспільства, у якому право пов'язує і підкоряє собі державну владу, а основні права особи та її соціальна безпека складають зміст свободи, заснованої на законах, які приймаються і піддаються зміні законним шляхом.*** Пріоритети правової соціальної держави У сфері соціального партнерства пріоритетами є:

- вдосконалення системи зв'язків між трудовими колективами, професійними союзами, роботодавцями та державою, які будуються на принципах багаторівневого співробітництва, добровільного і рівноправного партнерства;

- підвищення ролі трудового колективу при вирішенні питань власності чи перепрофілюванні підприємства;

- обов'язковість виконання колективних договорів; надання можливості проведення соціальної експертизи прийнятих рішень, які мають соціальне спрямування.

### ***Держава як соціальний партнер***

Держава як соціальний партнер може розглядатися у двох аспектах:

- як роботодавець;
- як партнер у правовому механізмі соціального співробітництва, носій загальнодержавних інтересів.

### ***Система державних органів, що регулюють трудові відносини***

Нині в Україні сформувалась і функціонує система державних органів, що регулюють трудові відносини є:

1. Міністерство соціальної політики, яке забезпечує впровадження в життя державної політики у сфері соціально-трудова та соціальних відносин,
2. Національна служба посередництва та примирення прийнята Указом Президента від 17.11.1998 № 1258/98 (поточна редакція від 05.04.2013). Була до 2005 р.:
3. Національна рада соціального партнерства (була затверджена Указом Президента України від 27.04.1993 р. та скасована у 2005 р.) Одним із найважливіших завдань Національної служби посередництва і примирення є сприяння вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів).

Сторону роботодавців традиційно і тривалий час за тотальної державної власності на засоби виробництва представляв Уряд як вищий орган виконавчої влади держави.

Роботодавців репрезентують також Український союз промисловців і підприємців (підприємства державні й приватні та змішаної форми власності), Спілка орендарів і підприємців України (нині переважно підприємства недержавних форм власності) і ще 3-4 менші об'єднання роботодавців. Представництво працівників реалізують понад тридцять профспілкових об'єднань, галузевих, фахових профспілок, що офіційно діють автономно, однак об'єднуючись для ведення переговорів з власниками та укладення Генеральної угоди, проведення консультацій з найважливіших соціально-трудова питань чи обговорення законопроектів, інших рішень соціально-економічного спрямування.

### ***Суб'єкти соціально-трудова відносин:***

1. Профспілкові діячі
2. Роботодавці
3. Представники органів влади
4. Наймані працівники

Функції, які виконують державні органи влади як один із суб'єктів соціально-трудова відносин: 1. Гарант 2. Реформаторська 3. Захисна 4. Партнерська 5. Протекціоністська 6. Інформаційно-консультативна 7. Арбітражна 8. Представлення інтересів 9. Навчально-освітня

Роль держави в регулюванні трудових відносин надзвичайно важлива. Практика свідчить, що роботодавці з метою зниження витрат виробництва прагнуть до збереження, навіть до зниження рівня оплати праці, до економії на умовах і безпеці праці, скорочення робочих місць за рахунок досягнень науково-

технічного прогресу. А наймані працівники прагнуть до підвищення заробітної плати, до безпеки і поліпшення умов праці, збереження робочих місць і т.д. У цих умовах саме законодавчі і виконавчі органи державної влади повинні забезпечити раціональне поєднання інтересів працівників та роботодавців. Рівень справедливості розподілу доходів у суспільстві визначається соціальною сутністю (типом) держави, а якість партнерства — ступенем участі працівників в управлінні.

Отже, існує дві основні характеристики соціального партнерства, які формуються у процесі соціального діалогу:

1) Соціальне партнерство – це особливий тип соціально-трудових відносин між найнятими працівниками та працедавцями, який побудований на основі рівноправної співпраці та здатний забезпечувати оптимальний баланс і реалізацію їх основних інтересів.

2) Соціальне партнерство – це специфічний тип суспільних відносин між різними соціальними групами, а також відповідний механізм стосунків між державними органами, найнятими працівниками і роботодавцями. При цьому йдеться про досягнення їх оптимального балансу за яких власник забезпечуватиме собі стабільне отримання прибутку, а найнятий робітник - гідні умови свого існування, відповідні певній якості життя. Отже, налагодження соціального партнерства як цивілізованої форми суспільних відносин в соціально-трудої сфері особливо важливо для забезпечення прискореного соціально-економічного розвитку України.

### **Запитання для самоконтролю знань**

1. Який зміст Ви вкладаєте в термін «соціальне партнерство»?
2. У яких країнах представлена модель біпартизму щодо регулювання соціально-трудої відносини?
3. Назвіть функції Міжнародної організації праці.
4. Дайте пояснення поняття «соціальний діалог».
5. Дайте пояснення поняття «соціальна держава», де і коли вперше було вжито цей термін?

### **Лекція 9.**

#### ***Соціальні проекти та програми в системі соціальної роботи***

1. Соціальне проектування як специфічний інструмент менеджменту.
2. Види соціальних проектів. Класифікація проектів.
3. Зміст і специфіка застосування проектування в соціальній роботі.
4. Проєк: структура, компоненти та фактори успішної реалізації.

**Ключові терміни та поняття:** проєкт, проектування, проєктна діяльність, соціальний проєкт, клієнт, бізнес-план проєкту, діаграма Гантта, життєвий цикл проєкту, команда проєкту, концепція проєкту, учасники проєкту.

## 1. Соціальне проектування як специфічний інструмент менеджменту

Характерною особливістю професійної діяльності соціальних працівників є пошук нестандартних рішень для розв'язання різноманітних соціальних проблем, пов'язаних із різними категоріями клієнтів. Працівники соціальної сфери мають володіти знаннями, уміннями і навичками проектування, прогнозування та моделювання як базовим інструментарієм проектної діяльності. Соціальне проектування передбачає заміну традиційного інформативного навчання на інноваційний варіант надання соціальних послуг, що є особливо актуальним у сучасних умовах кризових явищ українського суспільства.

У сучасному розумінні *проекти* – це те, що змінює наш світ. Слово «проект» походить від латинського слова «proiectum», яке утворилося із слів «рго» и «јасеге» і означає «закинутий уперед».

Єдиного, загальноприйнятого визначення поняття «проект» не існує. Найбільш вдалим є визначення Всесвітнього банку: *«проект» означає комплекс взаємозалежних заходів, призначених для досягнення протягом заданого періоду і при встановленому бюджеті поставлених завдань з чітко визначеними цілями.*

*Проект* – це деяке завдання з певними вхідними даними та потрібними результатами (цілями), які зумовлюють спосіб його вирішення.

*Проект (в управлінській діяльності)* (англ. Project від лат. Projectus – кинутий вперед, виступаючий, видатний вперед) – тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату (РМВОК).

Науковці по-різному розуміють *сутність терміна «соціальний проект»*:

- різновид програми, де відображені не тільки актуальні орієнтири, загальні завдання, а й уточнені терміни досягнення конкретних завдань, скоординовані зусилля виконавців на основі глибокого вивчення початкового рівня розвитку об'єкта і використання соціальних нормативів (Антропова Ю.Ю.);
- сконструйоване ініціатором проекту соціальне нововведення, спрямоване на створення, модернізацію або підтримку середовища, що змінюється, позитивно впливає на людей, їхні матеріальні та духовні цінності, враховує просторовочасові координати (Луков В. А.);
- проект подібний до соціальної технології, орієнтований на зміну соціальної ситуації, пов'язаний із впливом на суспільну свідомість або зі зміною структури життя певних цільових груп, на які цей проект спрямований (Григорєв Д. В.);
- сукупність комплексних дій, спрямованих на вирішення проблеми, конкретної соціальної ситуації за умови обмеженості в часі та ресурсах ([10]);
- спільна діяльність учасників освітнього процесу (дорослих і дітей, молоді), спрямована на досягнення соціально значущого результату; програма

практичних кроків або дій, розпочата самостійно проектною командою для вирішення реальної існуючої соціальної проблеми місцевої громади [12].

***Інші визначення даного поняття з міжнародних стандартів:***

Проект – підприємство з певними датами початку і завершення, яке виконують для створення продукту або послуги (сервісу) відповідно до заданих ресурсів та вимог (ISO / IEC / IEEE 15288 Systems and software engineering – System life cycle processes).

Проект – підприємство з визначеними цілями, масштабом і тривалістю (ISO / IEC 2382- 20: 1990 Information technology – Vocabulary – Part 20: System development).

Проект – сукупність заходів для розробки нового продукту або поліпшення існуючого продукту (ISO / IEC 26514 Systems and software engineering - Requirements for designers and developers of user documentation).

Найважливішими складовими тлумачення проекту є чітка орієнтація на результативність заходів, необхідність їх досягнення у визначений проміжок часу в умовах обмеженості ресурсного забезпечення.

***Проект може створити:***

- продукт, який представляє собою компонент іншого виробу, поліпшення виробу або кінцевий виріб;
- послугу або здатність надавати послугу (наприклад, бізнес-функція, що підтримує виробництво або дистрибуцію);
- поліпшення існуючої лінійки продуктів або послуг;
- кінцевий результат або документ (наприклад, досліdnий проект приносить нові знання, які можна використовувати для визначення будь-якого нового процесу для суспільства).

***Управління проектом, або Project Management (PM)*** – це наука і мистецтво управління людськими і матеріальними ресурсами протягом життєвого циклу проекту шляхом застосування сучасних методів і техніки для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягом робіт, вартістю, часом, якістю та задоволеністю учасників проекту.

Для управління проектом необхідно знати його характеристики:

- призначення проекту;
- вартість;
- об'єм робіт і кількісні показники робіт;
- терміни виконання робіт;
- якість, тобто відповідність характеристик проекту і його результатів установленим стандартам якості;
- ресурси; – виконавці;
- ризик.

***Соціальне проєктування*** є інноваційною діяльністю, специфічним різновидом проєктування, технологією розробки та наукового обґрунтування варіантів планового розвитку нових соціальних явищ і процесів, соціальною технологією, спрямованою на прогнозування та програмно-цільове впровадження соціальних нововведень.

В основу соціального проектування мають бути закладені такі параметри: як багатofакторність, багатовекторність розвитку та протиріччя соціального об'єкта, неможливість його описання за допомогою термінів будь-якої соціальної теорії, наявність суб'єктивних складників, які визначають відношення того, що має бути, та того, що є, в розвитку соціального об'єкта, суб'єктивні фактори формування соціального очікування, соціального прогнозу та проектування, чинники, які визначають різноманітні критерії оцінки зрілості розвитку соціального об'єкта.

**Специфічний контекст соціального** проекту передбачає відносини соціального партнерства, під яким розуміють добровільну й рівноправну взаємодію в проєктній діяльності різних громадських і державних сил, людей різного віку і соціального статусу

Соціальний проєкт – це сконструйоване ініціатором проєкту соціальне нововведення, метою якого є створення, модернізація або підтримання у середовищі, що змінюється, матеріальної або духовної цінності. Це нововведення мусить мати просторово-часові координати, а його вплив на людей визнаватися позитивним за соціальним значенням.

**Проектування можна розподілити на дві взаємопов'язані складові:**

1. Розроблення певного проєкту (передбачає перед проєктний аналіз, визначення мети та завдань проєкту, окреслення засобів, методів і організаційних форм його реалізації, визначення етапів і процедур реалізації, хронологічних меж, формулювання критеріїв та визначення методів оцінювання ефективності проєкту (відповідності його, очікуваних результатів запроєктованій меті та завданням);
2. Виконання проєкту, яке, як правило, здійснюється вже наявними структурами, або, у разі потреби, спеціально створюваними підрозділами («персоналом проєкту», «командою»); виконання проєкту включає організацію (розподіл функцій (обов'язків) та відповідальності), координацію, мотивацію, комунікацію, моніторинг, контроль, які поєднуються процесом управління та спільними діями персоналу (команди) щодо реалізації цілей проєкту.

Варто зауважити, що вказані складові часто виконуються різними групами людей (наприклад, проєкт певної технології розробляється в науково-дослідній установі, а реалізація цього проєкту, впровадження технології у практику – у соціальній службі (службах). Тому узгодженість розроблення та виконання проєкту є важливою проблемою, одним із найслабкіших місць проектування.

Специфічним різновидом проектування є соціальне проектування – технологія розроблення та наукового обґрунтування варіантів планового розвитку нових соціальних процесів та явищ; різновид усвідомленої інноваційної діяльності.

Більшість навчально-методичних джерел з соціальної роботи визнає, що проектування є однією з провідних технологій соціальної роботи.

Соціальне проектування передбачає самостійне суспільне виробництво на благо і турботу про себе та інших людей. Під час розробки соціального проекту необхідно враховувати **принципи соціального проектування**, а саме:

- 1) **цілісність** – кожна частина проекту відповідає загальному задуму і задалегідь передбачуваному результату;
- 2) **обмеженість** (за часом, цілями, завданнями, результатами) – це характеристика проекту, що дає змогу контролювати хід його реалізації за чітко визначеними етапами на підставі зазначених й вимірюваних результатів кожного етапу;
- 3) **об'єктивність і обґрунтованість** – доказовість того, що ідея проекту, підхід до вирішення проблеми виникли не випадково, а є наслідком роботи авторів проекту з осмислення ситуації й оцінювання можливостей впливу на неї;
- 4) **послідовність і зв'язність** – логіка побудови частин, що співвідносяться між собою, обґрунтовують одна одну. Цілі і завдання безпосередньо впливають із поставленої проблеми; бюджет спирається на опис ресурсів і поєднується з планом;
- 5) **компетентність** – адекватне вираження обізнаності авторів проекту в проблематиці, можливостях і засобах розв'язання соціальної проблеми, володіння формами, методами, технологіями і механізмами реалізації проекту;
- 6) **життєздатність** – окреслення перспектив розвитку проекту в майбутньому, можливості його реалізації в інших умовах.

## 2. Види соціальних проектів. Класифікація проектів.

Розмаїття проектів надзвичайно велике. Вони можуть бути класифіковані за різними підставами

**Монопроекти** – це окремі проекти різного типу, виду і масштабу.

**Мультипроекти** – це комплексні проекти або програми, що складаються з ряду проектів і потребують застосування мультипроектного управління.

**Мегапроекти** – це цільові програми розвитку регіонів, галузей, що включають у свій склад ряд моно- і мультипроектів.

**Соціальні проекти.** Реформування системи соціального забезпечення, охорони здоров'я, соціальний захист незабезпечених верств населення, подолання наслідків стихійних лих і соціальних струсів – це соціальні проекти, які мають свою специфіку:

- цілі тільки намічаються і повинні коригуватися по мірі досягнення проміжних результатів;
- кількісна та якісна їх оцінка істотно ускладнена;
- строки і тривалість проекту залежать від ймовірних факторів які тільки намічаються та згодом підлягають уточненню;
- витрати на проект зазвичай залежать від бюджетних асигнувань;
- ресурси виділяються по мірі потреби в межах можливого.

Соціальні проекти найбільш невизначені.

**Організаційні проекти.** Реформування підприємства, реалізація концепції нової системи управління, створення нової організації чи проведення міжнародного форуму як проекти характеризуються таким чином:

- цілі проекту заздалегідь визначені, однак результати його кількісно та якісно важче встановити, оскільки вони пов'язані зазвичай з організаційним поліпшенням системи;
- строк і тривалість встановлюються завчасно;
- ресурси надаються по мірі можливостей;
- витрати на проект фіксуються та підлягають контролю на економічність, однак потребують коригувань по мірі просування проекту.

**Економічні проекти.** Приватизація підприємства, створення аудиторської системи, введення нової системи податків – це економічні проекти, які мають свої особливості:

- метою проектів є поліпшення економічних показників функціонування системи, тому оцінити їх вчасно важче, ніж у раніше розглянутих видах проектів;
- головні цілі намічаються завчасно, але потребують коригувань по мірі просування, те саме стосується й строків проекту;
- ресурси для проекту надаються по мірі необхідності в межах можливого;
- витрати визначаються завчасно, контролюються на економічність та уточнюються по мірі просування проекту.

Це означає, що економічні результати повинні бути досягнені у фіксовані строки при встановлених витратах, а ресурси надаються за необхідністю.

**Інвестиційні проекти.** Інвестиційний проект – це пакет інвестицій і пов'язаних з ними видів діяльності. Будівництво нового підприємства, реконструкція виробництва чи спорудження греблі – це проекти, для яких визначені та фіксовані:

- 1) мета проекту (обсяг виробництва продукції, розміри греблі);
- 2) термін завершення та тривалість;
- 3) витрати на проект.

Потрібні ресурси та фактична вартість проекту залежатимуть передусім від ходу виконання робіт та просування кожного проекту. Для цього виду проектів необхідні потужності повинні надаватися відповідно до графіку і строку готовності етапів і завершення проекту.

**Інноваційні проекти.** Це – комплекс взаємопов'язаних заходів інвестиційного характеру, спрямованих на комерційне застосування науково-технічних розробок, освоєння нових видів продукції, послуг, впровадження новітніх технологій. У структуру інноваційного проекту входять такі обов'язкові розділи:

- 1) сутність і актуальність проблеми (ідеї);
- 2) резюме керівника проекту;
- 3) «дерево цілей» проекту з його описом;

- 4) система заходів з досягнення цілей;
- 5) комплексне обґрунтування проекту;
- 6) система забезпечення проекту;
- 7) характеристика науково-технічної ради;
- 8) експертний висновок;
- 9) механізм реалізації проекту та система мотивацій.

Окремим видом інноваційних проектів і програм можна вважати проекти створення технопарків, технополісів та інноваційних структур інших типів, для яких розробляється деталізоване техніко-економічне обґрунтування. Інноваційні проекти є дуже ризикованими.

**Проекти дослідження і розвитку.** Розробка нового продукту, дослідження у галузі будівельних конструкцій або розробка нової інформаційно-керуючої системи характеризуються такими особливостями:

- 1) головна мета проекту чітко визначена, але окремі цілі повинні уточнюватися по мірі досягнення часткових результатів;
- 2) строк завершення і тривалість проекту визначені завчасно, але вони можуть коригуватися залежно від отриманих проміжних результатів і загального просування проекту;
- 3) планування витрат на проект часто залежить від виділених асигнувань і менше від дійсного просування проекту;
- 4) основні обмеження пов'язані з лімітованою можливістю використання потужностей і ресурсів (устаткування і спеціалістів).

**ІТ (Information Technology)-проекти.** Динамічний розвиток і взаємопроникнення бізнестехнології призводить до значних якісних змін ролі та функції інформаційних технологій на сучасному підприємстві. Найкращим інструментом для запровадження інформаційних технологій в ринкових умовах є ІТ-проект (проект інформатизації). Такі проекти характеризуються абстрактністю продукту, нелінійністю процесу розробки, збільшенням ризиків в кінці життєвого циклу тощо. ІТ-проект – це комплекс формально організованих заходів з метою досягнення єдиної мети, створення складної системи із встановленими характеристиками якості та обмеженими ресурсами. Такого роду проект являє собою набір взаємно пов'язаних ресурсів, що забезпечує випуск одного чи декількох ІТ-продуктів, для клієнта чи кінцевого користувача. Зазвичай цей набір визначається на початку проекту та керується згідно зі встановленим планом. На практиці такі проекти являють собою сукупність процесів, що забезпечують зміни технологічних чи соціальних систем.

**Освітні проекти.** У зв'язку з вимогами часу в Україні проекти такого виду стають все популярнішими не лише у освітніх закладах, а й у великих корпораціях та фірмах. Прикладами можуть бути проекти по запровадженню дистанційної форми навчання, підвищення кваліфікації працівників підприємства, підготовки абітурієнтів до вступу у ВНЗ тощо.

Крім зазначеної класифікації, розрізняють проекти **за ступенем складності**: прості; складні; дуже складні; за масштабом: дрібні; середні; великі; дуже великі. В окрему групу виділяють бездефектні проекти, в яких

домінуючим фактором є якість (проекти, пов'язані з використанням атомної енергетики).

### **Типологія соціальних проєктів.**

**Типи проєктів за характером проєктованих змін** . За своєю природою соціальні проєкти мають справу з підготовкою та здійсненням соціальних змін. Залежно від того, який шлях обирається для здійснення таких змін, соціальні проєкти поділяють:

***Інноваційні проєкти.*** В узагальненому сенсі будь-який соціальний проєкт характеризується інноваційними властивостями. Але при виділенні типу інноваційних проєктів виходять з їх специфічного призначення: завдання інноваційних проєктів – впровадження принципово нових розробок, чим і визначається їх тісний зв'язок з науково-технічними проєктами.

***Підтримуючі проєкти*** вирішують завдання екологічного характеру, в тому числі в рамках екології культури.

#### ***Типи проєктів за напрямками діяльності:***

В ***освітніх проєктах*** ставляться завдання, переважно пов'язані з наданням освітніх послуг. Треба зауважити, що придбання знань, умінь і навичок характерно для будь-якого соціального проєкту, тут же такого роду досягнення є основною метою соціально-проєктної діяльності. Крім того, освітні проєкти можуть бути спрямовані на вдосконалення самої системи освіти (різні освітні реформи).

***Науково-технічні проєкти*** також можуть виступати як проєкти соціальні, якщо своїми наслідками безпосередньо зачіпають суспільне життя. Науково-технічні проєкти можуть мати пошуковий, експериментальний характер і через представлення результатів громадської думки купувати соціальну функцію (викликати суспільний інтерес, сприяти утворенню асоціацій і клубів, надавати якості публічних діячів особам, які брали участь у проєкті і т. Д.).

***Культурні проєкти*** можуть по основній своїй спрямованості виступати як проєкти художні, символічні, екзотичні і ін. Їх спільна риса як соціальних проєктів полягає в тому, що вони звертають увагу не на естетичні, культурно-семантичні боку проєкту, а на його соціальну функцію.

***Типи проєктів по особливостям фінансування*** . Соціальні проєкти потребують фінансування. Дані типи визначаються по ведучому мотиву фінансиста і оцінці можливості взаємодії з ним.

***Інвестиційні проєкти.*** Інвестиція - це внесок власності в справу з метою отримання прибутку. У ролі інвестора може виступити держава (в особі органів державної влади) і органи місцевого самоврядування. Їх інвестиційне поведінку кілька відмінно від поведінки інвестора - приватного власника. Тут менш виражена ув'язка інвестиції з максимальним прибутком, оскільки фінансування має цільовий характер, зумовлений бюджетною класифікацією. У наших умовах механізми інвестування з коштів державних бюджетів і бюджетів місцевого самоврядування в соціальні проєкти поки відпрацьовані слабо.

**Спонсорські проекти.** У повсякденному практиці слововживання спонсор представляється як людина (організація), який дає гроші на вподобаний проект або просто сподобався особі, що потребує в грошах, без вимоги повернення. Его уявлення відбилося і в багатьох довідниках по ринковій економіці, де спонсор прирівняний до меценату. Все ж спонсоринг - економічна, а не морально-естетична діяльність. Спонсор, як і інвестор, проявляє інтерес до цілей потребує засобах проекту, але в першу чергу переслідує свою вигоду.

**Бюджетні проекти.** В силу того, що соціальні проекти нерідко безприбуткові і збиткові в прямому фінансовому вираженні, але при цьому вирішують важливі соціальні завдання, значна частина проектів здійснюється в рамках державної соціальної політики та вирішення місцевих завдань.

**Грантові проекти.** Грант являє собою фіксовану грошову суму, яку власник коштів (грантодавець) передає безоплатно виконавцю обумовлених робіт або послуг (грантоотримувачів). Надання гранту передбачає, що організатори проекту у визначені терміни відзвітують про витрачання коштів під проект, причому таке витрачання має цільовою порядком і заздалегідь досить жорстко фіксується і затверджується грантодавцем кошторису витрат. Тут вступає в силу цивільно-правовий договір з визначенням заходів відповідальності сторін за його реалізацію.

Соціальні проекти різноманітні за напрямками діяльності, характеру проєктованих змін, особливостям фінансування, масштабам, термінам реалізації, ступеня складності. Ці особливості важливо усвідомити до початку роботи за проектом, що дозволить з максимальною ефективністю скористатися перевагами кожного з проектних типів, визначити форму і шляхи реалізації і заздалегідь передбачити можливі труднощі.

### **3. Зміст і специфіка застосування проектування в соціальній роботі**

**Соціальний проект** – це модель пропонованих змін в найближчому соціальному оточенні у вигляді:

- словесного опису передбачуваних дій щодо здійснення зазначених змін;
- графічного зображення (креслень, схем тощо);
- числових показників і розрахунків, необхідних для здійснення планованих дій.

#### ***Ознаки проекту:***

- Мета – зміна ситуації, вирішення проблеми, поява чогось нового;
- Встановлені терміни початку і завершення;
- Певні ресурси ;
- Вимірюваний продукт або результат. > Управління проектом - це процес керівництва всіма роботами над проектом від початку до завершення.

#### ***Управління включає три основних види діяльності :***

**Планування:** визначення бажаних результатів проекту. Тобто прописування того, що ж хочеться побачити після реалізації проекту. Розробка стратегії виконання та графіка виконання робіт. Всі придумані заходи, в тому числі і з пошуку ресурсів та спонсорів (якщо такі будуть потрібні), а також різні

зустрічі, акції, та опитування і ризику (проблеми, які можуть виникнути в ході реалізації проекту) повинні бути прописані разом з термінами і відповідальними. Розрахунок кількості необхідних ресурсів. Грубо кажучи, все, що знадобиться для розробки та реалізації проекту (люди, гроші, транспортні витрати, канцелярські витрати і т. д.)

**Організація:** розподіл ролей та обов'язків всередині проектної команди. Якщо одна людина в проектній команді розробляє план роботи, шукає спонсорів, веде переговори з адміністрацією міста чи району, проводить опитування, є відповідальним за всі заходи, то найімовірніше він зробить не всю свою роботу або зробить її не якісно; А кому це треба? Тому й існує поділ праці, в тому числі і в проектній діяльності. Необхідно буде зрозуміти, хто і чим буде займатися в силу своїх можливостей і здібностей. Звичайно, для того, щоб розділяти обов'язки в команді, перш потрібна сама команда.

**Керівництво** роботами і контроль результатів (призначення відповідальних і звіти про виконані роботах). Рішення виникаючих проблем. Якщо в ході реалізації проекту виникають проблеми, які не були передбачені в ризиках, вони вимагають найшвидшого вирішення. Якщо їх не вирішити вони можуть негативно вплинути на хід реалізації проекту, і в гіршому випадку поставлена мета не буде досягнута. Хоча не так все страшно. Всі проблеми передбачити все одно складно, але якщо вже вони виникли, потрібно постаратися їх вирішити.

### **Проектне управління соціальної сфери**

У сучасних умовах функціонування соціальної сфери особливого значення набуває якість управління.

У практиці управління соціальними процесами все більшого поширення набувають соціальні технології як способи комплексної, алгоритмізованого діяльності, орієнтовані на багаторазове застосування з метою досягнення заздальгедь визначеного результату.

Технологізація управління соціальною сферою в цілому, системою соціального захисту зокрема, передбачає «масоване проектування та впровадження новітніх соціальних технологій».

Незважаючи на складність і неоднозначність визначення поняття «соціальна технологія», в середовищі вчених і практиків є спільні моменти в його розумінні.

У переклад з грецької «технологія» – мистецтво, майстерність.

У традиційному розумінні «технологія» - це науковий опис способів виробництва або документ, що регламентує і описує порядок дій.

Побудова будь-якої технології здійснюється за рахунок поділу діяльності на окремі операції, процедури з урахуванням специфіки тієї області, в якій вона буде реалізовуватися.

У своїй роботі «Технології надання соціальних послуг підліткам та дітям у важкій життєвій ситуації» Т. В. Герасимова вказує, що соціальні технології є засобом оптимізації та забезпечення розвитку суспільства; можуть розглядатися як провідник теоретичних висновків і вишукувань у руслі вирішення практичних

завдань; основною метою впровадження соціальних технологій є оптимізація соціальних процесів - від управління до надання конкретної соціальної послуги.

Таким чином, **соціальна технологія може бути визначена як:**

- спеціально організована область знання про способи і процедури оптимізації життєдіяльності людини;
- спосіб здійснення діяльності на основі її раціонального розчленування на процедури і операції з наступною координацією і вибір оптимальних засобів, методів їх виконання;
- метод управління соціальними процесами, що забезпечує їх відтворення в певних параметрах: якість, властивість, обсяги 7.

Соціальні технології різняться за характером їхньої новизни. Потреба в нових технологіях виникає тоді, коли існує проблемна ситуація і усвідомлена необхідність у нових діях. Будучи елементом людської культури, соціальні технології виникають або еволюційно, виходячи з існуючої потреби вирішити ту чи іншу проблему, або створюються штучно (насаджуються ззовні).

**Соціальна технологія** – спосіб організації практичної діяльності, що представляє собою сукупність прийомів, спрямованих на зміну (перетворення) соціального об'єкта (процесу) і досягнення заданого результату.

На наш погляд, специфіка соціальної технології полягає в тому, що вона являє собою алгоритм дій і може бути тиражувана (мультиплікувати), а також використана для вирішення подібних (схожих) завдань і проблем.

Серед основних вимог до соціальних технологій мають бути: однозначність виконання операцій і процедур і надійність результатів, безпека і гнучкість впровадження, можливість внесення коректив на кожному з етапів апробації, можливість їх мультиплікації.

Теоретична розробка соціальної технології, «красиве» прописування на папері ще не гарантує її ефективність у реальному житті. Для цього потрібно її практична «обкатка», тобто реалізація в певних умовах в обмежені часові терміни. Інакше кажучи, проектування.

Характерною особливістю проектування є не вивчення того, що вже існує, а створення нових продуктів і одночасно пізнання того, що лише може виникнути.

**Проектування в соціальній сфері** – проектування соціальних процесів, явищ, технологій, якостей завжди спрямоване на внесення змін в соціальне середовище людини. У зв'язку з чим, соціальне проектування – це завжди процес створення чогось якісно нового – соціальної інновації.

Таким чином, соціальне проектування - це теоретична і одночасно практична діяльність по впровадженню соціальних інновацій.

**Суб'єктом соціального проектування** є носії управлінської діяльності – як керівники, так і трудові (виробничі) колективи (ініціативні групи).

**Об'єктом соціального проектування** є будь-які соціальні системи, у тому числі і соціальні технології.

**Основним результатом** соціального проектування є розробка соціального проекту.

*Технологія роботи над соціальним проектом* є своєрідним поетапним алгоритмом дій:

1) пошуковий етап передбачає визначення проблеми майбутнього соціального проекту, формулювання творчого завдання на проектування, пошук інформації, продукування різних ідей реалізації наміченої мети. На цьому етапі особливо важливим є позитивний мотиваційний настрій на майбутню творчу діяльність;

2) аналітичний етап («занурення в завдання»). Розробники проекту обирають найбільш перспективну, на їхню думку, ідею, складають план дій, збирають необхідний матеріал;

3) практичний етап – безпосереднє виконання завдання, коригування зібраного матеріалу, підготовка презентації проекту;

4) презентаційний етап – представлення проекту у вигляді презентації;

5) контрольний етап акцентує на обговоренні та оцінюванні презентацій соціальних проектів. Критерії оцінки проекту мають бути чітко обґрунтованими і зрозумілими його розробникам.

Вважаємо, що у процесі роботи над соціальним проектом його доцільно структурувати за допомогою схеми аналізу «акту комунікації», запропонованої професором *Г. Ласуеллом*, одним із засновників Чиказької школи соціології. Розроблена схема передбачає ланцюжок відповідей на запитання «хто каже – що – за яким каналом – кому – для чого?». Щодо соціального проекту її можна використовувати таким чином:

1) «Who?» – Хто? Для кого? З ким? (визначення цільової групи проекту, його партнерів, їхньої взаємодії у процесі співпраці, сильних і слабких сторін проекту);

2) «What?» – Що? (основні заходи проекту; економічні, політичні, соціальні, освітні, культурні характеристики проекту);

3) «Why?» – Для чого? (потреби і бажання, що задовольняються в процесі реалізації проекту; врахування інтересів учасників, їхнє мотивування; цілі проекту);

4) «Where?» – Де? (аналіз соціального контексту проекту та визначення соціального становища його учасників);

5) «When?» – Коли? (період часу, впродовж якого реалізуватиметься проект; тривалість окремих заходів у проекті);

6) «How?» – Як? (організація проекту з використанням комплексу методів, технологій, засобів; аналіз досвіду учасників).

***Умовами успішності соціального проекту можна вважати такі:***

- добровільність участі в проекті;
- чіткий розподіл обов'язків між його учасниками;
- врахування особистісних інтересів, якостей, умінь членів проектної команди;
- чітка позиція координаторів проекту;
- оптимальний розподіл часу роботи над проектом;

- підтримка проекту керівництвом соціальної установи;
- зацікавленість у результатах проектної діяльності соціальних установ і органів влади

##### **5. *Проек: структура, компоненти та фактори успішної реалізації.***

Проект завжди розуміється як *певний менеджерський цикл*:

- сформованих та співставлених з альтернативними цілей, конкретизації кінцевого результату та переліку досягнення (досвіду) соціальної служби;
- визначених для створення під проектні завдання спеціалізованих команд професіоналів і волонтерів або організаційних структур;
- розробка управлінських рішень, заходів щодо досягнення цілей (чому і як має бути зроблено; чому саме цій службі робота є під силу; сильні, слабкі сторони, ризик; конкуренти та партнери);
- розроблених та затверджених відповідних документів — планів, кошторисів, розрахунків використання ресурсів (максимально, оптимально)

*Структура проекту соціального спрямування (один із варіантів):*

***Назва проекту*** (від ідеї, яка прояснює основний намір).

***Загальна оцінка соціальної проблеми.***

***Проблема*** (об'єкт та предмет проектного розгляду).

***Виконавець проекту*** та місце реалізації проекту.

***Чому виконавцю під силу зазначена проблема.***

***Мета проекту.***

***Завдання проекту*** (терміни реалізації проекту та кількісні-якісні критерії оцінки результативності).

***Зовнішнє середовище***, яке впливає на проект або результати реалізації проектних цілей.

***Сильні сторони проекту.***

***Складності та загрози проекту.***

***Перспективи розвитку проекту*** (після завершення зазначених термінів, ресурсів тощо).

##### ***Система планування проекту***

Планування має велике значення для проекту, оскільки проект містить те, що раніше не виконувалося, і включає порівняно багато процесів, які охоплюють всі етапи проектного циклу: створення концепції проекту; вибір стратегічного рішення щодо виконання проекту і розробка деталей проекту, зокрема впорядкування контрактних пропозицій, укладення контрактів, виконання робіт, завершення проекту. Деякі з процесів планування мають чіткі логічні й інформаційні взаємозв'язки і виконуються в одному порядку практично у всіх проектах.

***Процес планування проектів*** – це процес, який передбачає визначення цілей і параметрів взаємодії між роботами та учасниками проекту, розподіл ресурсів та вибір і прийняття організаційних, економічних, технологічних

рішень для досягнення поставлених цілей проекту. На етапі планування проекту визначаються всі необхідні параметри реалізації проекту, а саме: тривалість робіт, потреба в трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсах, терміни постачання всіх видів ресурсів, терміни та обсяги залучення проектних, будівельних та інших організацій. Основне завдання планування проектів – процес планування проекту повинен забезпечити реалізованість проекту в заданий термін із мінімальною вартістю у нормативних витрат ресурсів і з належною якістю.

**Основна ціль планування проекту** – забезпечити виконання робіт і досягнення кінцевих результатів проекту.

Основні кроки у плануванні проектів:

1. Встановити:

а) дати початку і кінця, бюджети, технічні результати. Це сприяє цілеспрямованості керівництва і мотивує виконавців;

б) внутрішні цілі – контрольні точки (milestones), тобто значні проміжні результати-події, вчасне виконання яких дасть змогу досягти загальної мети проекту;

в) відповідальних осіб або відділи, участь яких є запорукою успішного виконання проекту.

2. Розробити план, у якому визначити:

а) усі роботи за проектом (тобто кожний вид діяльності та його зміст);

б) робочу структуру проекту (WBS);

в) логічну послідовність робіт, у тому числі попередні й наступні, а також паралельні роботи.

3. Побудувати планову діаграму (сітковий графік).

4. Визначити тривалість робіт (календарний план, діаграма Гантта).

5. Визначити затрати і ресурси (трудові) за кожним видом робіт.

До **основних процесів планування**, які виконуються кілька разів протягом кожної фази проекту, належать:

- планування цілей – розробка постановки задачі (проектне обґрунтування, основні етапи і цілі проекту);
- декомпозиція цілей – декомпозиція етапів проекту на більш дрібні і більш керовані компоненти для забезпечення більш дієвого контролю;
- визначення складу операцій (робіт) проекту – перелік операцій, з яких складається виконання різних етапів проекту;
- визначення взаємозв'язків операцій – складання і документування технологічних взаємозв'язків між операціями;
- оцінка тривалості чи обсягів операцій – оцінка кількості робочих тимчасових інтервалів, або обсягів робіт, необхідних для завершення окремих операцій;
- визначення ресурсів (людей, устаткування, матеріалів) проекту – загальна кількість ресурсів усіх видів, що можуть бути використані на роботах проекту. Слід зазначити, що всі ресурси організації повинні розподілятися централізовано. Досить часто виникає помилка планування, пов'язана з тим,

що деякі дефіцитні ресурси використовуються одночасно в двох різних проектах одночасно;

- призначення ресурсів – визначення ресурсів, необхідних для виконання окремих операцій проекту;
- оцінка вартості – визначення складових витрат операцій проекту й оцінка цих складових для кожної операції, ресурсу і призначення. Одна з типових помилок полягає в тому, що бюджет призначають, не звертаючи увагу на прогнозовану собівартість проекту;
- складання розкладу виконання робіт – визначення послідовності виконання робіт проекту, тривалість операцій і розподілу в часі потреб у ресурсах й витрат, виходячи і з врахуванням накладених обмежень та взаємозв'язків;
- оцінка бюджету – оцінка вартості окремих компонентів проекту (етапи, фази, терміни);
- розробка плану виконання проекту – інтеграція результатів інших підпроцесів для складання повного документа;
- визначення критеріїв успіху – розробка критеріїв оцінки виконання проекту.

Крім основних процесів є ряд *допоміжних процесів планування*, необхідність у використанні яких залежить від особливостей конкретного проекту:

- планування якості – визначення того, які стандарти якості використовувати в проекті і як цих стандартів досягти;
- планування організації – визначення, документування і призначення ролей, відповідальності і взаємин звітності в організації;
- призначення персоналу – призначення людських ресурсів на виконання робіт проекту;
- планування взаємодії – визначення потоків інформації і способів взаємодії, необхідних для учасників проекту;
- ідентифікація ризику – визначення і документування подій ризику, що можуть вплинути на проект;
- оцінка ризику – оцінка ймовірностей настання подій ризику, їхніх характеристик і впливу на проект;
- розробка реагування – визначення необхідних дій для попередження ризиків і реакції на загрозові події;
- планування постачань – визначення що, як і коли повинно бути поставлене;
- підготовка умов – вироблення вимог до постачань і визначення потенційних постачальників.

**Розробка плану управління проектом** – це процес документування дій, необхідних для визначення, підготовки, інтеграції та координації всіх допоміжних планів. Розробка плану проекту – ітеративний процес, що майже завжди повторюється кілька разів. Наприклад, початковий план може оперувати узагальненими ресурсами й тривалістю, не прив'язаними до конкретних дат, тоді як остаточний план повинен оперувати конкретними ресурсами й точними датами.

План управління проектом визначає, як буде виконуватися проект, як проводитиметься його моніторинг, контроль і закриття. Зміст плану управління проектом розрізняється залежно від прикладної області та складності проекту. План управління проектом розробляється в рамках серії інтегрованих процесів дозавершення проекту. Результатом даного процесу є план управління проектом, який поступово розробляється шляхом внесення оновлень, контролюється і затверджується в процесі Здійснення загального управління змінами.

**Управління змістом проекту** включає в себе процеси, що забезпечують включення в проект тих і тільки тих робіт, які необхідні для успішного завершення проекту. У контексті проекту термін «зміст» може означати:

- властивості та функції, які характеризують продукт, послугу або результат – роботи, які необхідно виконати для створення продукту, послуги або результату із зазначеними характеристиками та функціями. Управління змістом проекту безпосередньо пов'язані з визначенням і контролем того, що включено і що не включено в проект.

**Сутність і функції структуризації проекту.** Управління проектом припускає його розбивку на окремі блоки, які є самостійними об'єктами планування, обліку, організації й координування, тобто побудову структури проекту. З теоретичних позицій проектного менеджменту структура проекту розглядається як організація зв'язків і відносин між його елементами. Для планування виконання основних завдань проекту – обсягів, часу, витрат – менеджеру і команді проекту треба знати, які роботи виконувати, хто їх буде виконувати, які кошти і ресурси виділяються на ці роботи і якою є структура відповідних затрат.

Відповідь на ці питання дає структуризація проекту, яка полягає у формуванні структури проектних робіт, затрат і узгодженні їх із організаційною структурою проектної команди. Вона передбачає розробку:

- робочої структури проекту (Work Breakdown Structure – WBS)
- організаційної структури проекту (Organization Breakdown Structure – OBS)
- затратної структури проекту (Cost Breakdown Structure – CBS).

Структування (або декомпонування) – це дієвий інструмент конструювання проекту як системи, якою можна ефективно управляти, це засіб упорядкування внутрішнього середовища проекту.

**Структуризація** – це розподіл проекту на ієрархічні підсистеми та компоненти та встановлення між ними зв'язків та відносин, що дозволяє здійснювати управління проектом. Метою структуривання є формування організаційної основи майбутньої системи управління проектом. **Основні задачі структуризації проекту:**

- розкладання проекту на окремі змістовні блоки;
- розподіл відповідальності за управління вказаними блоками, а також за виконання окремих робіт чи завдань;
- узгодження завдань та відповідальності зі структурою конкретної організації або обґрунтування засад створення нової – адекватної потребам управління проектом – організації; – розподіл ресурсів між окремими завданнями,

роботами, виконавцями; – формування бази для планування, контролю та оцінювання затрат на всі стадії життєвого циклу проекту; – визначення робіт або їх груп (пакетів), що будуть передані для виконання іншим організаціям.

Отже, проектування, проектна діяльність є атрибутом сучасної цивілізації. Одним з його найважливіших різновидів є соціальне проектування – технологія визначення варіантів планового розвитку нових соціальних процесів і явищ, прогнозування та програмно-цільової реалізації соціальних нововведень.

### **Запитання для самоконтролю знань**

1. У чому суть соціального проектування?
2. Назвіть базові принципи соціального проектування.
3. Назвіть функції менеджменту соціальної роботи.
4. Визначте фактори успішної реалізації соціального проекту.
5. Розкрийте поняття «проект», основні характеристики та класифікаційні ознаки проектів.
6. Перелічіть кроки реалізації проекту як циклу вирішення проблеми. Перелічіть та охарактеризуйте оточення проекту.
7. Охарактеризуйте життєвий цикл проекту.
8. Розкрийте зміст розробки проекту.

### ***Лекція 10.***

#### **Управління конфліктами. Супервізія та менеджмент соціального забезпечення**

1. Управління конфліктами у соціальній роботі. Конфлікти в організації.
2. Суть стресу. Управління персоналом в стресогенній діяльності.
3. Супервізія та консультування як технології соціальної роботи.
4. Значення супервізії у підготовці соціальних працівників.

**Ключові терміни та поняття:** конфлікт, конфліктне спілкування, управління конфліктами, сторони конфлікту, динаміка конфлікту, ескалація конфлікту, конфліктогенний типи особистості, медіація, стрес, дистрес, еустрес, стресостійкість, супервізія, наставництво, консультування.

#### **1. Управління конфліктами у соціальній роботі. Конфлікти в організації**

Життя організацій – це складний клубок виробничих, організаційно-управлінських та міжособистісних відносин. Ці відносини охоплюють співробітників, але між ними ніколи не існує повної взаємної узгодженості. Жодна організація, навіть найкраща, не може працювати як відмінно налагоджений механізм годинника. Організація хоча і є машиною, але це специфічна соціальна машина, де рушійними силами та джерелами життєвої енергії є реальні люди з притаманними їм чеснотами та недоліками, пристрастями та інтересами. Організація лише надає цій енергії певне оформлення, але не може повністю викоринити суперечливість людської натури

та міжособистісних відносин. Водночас сама якість протиріч є величиною, залежною від якості організації.

**Конфлікт** (conflictus – лат. зіткнення.) – це відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути як фізичними так і юридичними особами.

Протиріччя існують завжди і на всіх рівнях – всередині особистості, у міжособистісному спілкуванні, у виробничих відносинах в організації, між організаціями тощо. Проте форми прояву цих протиріч та способи їх розв’язання можуть бути найрізноманітнішими. Протиріччя можуть розв’язуватися цілком природнім шляхом – через розв’язування посталих питань. Але часто гострота протиріч набуває такої сили, коли вони починають набувати форми конфліктів та викликає стресовий стан у працівників.

Як правило, в організаціях і керівники, і рядові співробітники розглядають конфлікт та стреси як явища суто негативні. І справді, конфлікт – це завжди зупинка та розрив нормальних, усталених відносин та виробничих процесів. Тому й є поширеною думка про те, що конфлікт – це явище негативне, деструктивне, подразливе і неприємне, це те, чого слід боятися та по можливості уникати. Більшість керівників прагнуть того, щоб не допустити виникнення конфлікту або загладити, пом’якшити його перебіг на момент його виникнення, адже конфлікт може викликати стрес у працівників підприємства, що може виявитись руйнівним фактором як для людини, так і для організації в цілому.

Проте в деяких організаціях конфлікти не лише можливі, а іноді – бажані. Адже конфлікт – це зіткнення. І це може бути і зіткнення ідей, що демонструє співробітників як тих, які не є мовчазними і бездумними виконавцями чужої волі і наказів, а тих, хто має особисту думку, власну позицію, готовий до плідного співробітництва, сумісного пошуку рішень.

Головне для керівника – навчитися керувати конфліктом, знати закономірності його протікання та шляхи його вирішення, а також бути обізнаним у галузі психології особистості та психології людських відносин і не допускати переходу конфлікту у негативне русло, що принесе стрес для його працівників. Кожен управлінець повинен володіти мистецтвом вирішення конфліктів заради позитивного психологічного клімату в колективі, без якого не можлива творча, інтелектуальна та ефективна діяльність.

Ділові і міжособистісні конфлікти мають у своїй основі різноманітні причини, зокрема: господарсько-організаційні; соціально-професійні; соціально-демографічні; соціально-психологічні.

**Господарсько-організаційні причини** психологічних колізій у колективі включають у себе дві групи причин:

- *неправильну організацію праці* (недоліки в укомплектуванні штатів, у спеціалізації і кооперації працівників у різних підрозділах; недосконалість обліку і контролю праці; нечітке розподілення функцій між працівниками);
- *неправильну організацію заробітної плати* (не упорядкованість у нормуванні праці й преміюванні, а також різницю в оплаті за однакову працю).

### *Соціально-професійні причини:*

- недосконалість системи добору і розстановки кадрів (керівник неправильно оцінює професійну придатність і моральні якості працівника);
- домагання працівника щодо вищої посади чи розряду й обмеження можливостей їх задоволення у межах даного підприємства;
- правова закріпленість працівника за посадою при низькому рівні його ділових якостей (недипломований фахівець-практик краще справляється із обов'язками, ніж дипломований).

Помічена тенденція зростання „горизонтальної” конфліктності у міру підвищення соціально-професійного статусу працівника: чим вищий престиж професії, посади, соціального становища, тим більше конфліктів у взаємостосунках рівних за посадами співробітників.

У науково-технічній, творчій, інженерно-технічній інтелігенції, у працівників освіти, медичних працівників вищої кваліфікації „горизонтальних” конфліктів у взаємостосунках в 2,4–2,6 рази більше, ніж у працівників середньої кваліфікації. Але в останніх, рівень „вертикальної” конфліктності в 1,2–1,5 рази вищий, аніж у науково-технічній та інженерно-технічній інтелігенції.

Вивчення причин зростання „горизонтальної” конфліктності у міру переходу від нижніх шаблів службової ієрархії до верхніх переконує в тому, що головною причиною є обмеження можливості подальшого соціально-професійного просування на верхні шаблі, а також прагнення працівника „втриматися” в уже досягнутому статусі.

*Соціально-демографічні причини* психологічних суперечностей у колективах. У колективах, де є представники всіх вікових груп, життєві орієнтації врівноважуються і навіть доповнюються. Якщо ж порушується вікова гармонія, то можуть виникати конфлікти.

### **1. Типологія конфліктів**

Конфліктна ситуація, що вимагає вирішення, передбачає існування кількох обов'язкових елементів:

- учасників конфлікту (дві або більше сторони, що переслідують несхожі чи прямо протилежні цілі);
- об'єкт конфлікту (конкретне явище, причина, стан справ, навколо якого розгортається суперечка);
- рушійну силу – інцидент (факт зіткнення протилежних сил).

#### ***Типи конфліктів за кількістю учасників:***

- ***внутрішньо особовий*** (конфлікт вимог). Його виявом є суперечність чи протилежність вимог, що ставляться до одного й того ж виконавця різними функціональними керівниками, яким він одночасно підпорядковується. Причини такого конфлікту – недоліки у: системі делегування повноважень, організаційній структурі, структурі апарату управління, несхожості стилів керівництва, конфлікт інтересів;
- ***міжособовий*** виникає при будь-якому розподілі: повноважень, ресурсів, робіт, обов'язків, завдань, активів, пільг, винагород, а також через несхожість характерів, знань, запитів, кваліфікації, можливостей, кругозору,

кола інтересів, ставлення до праці та психологічної сумісності людей, що працюють разом;

- **між особою та групою**, причини – дисбаланс, що існує між нормами групової поведінки та індивідуальними діями, поглядами чи звичками окремої особи, невиконання або перевиконання обов'язків, недотримання неписаного внутрішнього розпорядку, що має силу закону у даному колективі, етики взаємин тощо;
- **міжгруповий** – організації складаються з безлічі формальних і неформальних груп, які просто не в змозі мирно співіснувати, оскільки всередині будь-якої групи постійно відбувається динамічний розвиток, змінюються цілі, завдання, що поступово входять у суперечки з аналогічними показниками інших груп.

Іноді зустрічається також класифікація конфліктних ситуацій, що пропонує їх поділ на ділові та емоційні. Ділові конфлікти, як правило, зумовлені об'єктивними факторами взаємодії складових зовнішнього та внутрішнього середовища організації, а емоційні – людськими стосунками у колективі.

За формою прояву – **видимий і прихований**. Не завжди конфлікт можуть спостерігати з сторони, а в окремих випадках, зовсім сторонні люди можуть бути обізнаними з перебігом конфлікту.

За тривалістю – **короткочасний, тривалий**. Тут мається на увазі час протікання конфлікту.

За характером виникнення – **випадковий, спровокований**. Це залежить від цілей які ставлять конфлікуючі сторони.

За результатами – **функціональний, дисфункціональний**. Перший – корисний, він сприяє підвищенню організації, а інший – негативний.

За сферою виникнення – **службовий і соціальний**. Мається на увазі не стільки місце виникнення, а й причина з якої даний конфлікт з'явився.

За посадовим статусом – **„горизонтальний”, „вертикальний”**. Перший – це між працівниками, які займають однакове посадове становище, другий – між керівником та підлеглим.

Основними **причинами конфлікту вважаються:**

- розподіл ресурсів (вони завжди обмежені, а претендує на їх використання кілька сторін);
- різниця у цілях (спеціалізація, конкретизація та дроблення на підрозділи передбачає їх різну стратегічну спрямованість);
- взаємозалежність у досягненні результату (вимагає співробітництва, хоча, реалізуючи власні завдання, люди інколи нехтують іншими);
- різниця в уяві та цінностях (відсутність об'єктивної оцінки ситуації);
- незадовільні комунікації (відсутність повної та достовірної інформації);
- різниця у досвіді та манері поведінки;
- різка зміна подій чи умов.

## 2. Динаміка конфлікту та форми його перебігу. Ескалація конфлікту.

Конфлікт – це процес, іноді майже миттєвий (суперечка у транспорті або у черзі), але частіше – тривалий. Незалежно від тривалості конфлікту існують характерні особливості його перебігу, пов’язані з станами внутрішніх світів конфліктуючих. Свідомість особистості при втягуванні у конфлікт „хворобливо” викривлюється, і ці викривлення динамічно нарощуються, свідомість конфліктуючого проходить певні фази, що мають чіткі межі.

Перехід від нормального спілкування до конфліктного відбувається здебільше непомітно, для самих учасників конфлікту розуміння того, що вони є його учасниками, приходить набагато пізніше у порівнянні з його народженням.

#### ***Чотири фази протікання конфлікту (А.М.Ішмуратов):***

***Латентна фаза*** передбачає виникнення реального протиріччя в інтересах, потребах, цілях сторін. Спочатку з’являється відчуття, що від вас щось приховують, якимось дивно розмовляють, дивляться підозріло, тобто ви чимось обділений у порівнянні з іншими. Це ще не конфлікт, але перехід від нормального спілкування до саме конфліктного вже розпочатий. Латентність – це прихованість, небажання оголювати суперечність спілкування, продовжувати робити вигляд, що стосунки немов нормальні, звичайні. В залежності від характерів учасників таке спілкування може тривати невизначено довго. Основна особливість спілкування в латентній фазі конфлікту – це виникнення непорозумінь, що виявляються через різні ситуації з приводу різних аспектів діяльності. Під час неї усвідомлюються інтереси як свої, так і опонента, їх взаємовідносини, особливо щодо їх несумісності. Завершується фаза заявою про відмінності інтересів і формування наміру їх згодити. Отже, латентна фаза – це можливість конфлікту.

***Демонстративна фаза.*** Під час цієї фази реальність вже сприймається як конфліктна, люди прагнуть переконати один одного, контактують, спілкуються і це майже нормальний тип спілкування. Акцентується увага на тому, чим вони відрізняються один від одного. Будь-яка відміна використовується для створення негативного образу, ситуація сприймається як наявність реальної загрози по відношенню до однієї з сторін взаємодії або по відношенню до суспільно важливих цілей та інтересів. Ця стадія характеризується проявами роздратування, агресивності, не виваженості. Дискусії з метою переконати один одного перетворюються на емоційні суперечки, потім – на взаємні звинувачення один одного, і, насамкінець, на розрив спілкування, оскільки психологічно неможливо спілкуватися, бо існує думка про неможливість переконати. Опоненти не говорять на загальні теми. Кінцем цієї фази є ігнорування один одного, припинення спілкування, взаємне мовчання. Поступово опонент перетворюється у ворога. Конфлікт переходить в агресивну фазу. Починаються підозри в агресивних намірах. Характерним для цієї фази є переконання у можливості відновити відносини шляхом доведення своєї правоти, і всі контакти, якщо вони збереглися, забарвлюються цим переконанням, яке іноді доходить до фанатизму.

Отже, усвідомлення об’єктивної конфліктної ситуації стає поштовхом до конфліктної поведінки.

**Агресивна фаза** – це інцидент. Вся увага поглинута бажанням зробити якомога гірше іншому, блокуванням можливості досягнення цілей іншої сторони. Це – намагання знищити супротивника, агресія, яка не обов'язково виражена демонстративно. Підлості, наклепи робляться потайки, розповсюджується інформація, яку може бути навмисно перекручена, компрометуюча; можливі апеляції до вищих органів, дискредитація опонента. У разі відкритої боротьби, а не переговорів, можливі взаємні погрози, моральні образи, інтриги, чвари, сутички і у крайньому випадку навіть фізичне насильство. Образ ворога – головне надбання цієї стадії розвитку конфлікту. Чи будуть потім колишні супротивники співробітничати, не та вже й важливо, головне, що нейтралізовані їхні устремління чинити один одному зло.

**Батальна фаза.** Перехід до батальної фази характеризується „оголошенням війни”, тобто заявою „Я тебе ненавиджу і зроблю все, щоб тобі погано жилося на білому світі”. Противник повинен бути знищений в психологічному розумінні – це руйнування його я-концепції, повна дискредитація інтересів, цінностей і самооцінки. Конфлікт навмисно загострюється, йде його ескалація, нагромадження порушень. Опоненти не приховують, навіть підкреслюють, що вони вороги, оголошують свої наміри агресивними.

На цій стадії позитивним досягненням слід вважати перемир'я, тобто зобов'язання не чинити агресивні дії. У противників залишаються образи ворогів, вони можуть і надалі виношувати агресивні плани, але й передумова для подальшого просування „назад” до нормального спілкування. У побутовому варіанті перемир'я – це угода типу: „якщо ти мені нічого не чинитимеш поганого, то і я тобі нічого не буду робити”. Після перемир'я противники залишаються ворогами, але як мислячі істоти, розуміють, що агресивні дії порушують їх стан спокою, приходять до взаємної згоди не чинити їх. Але, якщо конфлікт розвивається до такої фази, у більшості випадків це лише відступ в агресивну фазу з почуттям помсти.

**Фінал конфлікту.** Конфлікт не обов'язково має проходити через усі чотири фази. Як тільки припиняється спілкування, вже є наслідок конфлікту. Якщо спілкування припиняється таким чином, що супротивники перестають навіть думати один про одного, гальмується взаємодія на всіх рівнях, то це – загибель спілкування. Але частіше за все спілкування лише зовні виглядає як таке, що припинене, але насправді продовжується агресія, брудні думки і переживаються негативні емоції. Позитивний фінал конфлікту – це відновлення нормального спілкування.

Можливий, звичайно, варіант фіналу, коли припинення спілкування – кращий варіант вирішення конфлікту, але це можна розглядати як хірургічну операцію, коли не вдалосявилікувати ногу і довелося її відрізати.

**Постконфліктна стадія** – це час міркування, переживань та корекції самооцінки, відносин, домагань. Саме під час постконфліктної стадії, коли учасники конфлікту готові до позитивних змін, можна проводити ширий,

об'єктивний та конструктивний розбір ситуації конфлікту за визначенням перспектив подальшого розвитку відносин.

Вищесказане підтверджує те, що конфлікт – явище складне, його протікання не можна запрограмувати, а результати передбачити. Навіть іноді буває *складно розпізнати сам факт наявності конфлікту*.

#### **Головні форми перебігу конфлікту:**

**Відкритий конфлікт.** Яскраво виражене, емоційно насичене зіткнення індивідів у групі. Такий конфлікт є очевидним, але за розпаленням пристрастей буває дуже важко виявити його реальні причини.

**Прихований конфлікт (замаскований).** Найбільш розповсюджена форма конфлікту в організаціях, коли реальні розбіжності приховуються учасниками конфлікту за зовні бездоганними формами поведінки. Досить часто такі конфлікти можуть тривати впродовж років, знаходячи вираження в різних „заштунгових” іграх та інтригах, отруюючи життя організації й не отримуючи свого розв'язання.

**„Сліпий” конфлікт.** При цій формі один або обидва учасники взагалі не усвідомлюють його наявності. У першому випадку один стає об'єктом нападок з боку опонента-противника, але не сприймає ситуацію як конфліктну. У другому випадку, дуже поширеному на підприємствах з поганою організацією, конфлікт виникає у результаті неузгодженості та суперечливих управлінських рішень, але самі керівники цього не бачать, тобто конфлікт існує на рівні можливості виконання рішення. Характерною особливістю „сліпого” конфлікту є те, що про нього знають усі, крім тих, хто безпосередньо його породжує та бере в ньому участь. Наявність такого конфлікту на виробництві призводить до повної втрати керівництвом авторитету, деморалізації співробітників, які припиняють роботу або звільняються з цієї організації.

**„Невідомий” конфлікт.** Ця форма конфлікту виникає тоді, коли реальні протиріччя замасковуються, або взагалі не усвідомлюються людьми. На поверхні відносин залишається тільки слабо виражена неприязнь. Така ситуація сама по собі є конфліктною, коли відкритий вибух та протистояння можуть виникнути з будь-якої приводу, а то й взагалі без приводу.

#### **Шляхи подолання конфлікту**

Які б не були складні психологічні особливості трудової діяльності, життєві ситуації, перепони на шляху до успіху, людина повинна постійно формувати культуру внутрішнього психічного життя, що завжди допомагає успішно долати певні конфліктні ситуації, відповідні життєві перепони, встановлювати тісніші контакти з оточуючими людьми, не говорячи вже про дружні, товариські стосунки з однодумцями.

Яким же чином можна розумно вирішувати конфлікти, коли вони уже виникли?

По-перше, за будь-яким конфліктом відверто чи приховано знаходяться інтереси людей, ось чому завжди слід в'яснити, чи є у вас щось спільного в інтересах, незважаючи на наявність конфліктної ситуації. Необхідно, проаналізувавши, зрозуміти, які існують розбіжності в особистих інтересах

сторін стосовно до загального інтересу. Розібратися в суті інтересів вашого партнера і пояснити йому ваші бажання. Нарешті, обговорити, які можуть бути взаємні спільні кроки, аби можна було подолати конфлікт.

По-друге, прагнути такої згоди, яка б могла максимально задовольняти інтереси кожної із сторін, при цьому вести розмови чи переговори без образ, тим більше без ультимативних вимог.

По-третє, користуватися максимально об'єктивними і справедливими критеріями, показати, що ви не бажаєте використати партнера, але, водночас, переконати його, що існує межа поступок, за яку ви не можете відступити, не втративши власної гідності.

Існує *п'ять основних стилів розв'язання конфлікту*, в основу яких покладена система, котру називають методом *Томаса-Кілменна*. Ця система дозволяє створити для кожної людини свій власний стиль розв'язання конфлікту. Основні стилі поведінки в конфліктній ситуації пов'язані із спільним джерелом будь-якого конфлікту – розбіжністю інтересів двох чи кількох сторін.

Стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається тією мірою, якою є намагання задовольнити власні інтереси (діючи пасивно чи активно) та інтереси іншої сторони (діючи спільно чи індивідуально).

Кожна людина може певною мірою використовувати всі ці стилі, але звичайно має пріоритетні. Крім того, деякі стилі можуть бути найефективнішими для розв'язання конфліктів певного типу.

**Стиль конкуренції.** Він може бути ефективним тоді, коли людина наділена певною владою і знає, що рішення чи підхід у даній ситуації є правильні, і має можливість наполягати на них. Проте це не той стиль, який варто використовувати при особистих стосунках, тому що він викликатиме почуття відчуження.

**Стиль уникання.** Його можна використовувати тоді, коли зачеплена проблема, не важлива, коли не має бажання витрачати сили на її вирішення або коли відчуття безнадійності. Цей стиль також рекомендують у тих випадках, коли людина відчуває, що „схибила” і передчуває правоту іншої людини або коли опонент наділений більшою владою.

Окремі люди вважають стиль уникання „втечею” від проблем і відповідальності, а не ефективним підходом до розв'язання конфлікту. В дійсності ухиляння або відстрочка можуть бути цілком придатною і конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію.

**Стиль пристосування.** Його можна використати, коли результат справи надзвичайно важливий для іншої людини і не суттєвий вас. Цей стиль корисний також і в тих ситуаціях, коли ви не можете отримати верх, оскільки інша людина наділена більшою владою, таким чином ідете на поступки і погоджуєтесь з тим, чого хоче опонент.

Стиль пристосування дещо нагадує стиль уникання, оскільки його можна використати для отримання відстрочки у вирішенні проблеми. Проте основна відмінність полягає в тому, що дія відбувається разом з іншою людиною, існує згода робити те, чого хоче інший. Використовуючи цей стиль, особа нічого не

робить для задоволення інтересів іншої людини, а просто відштовхує від себе проблему.

**Стиль співробітництва** вимагає певних зусиль. Обидві сторони повинні затратити на це час, повинні вміти пояснити свої бажання, висловити свої потреби, вислухати один одного, а потім виробити альтернативні варіанти розв'язання проблеми. Відсутність хоча б одного з цих елементів робить такий підхід неефективним.

Стиль співробітництва серед інших стилів є найважчим, зате він допомагає знайти рішення, яке найбільше задовольняє обидві сторони в складних конфліктних ситуаціях.

**Стиль компромісу.** Компроміс досягається на більш поверховому рівні порівняно із співробітництвом, дві сторони поступаються у чомусь один перед одним і в результаті доходять до згоди.

Стиль компромісу найефективніший у тих випадках, коли люди хочуть одного і того самого, але підходи до розв'язання проблеми інші.

Виходячи із важливості проблеми, можна обрати **стратегію поведінки в конфліктній ситуації**:

- знайти спосіб уникнення конфлікту;
- розробити компромісне рішення;
- заспокоїтися і змиритися з тим, що хоче робити інша людина;
- зачекати, щоб знайти підходяще вирішення;
- продовжувати робити те ж саме, але до певного підходящого часу знову повернутися до проблеми.

Сучасний світ змінюється, особа змушена пристосовуватись до ситуації, аби виживати, тим більше добиватися успіху. Змінюються конфліктні ситуації та шляхи їх розв'язання. Назвемо найхарактерніші з них та можливу участь у їх подоланні:

**Виграти – виграти.** Слід запитати самого себе, чи бажаєте ви сприятливого для обох виходу, а вже тоді докладати усі зусилля, щоб цього досягти.

**Творчий підхід.** Осмислити суть конфлікту, відповісти на запитання, як і чому стався цей конфлікт, що він собою являє, як стосується справи, інтересів підприємства тощо.

**Емпатія.** Подумки поставити себе на місце іншої сторони і з позиції опонента змоделювати конфліктну ситуацію і вихід з неї.

**Прагнення зміни.** Подумати, про можливі зміни у конфлікті, наскільки поступливим чи твердим слід бути стосовно людей і проблем, яких торкнувся цей конфлікт.

**Влада.** Проаналізувати застосування владних повноважень, що призвело до конфлікту, як скористатися наданими владними правами та обов'язками, аби конфлікт пригасити, а потім повністю зупинити, вирішивши проблему.

**Емоції.** Чи не є конфлікт результатом вивільнених емоцій, певного неконтрольованого емоційного стану? Як керувати емоціями, що слід зробити, щоб володіти ними?

**Готовність, бажання.** Добре осмислити суть конфлікту і прийняти рішення про готовність до його вирішення, а найважливіше чи є бажання це робити.

**Картографія конфлікту.** Надзвичайно важливо розібратися: у чому суть проблеми, яка породила конфлікт? Хто є головними учасниками конфлікту? Які вимоги висуває кожен з конфліктуючих? В чому переваги тих чи інших пропозицій, висловлених під час конфлікту? Які занепокоєння висловлює кожен учасник, як вони впливають на поведінку конфліктуючих?

**Альтернатива.** Чи можете запропонувати, щось інше: які альтернативні пропозиції здатні задовольнити потреби найбільшої частини конфліктуючих; бути винахідливим, пробувати різні варіанти.

**Посередництво.** Подумати, наскільки ви можете його запропонувати, проаналізувавши конфліктну ситуацію і замислитись: чи зможуть рано чи пізно конфліктуючі вирішити проблему самі, чи їм потрібна допомога третьої сторони, нейтральної особи і хто міг би нею бути? Чи підходить роль посередника саме вам у даній конфліктній ситуації; як запропонувати цю роль учасникам конфлікту; Чи спроможні ви створити таку атмосферу взаєморозуміння, у якій конфліктуючі могли б розкритися перед вами. Що може вам допомогти в цьому?

Розширення ознайомлення з конфліктною ситуацією. Чи бачите ви суть конфлікту всебічно, чи лише з власної точки зору? Які наслідки може мати ваше втручання у вирішення конфлікту для вас та вашої справи?

## **2. Суть стресу. Управління персоналом в стресогенній діяльності**

Життєдіяльність людей за сучасних умов характеризується впливом значного числа стресогенних факторів та висуває підвищені вимоги до стресостійкості та психологічних якостей особистості, які забезпечували б поведінку, націлену на подолання стресу та ефективність діяльності у сучасних умовах.

Засновником теорії стресу вважається відомий канадський вчений Ганс Сельє. В своїй книзі "Стрес без дистресу" він писав: "Кожна людина відчувала його, всі говорять про нього, але майже ніхто не бере на себе клопіт з'ясувати, що ж таке стрес. Багато слів стають модними, коли наукове дослідження призводить до виникнення нового поняття, що впливає на повсякденну поведінку чи на образ наших думок з корінних життєвих питань".

У перекладі з англійської **стрес** – це тиск, натиск, напруга, а **дистрес** – горе, нещастя, нездужання, нужда. За словами Сельє, стрес є неспецифічна (тобто один і той же па різні дії) відповідь організму на будь-яку пред'явлену йому вимогу, який допомагає йому пристосуватися до виниклої труднощі, впоратися з нею. Всяка несподіванка, яка порушує звичний перебіг життя, може бути причиною стресу. При цьому, як зазначає Сельє, не має значення, приємна або неприємна ситуація, з якою ми зіткнулися. Має значення лише інтенсивність потреби в перебудові або в адаптації.

Стрес не небезпечний, якщо він знаходить доцільний вихід компенсується розслабленням.

### Види стресу (за Сельє):

- **Еустрес** активізує, мобілізує внутрішні резерви людини, поліпшує протікання психічних і фізіологічних функцій. Еустрес є короточасним, супроводжується бурхливим витрачанням "поверхневих" адаптують резервів і початком мобілізації "глибоких". Він може давати відчуття підйому внутрішніх сил.
- **Дистрес** – руйнівний процес, дезорганізуючий поведінку людини, погіршує протікання психофізіологічних функцій. Дистрес частіше відноситься до тривалого стресу, при якому відбуваються мобілізація й витрачання і "поверхневих" і "глибоких" адаптаційних резервів. Такий стрес може переходити в соматичну або психічну хворобу (невроз, психоз).

Стрес зазвичай викликається короточасними і довготривалими стресорами. До **короточасним** відносяться невдачі, розсіяна увага, страхи, болі, дефіцит часу; до **довготривалим** – конфліктні ситуації, небезпечна робота, тривалі нервово-психічні перевантаження.

**Стрес** (пер. з англ. stress – напруга) – система реакцій організму у відповідь на будь-яку висунуту до нього вимогу. Стрес – це відповідь на загрозу, реальну чи уявну.

**Стресор** – фактор, який викликає стан стресу. Вирізняють фізіологічний і психологічний стресори. Фізіологічні стресори – надмірне фізичне навантаження, висока або низька температура, больові стимули та ін. Психологічні стресори поділяються на інформаційні та емоційні. Інформаційний стрес виникає в ситуаціях інформаційних перевантажень, коли людина не виконує завдання, не встигає приймати правильні рішення у належному темпі. Емоційний стрес виявляється в ситуаціях загрози, небезпеки, гніву, образи та ін.

### Фази стресу

1. **Фаза тривоги.** Мобілізація організму для зустрічі з загрозою. Відбуваються біологічні реакції, які зумовлюють можливість боротьби або втечі. З погляду фізіології це: згущення крові, підвищення тиску, збільшення печінки тощо.
2. **Фаза опору.** Організм намагається опиратися загрози, або справлятися з нею, якщо загроза продовжує діяти і її не можна уникнути. Далі тіло адаптується до стресу і повертається до нормального стану.
3. **Фаза виснаження.** Якщо дія стресу продовжується і людина не спроможна адаптуватися, це може виснажити ресурси тіла. Виснаженість – це вразливість від втоми, фізичні проблеми призводять до хвороб і навіть до загибелі організму. Ті самі реакції, які дозволяють опиратися короточасним стресорам (підсилення енергії напруження м'язів, недопускання ознак болю, припинення травлення, високий тиск крові), за тривалої дії шкідливі.

**Стрес – це сукупність захисних психічних і фізіологічних реакцій організму у відповідь на вплив різних факторів, особливо нових, несподіваних.** Це продукт так званої реакції "бей-беги" – примітивного рефлексу, який готує людину до боротьби, до зіткнення з труднощами. Коли людина стикається з якоюсь небезпекою або несподіванкою, її організм виділяє відповідні гормони (відомі в народі як адреналін), які включають екстренні енергетичні джерела,

допомагаючи людині впоратися з ситуацією і вижити. Але цей настільки корисний для первісної людини механізм сьогодні породжує дуже серйозні проблеми, пов'язані з виснаженням організму.

Стрес – це передусім емоційний стан. Але з тісним зв'язком емоцій з інтелектуальною діяльністю можна говорити про “інтелектуальний стрес”, “інтелектуальну фрустрацію” і навіть “інтелектуальну агресію”. Після стресу, як і після інших сильних емоційних переживань, згідно з психоаналітичною концепцією, у людини настає катарсис (очищення) як душевне полегшення.

**Неспокій – тривога.** Стан стресу у людини нерідко може супроводжуватися таким складним психічним станом, як неспокій, тривога, тривожність.

**Тривожність** – це психологічний стан, який викликається можливими або вірогідними прикрощами, несподіванкою, змінами в звичній обстановці і діяльності, затримкою приємного, бажаного і виражається у специфічних переживаннях (побоювання, хвилювання, порушення спокою та інші), реакціях.

За переважаючим компонентом тривожність може бути прирахована до емоційних станів. Але цей стан відіграє велику роль і у процесі мотивації людської поведінки, в певних випадках прямо виступаючи як мотив. Умовами, що викликають неспокій – тривогу (“порушники спокою”) будуть, наприклад, несподівані зміни в обстановці діяльності; невдачі і помилки; можливість різних прикрощів, зумовлених специфікою діяльності або спілкування; очікування (іноді тривале) певного результату тощо. Як показують дані багатьох досліджень, “тривожні” випробувані перевершують “нетривожних” в рішенні простих завдань, але відстають у рішенні складних.

Чи виходить зі сказаного, що стан тривожності завжди перешкоджає успішній діяльності? Такий висновок був би поспішним. Все тут буде залежати, з одного боку, від конкретного змісту, глибини і тривалості стану тривожності, а з іншого – від адекватності цього стану подразникам, від наявності або відсутності самоконтролю, від форм реакції і міри “в'язкості” даного стану. Так, тривожність буде позитивним психічним станом, якщо вона викликається у людини через те, що вона близько до серця сприймає долі інших людей, діло, якому служить. Без подібного стану взагалі неможливе успішне здійснення багатьох видів професійної діяльності і спілкування, і вказана тривожність повинна бути не тільки тривалим психічним станом людини, але і рисою її особистості, властивістю її характеру.

“М'які” форми тривожності служать людині сигналами до усунення недоліків, що є в роботі, до виховання рішучості, сміливості, упевненості у власних силах. Якщо ж тривожність виникає з нікчемних причин, не адекватна об'єктам і ситуації, що її викликали, приймає форми, що свідчать про втрату самоконтролю, є тривалою, “в'язкою”, погано позбавлюється, то такий стан, безумовно, негативно впливає на здійснення діяльності і спілкування.

### **Фрустрація.**

Труднощі і можливі невдачі в життєдіяльності за певних умов можуть призвести до виникнення у людини не тільки психічних станів стресу і

тривожності, але і стану фрустрації. Буквально цей термін означає переживання розладу (планів), знищення (здумів), краху (надій), марні очікування, переживання невдачі. Однак фрустрація повинна розглядатися в контексті витривалості в життєвих труднощах і реакціях на ці труднощі.

**Фрустрація** – складний емоційно-мотиваційний стан, що виражається в дезорганізації свідомості, діяльності і спілкування і виникає внаслідок тривалого блокування цілеспрямованої поведінки об'єктивно непереборними або суб'єктивно представленими труднощами.

### ***Копінг-стратегії подолання стресу***

Теоретичні та експериментальні дослідження довели, що для подолання стресу кожна людина використовує власні стратегії поведінки (копінг-стратегії) на основі наявного в неї особистісного досвіду й психологічних резервів (особистісні ресурси або копінг-ресурси).

**«Копінг»:** визначення копінгу – як властивості особистості, відносно постійну схильність відповідати на стресову подію (А.Білінгз, Р.Моос); розгляд копінгу в якості одного із способів психологічного захисту, що використовується для ослаблення напруги (Н.Хаан). До третього підходу належать Р.Лазарус та С.Фолкман, згідно яким копінг розуміється як динамічний процес, у якому когнітивні й поведінкові спроби управляти внутрішніми й (або) зовнішніми вимогами постійно змінюються, а виникаючі вимоги оцінюються як такі, що напружують або передбачають ресурси особистості [4; 5; 6; 7].

**Копінг-поведінка** – це стратегії дій, що вживаються людиною в ситуаціях психологічної погрози фізичному, особистісному й соціальному благополуччю, здійснювані в когнітивній, емоційній і поведінковій сферах функціонування особистості й ведучі до успішної або менш успішній адаптації.

Результати досліджень копінг-поведінки вітчизняних та зарубіжних авторів виконані на контингенті осіб з делінквентною поведінкою (наркомани, правопорушники), хворих (неврозами, психічними захворюваннями), представниках ряду професій, що характеризуються «емоційним вигоранням» (психологи, психотерапевти, педагоги) дозволили відзначити нерозривний зв'язок копінг-поведінки й стресу, значимість когнітивної теорії його подолання.

На сьогодні про недостатню вивченість особливостей реагування у стресовій ситуації, тобто копінг-поведінки тих, хто відчуває стрес час від часу та тих, хто відчуває його дію постійно (хворі на хронічну хворобу).

### **Подолання стресу**

Для життя людини, її психічного та фізичного здоров'я, її щастя важливим є уміння долати стреси. Подолання – це мінливі психічні та поведінкові зусилля, якими людина відповідає на вимоги, що висувуються стресом. Подолання – це не одна-однісінька стратегія, яка вживається за будь-яких обставин, у будь-який час. Люди долають стрес по-різному. Ефективна відповідь на стрес, яка веде до адаптації, – це вживання такої стратегії взаємодії зі стресором, яка значно знижує переживання стресу. Неможливо думати, що можна повністю уникнути стресу. Окрім того, стрес сам по собі не обов'язково щось погане. Певний обсяг чи рівень стресів в нашому житті є природним. Стрес

часто є природним наслідком того, що ми живемо в реальному світі. Лише застосування неефективних способів боротьби зі стресами може виснажувати, приносити нещастя.

### *Успішні способи подолання стресу*

- активна взаємодія зі стресором або вплив на саму проблему;
- зміна погляду на проблему, зміна ставлення до неї або інша інтерпретація проблеми;
- приймання проблеми і зменшення фізичного ефекту від породжуваного нею стресу;
- комплексні способи, що поєднують в собі все перераховане вище.

Якщо ми звернемося до схеми стресу, то помітимо, що перша група діє зі стресором, друга група взаємодіє з інтерпретацією стресу, третя має справу з фізичним ефектом від стресу.

#### *1) Активний вплив на проблему.*

У студента конфлікт з деспотичним викладачем, який погрожує на екзамені поставити незадовільну оцінку. Що студент може зробити в цій ситуації? Вирішити, розв'язати проблему самому чи змінити своє ставлення, почуття, тобто змінити погляд на проблему.

Подолання через зосередження на проблемі (стресорі) залежать від характеру проблеми: вас уже відрахувати з університету, чи у вас є тільки підозра, що вас можуть відрахувати.

Спочатку потрібно визначити проблему. Конфлікти, стреси часто відбуваються тому, що люди не вміють коректно визначити проблему. Приклад: Проблеми у чоловіка на роботі – винна дружина, яка не дає йому достатньої підтримки; жінка, перевантажена хатніми справами, вважає, що її проблема – ледачий чоловік; отримав двійку – проблема у тому, що викладач несправедливо оцінив, конфлікт з викладачем – деспотичний, несправедливий викладач.

Необ'єктивна оцінка проблеми і спроби боротися зі стресом, звинувачуючи інших, ведуть до зростання стресу. Визначивши проблему, потрібно якомога більше про неї дізнатися. Визначення проблеми та наявність інформації про неї дасть можливість віднайти способи розв'язання труднощів.

Багато людей в стресі не бачать можливостей його позбутися. Вони зводять все лише до двох альтернатив: залишитися і страждати або втекти і все втратити. Зосередженість на роботі з проблемою має великі психологічні переваги: сприяє підвищенню самоповаги людини, ефективності її дій, контролю за зовнішніми ситуаціями.

#### *2) Зміна поглядів на проблему*

Друга група способів подолання стресу – інша інтерпретація проблеми, тобто сприймання проблеми по-новому. Є кілька стратегій як цього досягти.

#### *Способи зміни погляду на проблему:*

- Нова інтерпретація проблеми – переоцінка, гаслом якої може бути постулат: “Все не настільки погано”. Пізнавальна переоцінка означає переосмислення природи проблеми таким чином, щоб пролити нове (позитивне) світло на неї. Те, як ми себе почуваємо в даній ситуації, великою мірою залежить від

нашої пізнавальної оцінки, або схвалення цієї ситуації. Адже сила впливу стресора залежить не від об'єктивної характеристики, а від нашого суб'єктивного ставлення до нього. “Наше життя є таким, як ми про нього думаємо”.

- Соціальне порівняння. Базується на установці: “Мені краще ніж іншим”.
- Уникання. Базується на установках – “Це не проблема”. “Годі хвилюватися”. “Потрібно поставити обмежувач на хвилювання”.
- Гумор. Базується на установках – “Це смішно”. “Серце радісне добре лікує”. Людина, яка здатна перетворити “жахливі новини” на абсурдні, кумедні, менш схильна до депресії, напруження, гніву, ніж та, яка все сприймає дуже серйозно і піддається поганому настрою. Важливим є пізнавальний компонент гумору. Коли ви глузуєте з проблеми, то вміщуєте її в нову перспективу: починаєте бачити її безглузді, анекдотичні аспекти і набуваєте тим самим контролю над нею. Мати почуття гумору – це не весь час сміятися чи ходити з веселою маскою. Нерідко за посмішкою маскується почуття незручності, безпорадності, нещастя. Окрім того, потрібно зазначити, що гумор ворожий, брутальний, який принижує інших, не зменшує стрес. Він нерідко викликає ще більше напруження і гнів.

### **3) *Приймання проблеми і зменшення фізичного ефекту стресу***

- Вживання ліків є відомим способом зменшення шкідливого стресу.
- Релаксація або розслаблення – найпростіший спосіб зменшити ознаки стресу (високий тиск крові, прискорене дихання).
- Фізичні вправи і прояви – біг, танці, їзда на велосипеді (фізичні вправи), плач, сміх (фізичні прояви) дуже важливі для підтримування здоров'я і зменшення стресу.
- Свіже повітря і вода сприяють ефективнішій боротьбі зі стресом.

### **4) *Комплексні способи подолання стресу***

- Допомога інших та надання допомоги іншим. Людина в стані стресу може звернутися за допомогою і підтримкою до інших. Вона не повинна долати стрес самотньо. Підтримка друзів та близьких може дуже допомогти. Але, не менш дієвим способом подолання стресу є також надання допомоги іншим. Люди набувають сили, коли надають допомогу іншим.
- Через такі складові, як терпимість (толерантність), прощення, відчуття зв'язку з людьми приходять допомога і полегшення.
- Різновидом психологічної допомоги є консультативна допомога або психотерапія, яку людині в стані стресу надає професіонал (консультант чи психотерапевт).
- Віра в Бога. Віра в Бога пропонує звільнення від стресу шляхом зміни уявлення людини про саму ситуацію, про вимоги до себе, про можливість і важливість справлятися з цими вимогами. Той, хто вірить, що Бог його любить, сприймає неприємності набагато спокійніше, тому що сприймає їх або як заслужений наслідок своїх дій, або як випробування.

Дослідження свідчать, що ті, хто відчувають постійний стрес, під впливом хронічної хвороби використовують дезадаптивні стратегії подолання стресу, що

веде до ще більшої дезадаптації, проте – ті, хто відчуває стрес час від часу найбільш часто використовують проблемно-вирішальну поведінку в стресових ситуаціях, що веде до більше успішної адаптації. Доведено, що переживання ситуації постійного стресу у вигляді хронічної хвороби істотно впливає на формування соціальної дезадаптації (зниження фрустраційної толерантності, підвищення вимогливості до оточуючих, низьку вимогливість до себе, недостатність способів самостійного рішення проблем).

### **3. Супервізія та консультування як технології соціальної роботи**

«Супервізія». Буквальний переклад терміна з англійської мови – «нагляд» – не відповідає повному його змісту. В українській мові найближчим йому у змістовному плані є поняття «наставництво», у значенні «давати поради, навчати чогось, направляти, націлювати, скеровувати, спрямовувати». У професійній лексиці має місце також вживання терміна «куратор» (особа, якій доручено наглядати за якою-небудь роботою). Супервізія почала свій розвиток із психоаналізу та інтенсивно розвивається у його межах.

Першим прикладом можна вважати випадок, коли Зигмунд Фрейд аналізував маленького сина одного свого знайомого психоаналітика, і ця робота здійснювалася здебільшого через переписку. Батько писав про поведінку хлопчика, його особливості, а Зигмунд Фрейд надавав рекомендації – як треба поводитися з дитиною, як її потрібно розуміти.

**Супервізія** – основний засіб, за допомогою якого визначений установою супервізор полегшує роботу персоналу індивідуально й колективно та забезпечує стандарти роботи. Поняття супервізії визначається через моделі аналізу і компетентного розв'язання ситуацій, що виникають у взаємодії з клієнтами (А. Браун, А. Боурн). Для більш докладного розуміння поняття супервізії можна розглянути це визначення по-різному:

1. Під поняттям «супервізія» ми розуміємо стосунки між однією людиною – супервізором, та іншою – супервізованим. Роботодавець надає супервізору повноваження здійснювати супервізію одного чи кількох працівників. Ці працівники, в свою чергу, звітують про роботу в установі супервізору. Концепція підзвітності (відповідальності) є непростого та містить можливі труднощі. Згідно з новим законодавством, працівники повинні нести відповідальність саме перед користувачами та клієнтами соціальної служби. Інші дослідники зазначають, що професійний працівник насамперед є відповідальним перед своєю професією і, насамперед, перед собою. Визначення не заперечує жодне з цих тверджень щодо багатомірного характеру відповідальності, воно лише підтверджує відповідальність працівника перед установою.

2. Визначення розкриває сутність супервізії, яка відповідає за забезпечення реалізації політики організації та за допомогу людині працювати якнайкраще. А отже, це твердження охоплює дві функції супервізії: контрольну та підтримуючу. Ці функції є важливими і нерозривно пов'язаними одна з одною. Бюджет сучасних організацій здебільшого не розрахований на

наснаження та підтримку працівників, існує орієнтація лише на завдання. Тому має місце значний ризик недооцінювання підтримуючої ролі супервізії.

3. Вагомим завданням супервізора є розвиток команди та правил групи. Визначення єднає індивідуальне та колективне у роботі супервізора. Хоча стосунки супервізора та супервізованого мають здебільшого індивідуальний характер, вони найчастіше набувають значення у контексті команди чи робочої групи. Розвиток усієї команди відбувається як безпосередньо через групову роботу, так і опосередковано, через індивідуальну роботу з кожним спеціалістом.

4. Найважливіший аспект, який стосується загальної мети супервізії, полягає в забезпеченні якомога кращих послуг для клієнтів соціальних служб. Цей безперечний факт потребує особливого наголосу, адже досить часто його забувають у супервізії та зосереджують основну частину супервізорської роботи на політиці організації, міжособистісних конфліктах, особистих амбіціях, іграх. Це відволікає увагу від головного. Проте потрібно акцентувати увагу на тому, що основним призначенням установи та її організаційної побудови є надання висококваліфікованих послуг людям, які їх потребують.

5. Супервізія є процесом взаємодії, активним учасником якого є супервізований. Навіть найнедосвідченіший супервізований має розвивати та отримувати допомогу для розвитку своїх навичок та впевненості, бути активним та ініціативним у своєму підході до супервізії.

6. Останнє питання, яке викликає наведене твердження щодо супервізії, стосується того, що супервізія здебільшого відбувається під час офіційно організованих, регулярних зустрічей. Питання полягає в тому, чи є супервізія особливою подією, а саме супервізорською сесією. Супервізію також можна розглянути як процес, у якому безперестанно виникає встановлення зв'язку між супервізором і супервізованим(и) у їх щоденній роботі. Супервізія може підпадати під кожне з цих визначень. Важливо відрізнити супервізію від інших аспектів менеджменту та від різноманітних завдань тих, хто має здійснювати супервізію. Більшість науковців дотримуються дуалістичного підходу та розглядають супервізію водночас як подію і як процес.

**Мета супервізії** – допомагати супервізованому(им) більш ефективно виконувати завдання, визначені в посадових обов'язках. Регулярно організовані зустрічі супервізора і супервізованого(их) формують процес виконання завдання супервізії. Супервізований є активним учасником цього процесу взаємодії (А. Браун, А. Боурн).

**Завдання супервізії** – задоволення організаційних, професійних та особистих потреб.

**Основні функції супервізії:**

- освітницька (формує), що включає розвиток умінь, навичок, здібностей щодо професії;
- підтримуюча (тонізуюча), що включає підвищення стійкості впливу зі сторони проблем клієнтів;

- спрямовуюча (нормативна), що включає контроль працівника над власною особистістю (недоліки, слабкі сторони, сліпі плями, осуд).

Супервізію можна здійснювати на індивідуальному рівні, а також на рівні групи або організації.

#### **Типи супервізії:**

- Один на один – передчасно спланована зустріч з повісткою денною задля обговорення та оцінки роботи.
- Групова супервізія – колектив співробітників, у якому працівники сумісно обговорюють та оцінюють роботу один одного. Учасники розглядають питання для обговорення, група обговорює кожен випадок і те, як він вирішувався окремо. Відбувається обмін досвідом, знаннями.
- Неформальна супервізія – незапланована консультація, один на один чи по телефону.
- Кризова супервізія – незаплановане обговорення випадку, який, за відчуттями працівника, призвів до кризи. Відбувається одразу після роботи з клієнтом.

Супервізія – це орієнтована на людину діяльність, яка вважає однаково важливими як супервізорські стосунки, почуття та розвиток персоналу, так і реалізацію завдань, регулювання та контрольну функцію. Соціальна робота за своєю суттю має справу з особистим горем людини та соціальними стражданнями, функціональними обмеженнями, пригніченням, бідністю, стресом, насиллям, деривацією та конфліктом.

Задля ефективної допомоги людям соціальний працівник мусить розділити з клієнтом частину цього горя, безпорадності та люті, емоції, що впливають на його почуття. Звичайно, почуття, які виникають під впливом роботи, можуть обговорюватися під час супервізії так само, як і практичні аспекти, вимоги організації та законодавства. Якщо почуття та вплив роботи на особистість не вважаються частиною супервізії й не обговорюються, то їх накопичення матиме щонайменше два можливих наслідки. Один полягає в тому, що супервізований зрозуміє необхідність стримувати почуття та почне працювати більш бюрократично й менш емпатично, а відтак менш ефективно; а інший – це те, що рівень стресу зростатиме, оскільки не буде віддушину під час супервізії, зростатиме можливість виникнення професійного вигорання.

**Орієнтований на людину підхід** – це не розкіш, до якої потрібно вдаватися, коли настають важкі часи, це невід’ємна складова завдання та процесу супервізії. Зміст та процес супервізії мусять бути непригнічуючими та антидискримінаційними, спрямованими на наснаження як користувачів служби, так і персоналу. Ця проблема стосується нерівності влади і ставлень, які існують у суспільстві, та відображається в неоднаковому досвіді людей відповідно до місця у структурі та особистісної ідентифікації. Практичне застосування принципу непригнічення означає, що основою гідної практики та гідної супервізії має стати наснаження (імпаурмент). Принцип полягає в тому, що у процесі взаємодії між людьми, особливо коли один має більше влади й обіймає вищу посаду, ніж інший, необхідно керуватися підходом, який скоріше

применшує, а не підкреслює різницю у владі та підвищує особистісні переваги й ресурси тих, хто є пригніченими.

**Супервізори та супервізовані** – це дорослі люди, котрі краще вчаться, коли навчання є самокерованим, а до супервізії застосовують проактивний підхід. Потрібно наголосити на очевидному факті, що супервізовані і супервізори є дорослими людьми, оскільки про це часто забувають, встановлюючи псевдобатьківські стосунки в ході супервізії. Важливо також, щоб при визначенні підходу до супервізії бралось до уваги твердження (D.Gardiner, 1989; Н. Burgess, 1992), що дорослі краще вчаться за певних обставин, зокрема, коли мають контроль над власним навчанням.

Це передбачає серед усього іншого й використання проактивного підходу до супервізії. Для супервізованого це означає готовність формувати зміст супервізорських сесій для того, щоб забезпечити максимальну користь від них. Для супервізора це означає застосування творчого підходу до змісту й форми супервізії (А. Brown, 1984). Послання директивного супервізора й залежного супервізованого може обмежувати довготривалий професійний розвиток супервізованого. Є чимало непередбачуваних ситуацій, з якими стикається персонал у соціальних службах, коли немає часу чи можливості для консультації й потрібно негайно діяти.

Надто залежний супервізований радше за все заплутається, оскільки він/вона запрограмовані покладатися на інших, а не вдаватися до власної оцінки, тоді як той, хто вчиться й думає активно, спроможний застосувати те, що він вивчив на прикладі однієї ситуації, до іншої.

**Регулярна супервізія** – це ресурс, на який має право кожен член колективу. Існують свідчення (М. Davies 1988, NALGO 1989), що супервізія в багатьох службах і закладах відбувається спонтанно і безсистемно. Дехто взагалі її не проходить, для інших вона зведена до мінімуму й забюрократизована, для багатьох – відбувається нерегулярно, та їй приділяють мало уваги. Для тих, кому пощастило більше, вона стала постійним, вагомим ресурсом, який вони надзвичайно цінують. Потрібно пам'ятати, що весь персонал має право на належну супервізію, й вона має проводитись у кожній службі та бути пріоритетною у політиці організації. Так само мають бути належно забезпечені та вичерпні програми навчання всіх супервізорів.

Якщо соціальні працівники в організації зазнають тиску, доводиться домовлятися про проведення супервізорських сесій, або навіть терміново призначати їх у разі виникнення серйозної кризи чи недуги. Захист важливості супервізії у таких колективах, де робоче навантаження та стрес є дуже значними, можливий, але все залежить від наполегливості супервізора. Право на супервізію може бути використаним лише у разі серйозного ставлення з боку керівництва. Це, скоріше за все, призведе до позитивних змін, бо й самі супервізовані будуть серйозно сприймати супервізію та належним чином готуватимуться до неї.

Якщо ж супервізор буде нерегулярно проводити супервізорські сесії, відмінати їх через несуттєві причини й демонструвати, що вони не надають супервізії великого значення, відбуватиметься зворотний ефект. Працівники

відчуватимуть розчарування та почнуть ставитися до супервізії як до чогось несерйозного й нецінного. Дехто з них може спробувати знайти допомогу в іншому місці, однак це не замінить супервізії.

**Етичні і юридичні принципи супервізії** у роботі супервізора (наставника) з супервізованим (молодим фахівцем) і супервізованого з клієнтом:

- **Компетентність.** Як правило, влаштовуючись на роботу, молодий фахівець соціальної служби є некваліфікованим, а тому йому необхідний наставник, який відповідатиме за якість його роботи і за зміст роботи з клієнтом, що дасть можливість професійно рости і розширювати свій досвід у складних і нестандартних ситуаціях. Таким чином, до компетенції супервізора належить експертна оцінка не тільки знань і навичок молодого фахівця, але і його особистої готовності взяти на себе професійну відповідальність (D. Kurpius, G. Gibson). Супервізор несе відповідальність за кваліфіковану допомогу клієнту, яку надає супервізований (W. Harrar, V. Greek & S. Knapp, 1990).
- **Інформована згода** як засіб захисту наставника і молодого фахівця від судового переслідування з боку клієнта (R. Woody, 1984). Тобто, клієнт має бути завідомо попереджений про потенційний ризик або ж альтернативні можливості надання допомоги і, як результат, повинен свідомо прийняти рішення про участь у консультуванні.

Наставникам необхідно уважно відслідковувати виконання кожного з трьох рівнів інформованої згоди (J. Bernard & R. Goodyear, 1992):

1. Наставник має бути впевнений, що молодий фахівець проінформував клієнта про особливості консультації;
2. Наставник має бути впевнений, що клієнт усвідомлює ці особливості (наприклад, що аудіозаписи будуть прослуховуватися в супервізорській групі);
3. Наставник повинен інформувати молодого фахівця про критерії оцінки супервізійного процесу й інших аспектів ситуації (наприклад, про те, що від фахівця може знадобитися інтерв'ю або опис практичної роботи тощо).

- **Захист прав клієнта і молодого фахівця.** У той час як принцип інформованої згоди оголошується і затверджується наставником на початку супервізорської роботи, права всіх учасників процесу повинні дотримуватися протягом усього процесу. До обов'язків наставника входить захист прав і клієнта, і самого фахівця. Наприклад, порушенням прав молодого фахівця вважається остаточна негативна оцінка його роботи без попередження і попереднього надання можливостей поліпшення його професійної діяльності (E. Digest).
- **Конфіденційність.** Дотримуючись конфіденційності в рамках консультації, молодий фахівець повинен обговорити з клієнтом питання, що пов'язані зі збереженням у таємниці його особистих даних. До цих питань належать: право на нерозголошення приватної інформації, тобто зберігання й демонстрація відео- та аудіозаписів консультацій, дозвіл клієнта на їх демонстрацію та інші, а також розуміння того, у яких випадках конфіденційність може й повинна бути порушена, тобто фахівець повинен

попереджати потенційних жертв злочину, так само як і повідомляти про злочини в правоохоронні заклади. Дуже важливо також визначити межі конфіденційності й у рамках процесу супервізії. Молодий фахівець повинен мати можливість довіряти наставнику приватну інформацію, але водночас знати і про винятки з правил конфіденційності. Так фахівець має бути заздалегідь повідомлений про те, що інформація про його готовність до самостійної практики (або ж професійну невідповідність посаді, яку він обіймає) буде повідомлена в організацію, що надає ліцензію. Межі конфіденційності повинні бути чітко прописані в контракті.

- **Відповідальність.** Наставники не повинні через страх відповідальності уникати втручання в роботу молодого фахівця. Адже поінформований наставник є захищеним від різного роду скарг фахівця до професійної асоціації або організації знанням етичних стандартів, тривалим навчанням – професійними дискусіями стосовно етичних і юридичних дилем, консультаціями з колегами та документацією щодо консультативного і супервізійного процесів. Видатні психологи – дослідники супервізії П. Хоукінс та Р. Шохет пропонують шість базових етичних принципів супервізії:

1. Дотримання балансу між відповідальністю за роботу супервізованого і повагою до його самостійності.
2. Прояв належної турботи про благополуччя клієнта і його захист, повага до автономії.
3. Дія в межах своєї компетенції, звернення по допомогу за необхідності.
4. Лояльність – вірність відкрито й приховано даним обіцянкам.
5. Відмова від використання насильницьких дій.
6. Відкритість критиці і зворотному зв'язку разом із зобов'язанням продовжувати навчання.

**Супервізія як принцип, функція, метод менеджменту соціальної роботи.** Соціальна робота є багатоаспектною за своїм змістом, професійними ролями, функціями, напрямками, результатами, системою. Це, з одного боку, визначає необхідність комплексного, системного підходу до управління соціальною роботою, з іншого потребує диференційованого підходу, коли враховуються конкретні завдання, спеціалізація професійної діяльності, реальний контекст соціального втручання, спрямованість соціальної послуги тощо. Виходячи з того, що менеджмент соціальної роботи – це гнучкий системний цикл управління ресурсами, цілями, змістом соціальної роботи за умов існуючого ресурсного дефіциту, постійних змін у соціальних відносинах, то саме супервізія в соціальній роботі може розглядатися інструментом підвищення якості соціальної послуги, результативності дій соціального працівника, ефективності діяльності соціальної служби.

Супервізирство в соціальній роботі є вагомим елементом професійного розвитку діяльності і розглядається як принцип, функція і метод.

**Як принцип** (комплексний, цільовий, систематизуючий), супервізія основа змісту дій менеджера соціальної служби, що розглядається як професійний стиль менеджерської роботи.

**Як функція**, супервізія – це індивідуальне кураторство, спрямоване на виявлення та розв’язання проблем, дилем, спірних питань, труднощів, деформацій у діяльності конкретного соціального працівника відповідної соціальної служби.

**Як метод**, супервізія – це навчання на досвіді. Доречно розмежовувати адміністративний та освітній метод супервізії. Один і другий широко застосовуються в соціальній роботі власне для допомоги соціальному працівнику забезпечити якість послуги, результат роботи за конкретних умов діяльності.

Таким чином, можна сформулювати припущення, що супервізія – це категорія менеджменту, якою передбачається втручання у:

- взаємодію «соціальний працівник-клієнт»;
- взаємовідношення «соціальна служба-клієнт»;
- взаємовплив «соціальний працівник-соціальна служба».

**Адміністративний та навчальний методи супервізії в менеджменті соціальної роботи: Як адміністративний метод супервізії полягає у:**

- призначенні клієнту найбільш відповідного соціального працівника;
- обговоренні результатів первинного оцінювання, плану втручання в соціальну ситуацію;
- перегляді процесу роботи з клієнтом.

Супервізія як метод навчання в соціальній службі має на меті допомогти соціальному працівнику краще зрозуміти філософію, ідеологію, політику та практику соціальної служби, дізнатися про ресурси, клієнтів, легальні та альтернативні цілі діяльності соціальної служби, сильні та слабкі сторони життєдіяльності, можливості та загрози, партнерів та конкурентів, напрями й пріоритети діяльності, а також вдосконалити свою концептуальну, технологічну, інтегративну компетентність.

**Супервізію як метод навчання в менеджменті соціальної роботи можна диференціювати на три складові:**

- власне навчальну супервізію (від менеджера-супервізора), інструктаж, оперативне коригування, кураторство;
- навчальне консультування (до менеджера-супервізора);
- підвищення кваліфікації (з менеджером-супервізором: від базового рівня, проектування кар’єри, навчання на моделі соціальної роботи). ? Перераховані закономірності та узагальнення дозволяють зробити висновок, що супервізія в менеджменті соціальні роботи – це процес:
- нагляду за соціальним працівником, його професійною компетентністю та душевною рівновагою;
- керування змінами в роботі соціального працівника;
- підвищення рівня кваліфікації соціального працівника, а не вимога до проблеми кадрів соціальної служби.

З позицій ідеології менеджменту соціальної роботи, супервізія – це зосередження менеджера-супервізора соціальної служби не на особі, а на проблемі діяльності соціального працівника. ? З позицій політики менеджменту соціальної роботи, супервізія – це систематичний послідовний процес взаємодії менеджера, супервізора соціальної служби і соціального працівника. ? У практиці менеджменту соціальної роботи, супервізія – це професійний цикл за умов соціальної служби «оцінка – результат – нова оцінка». Чому необхідна супервізія? В соціальній роботі, як багаторівневій теорії та практиці, необхідно враховувати закономірності, характер постійних змін. Власне супервізія – це відносно універсальний процесуальний засіб наукової організації праці соціального працівника-професіонала.

Соціальна робота у більшості громадян України насамперед асоціюється з милосердям та благодійністю держави (хоча і є професією). Зазначимо, що благодійність – це позапрофесійна категорія, а милосердя – категорія моралі. Факт такої невизначеності в характеристиці діяльності соціального працівника вказує на невисокий ступінь тієї символічної влади, якою визначається інститут соціальної роботи в сучасному українському суспільстві.

***Недоліки та труднощі становлення професії соціального працівника:***

- відсутність професійної освіти у більшості спеціалістів соціальних служб;
- підміна професійних принципів роботи волонтерськими намірами соціальної діяльності;
- домінує формалізація соціальних служб та тенденція до розвитку стратегії самозбереження;
- недостатність міждисциплінарної практики, міжвідомчої взаємодії.

***Недоліки, що обмежують ефективність діяльності соціальних служб та результативність дій соціальних працівників:***

- недостатня увага до перспектив клієнта;
- невдосконалена діяльність у команді, «кризовій групі» тощо;
- невизначений правовий статус соціальних працівників;
- незатверджений етичний кодекс соціальної роботи в Україні;
- недостатні можливості протистояти політиці та практиці, які суперечать перспективам життєдіяльності клієнта;
- недостатність розвитку у соціальних працівників легальних засобів привнесення нового у діяльність соціальних служб, у тому числі це стосується залучення нових клієнтів, партнерів тощо.

Недоліки та суперечності становлення в Україні соціальної роботи підсилює визначення супервізії як особливого систематизуючого явища в менеджменті соціальної роботи. Перелік недоліків та труднощів становлення і розвитку соціальної роботи тільки підтверджує твердження щодо супервізії як об'єктивізованого процесуального засобу організації праці професіоналів, діагностики праці, оцінки праці, управління новими завданнями діяльності тощо.

Також є можливим представити методи оцінки при супервізії: бесіда; спостереження; повідомлення – самооцінка соціального працівника; аналіз документів; оцінка клієнтом тощо.

Супервізія – це не оцінювання соціального працівника як «доброгопоганого», а процес міжособистісних взаємостосунків у межах конкретної соціальної служби, коли менеджер, супервізор «зустрічається» з соціальним працівником для того, щоб забезпечити ефективність допомоги клієнтам, покращити якість соціальної послуги. Чим змістовніше супервізія, тим вище і задоволеність соціального працівника від професійної роботи. Необхідно зазначати, що менеджер, супервізор в узагальненому змісті супервізії може виконувати певні ролі: вчителя, помічника, диспетчера, консультанта. ? Супервізія в менеджменті соціальної роботи — це підтримуюча, корисуюча, координуюча функція менеджера щодо соціального працівника (відносини «суб’єкт-суб’єкт» соціальної служби).

#### **4. Значення супервізії у підготовці соціальних працівників**

Ефективність соціальної роботи, як і будь-якого виду діяльності, багато в чому визначається якістю її організації та управління. Водночас теорія управління соціальної роботи мало досліджена, і в числі її головних наукових проблем називають необхідність розробки теоретичних основ менеджменту, моделювання діяльності соціальних служб, розробку критеріїв і методик оцінки та наукових методів прогнозування.

Важливе місце в цьому переліку займає організація супервізії. У теорії і практиці соціальної роботи України термін «супервізія» вживається як професійний неологізм. Інститут супервізії розглядається як «рівень технології організацій соціальної роботи, який включає підготовку соціального працівника, його наступний професійний ріст, профілактику професійних ризиків». Кожен із цих напрямків перебуває в Україні у стадії становлення і є надзвичайно актуальним.

В організаційній системі соціальної роботи зарубіжних країн інститут супервізії передбачає наявність у штатному розкладі професійного спеціаліста-супервізора, який отримує спеціальну підготовку у вузах і має відповідні здібності. Із професійним наставництвом соціальні працівники зобов’язані мати справу з самого початку навчання, під час проходження практики. Наставник (супервізор) є центральною фігурою в процесі практичної підготовки майбутніх соціальних працівників, коли вони стикаються з реальними ситуаціями, вирішення яких передбачає грамотні й ефективні дії. Студенти вчаться інтегрувати теорію і практику, аналізувати, критично оцінювати і перевіряти на практиці знання, набуті під час вивчення академічних курсів.

***Функції супервізора залежать від виду практики і можуть включати:***

- загальне знайомство студентів із соціальним закладом, його формальною і неформальною структурою, ведучими спеціалістами, внутрішніми правилами та інструкціями;
- створення продуктивних робочих відносин із практикантом;
- надання емоційної підтримки, заохочення самостійності;

- управління діяльністю підопічного через організацію безпосереднього спостереження за роботою інших, обговорення, спільне керівництво, ведення записів, рольові ігри;
- допомогу у виробленні професійних умінь і навиків: комунікативних, інструментальних, аналітичних;
- виявлення навчальних проблем і труднощів та налагодження контактів із метою їх подолання;
- допомогу у виробленні адекватних установок по відношенню до клієнтів, до самих себе і до професії в цілому;
- контроль і оцінку діяльності студентів на всіх етапах практики.

**Особливості взаємодії супервізора та супервізованого.** Супервізор має допомагати супервізованому чітко визначити мету, пріоритети роботи; бачити всі аспекти проблеми та власну роль в її розв'язанні; керувати власними почуттями щодо конкретних ситуацій; формувати позитивне ставлення до своєї роботи, брати на себе відповідальність за її результати. Важливими завданнями супервізора є також розвиток професійної автономії, незалежності супервізованого, стабілізація його думок і почуттів щодо професійної діяльності, формування моделі аналізу і компетентного розв'язання проблем у взаємодії з клієнтами.

***До основних функцій супервізора належать:***

- підтримка персоналу (управління стресом і побоюваннями; роз'яснення питань; надання порад; зворотний зв'язок; озуміння особистих проблем, що перешкоджають роботі; створення атмосфери довіри; мотивування і наснаження; підтримка вмотивованих рішень);
- управління персоналом (адміністрування, розв'язання адміністративних проблем; планування та організація виконання; встановлення стандартів; моніторинг, оцінювання якості роботи; дотримання плану роботи; дисциплінування; виконання посадових інструкцій; ефективно та економне використання ресурсів);
- навчання персоналу (інструктування щодо політики і процедур організації; допомога в опануванні ефективною практикою моделювання роботи і проведення тренінгу; рекомендування літератури і навчальних курсів; підтримка професійного зростання; розвиток кар'єри; мобілізація ресурсів).

Особливо важливою є роль супервізора в період інтенсивних змін у команді, що на певний час відчутно дезорієнтує її. За такої ситуації для нових членів команди необхідне створення фізичного та психологічного простору, чим і займається супервізія. А якщо проблема стосується всієї команди (групи), наприклад давно сформована команда не приймає новачка, її потрібно розв'язувати не лише на індивідуальних підтримуючих супервізіях, а й на зібраннях команди та груповій супервізії.

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

- менеджерська супервізія, за якої супервізор є безпосереднім менеджером працівника, а їхні стосунки розгортаються за схемою «керівник – підлеглий»;
- наставницька супервізія – супервізор діє як учитель, наставник, переймаючись тим, як його підопічний опановує знання і навички;
- навчальна (тренінгова) супервізія, особливість якої полягає в тому, що супервізований є студентом, який перебуває в організації на практиці, а супервізор зобов'язаний сприяти йому в цьому і несе певну відповідальність за результат;
- консультативна супервізія – супервізор не несе відповідальності за супервізованого і його роботу, добровільно пропонуючи свої послуги консультанта.

Найпоширенішою є менеджерська супервізія, і тому роль супервізора часто ототожнюють з ролями керівника. Супервізія може бути внутрішньою (здійснюють її керівники або спеціально призначені досвідчені працівники), зовнішньою (яку здійснюють запрошені експерти, консультанти), взаємною (інтравізія).

Найчастіше супервізорами є досвідчені, компетентні фахівці-практики, чий знання і досвід допомагають розв'язувати проблеми супервізованих; науковці або освітяни, які займаються науковою роботою і беруть участь у практичних соціальних проектах, співпрацюючи з державними службами чи громадськими органі-заціями соціальної сфери. Вони поєднують глибоке теоретичне розуміння змісту соціальної роботи з досвідом практичної діяльності реальних ситуаціях, нерідко беруть участь у моніторингу й оцінюванні ефективності соціальних проектів.

Супервізори – це спеціально підготовлені фахівці, для яких супервізія є професією. Зміст супервізії залежить від змісту діяльності соціальної служби. Однак у кожній службі він сфокусований на системі працівника (особисті його ресурси); системі практики (взаємодія з клієнтами, їхнім оточенням, особами, яким доводиться відмовляти в наданні послуг); системі команди (взаємодія всередині колективу); системі установи (організаційний клімат, нормативні вимоги, процедури, які задають параметри діяльності соціального працівника). Фокуси (проблеми) супервізії.

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

ефективності його роботи. Обговорення проблем, планів, досвіду між соціальним працівником і менеджером (керівником) під час супервізії має бути конфіденційним.

Супервізія повинна відбуватися за задалегідь складеним планом, в обумовлений час, в окремому приміщенні і має бути, наскільки можливо, захищеною від втручання сторонніх осіб, її слід проводити принаймні раз на місяць. Крім персонального наставництва соціального працівника менеджером, доцільно організовувати командні супервізії. Консультанти можуть проводити і зовнішні супервізії на замовлення керівництва організації. На індивідуальних і групових сесіях із супервізованими вони ініціюють обговорення конкретної проблеми в організації, загальних тем, що сприяє аналізу та об'єктивній оцінці ситуації в організації, виробленню тактики дій щодо її поліпшення.

Як правило, із супервізованими ведуть мову про призначення супервізії та її вплив на розвиток організації; про основні проблеми організації і можливості вдосконалення її функціонування, можливості для особистого професійного розвитку; обговорюють завдання на найближчий період. Супервізору необхідно мати повну інформацію про особистісні якості, функціональні обов'язки, проблеми на роботі учасників супервізії, знати особливості їх роботи в команді, їхні очікування від супервізії та можливі, на їх погляд, форми підтримки. Важливо при цьому налагодити зворотний зв'язок із супервізованими, вислухати запитання і побажання, що допоможе раціональніше спланувати і продуктивно здійснювати супервізію.

Групову супервізію у цьому разі слід зосередити на таких питаннях, як особливості роботи в команді; можливості проведення спільних обговорень діяльності учасників команди (форма проведення, типи можливих запитань, способи обговорення, планування роботи команди тощо), конфіденційність стосунків та інформації. У західних країнах існують спеціальні центри, що спеціалізуються на консультаційних і тренінгових супервізіях. Доволі успішними були спроби проведення їх і в Україні.

Серед науковців і фахівців побутує думка, що для консультантів телефонів довіри, громадських приймалень, соціальних служб для дітей і молоді необхідний постійний супровід супервізора – висококваліфікованого психолога з досвідом роботи у спорідненій сфері. Не обов'язково він має бути людиною зі сторони. У такому разі можлива взаємосупервізія (інтравізія) – обговорення групою консультантів складних випадків, обмін досвідом і психічне розвантаження.

### **Запитання для самоконтролю знань**

1. Дайте характеристику конструктивних і деструктивних конфліктів.
2. Чи згодні Ви з висловлюванням Д.Мейерса, що організації, в яких немає конфліктів, приречені на згасання? Відповідь аргументуйте.
3. У чому новизна супервізії як соціальної технології?
4. Назвіть етичні та юридичні принципи супервізії.
5. Назвіть основні функції супервізора.

## V. Список рекомендованої літератури

### Підручники та навчальні посібники

1. Гаєвська О.Б. Управління як соціальний феномен [Текст] / О. Б. Гаєвська ; Київський національний економічний ун-т. – К. : КНЕУ, 2000. - 168 с.
2. Дмитрова Л.М. Соціологія управління та організацій [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Л. М. Дмитрова ; Національний технічний ун-т «Київський політехнічний ін-т». – 2-ге вид., виправ. і доп. – К. : Політехніка НТТУ "КПІ" : Ліра-К, 2005. - 156 с.
3. Кісь С. Я. Історія вчень менеджменту : конспект лекцій / Кісь С. Я. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2013. – 71 с.
4. Ковтун Н. С., Літовченко Б. В. Історія вчень менеджменту. Практикум : навчальний посібник. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. – 75 с.
5. Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. / Л. А. Колбіна. – Одеса : видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2017. – 406 с.
6. Кулицький С.П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління / С.П. Кулицький. – К.: МАУП, 2012. – 426 с
7. Менеджмент. Практикум : навч. посібник / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Б. В. Літовченко та ін. – [2-ге вид., доп. та переробл.]. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. – 133 с.
8. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Особистий, корпоративний та публічний тайм-менеджмент». Укладач: Маліновська Ольга Ярославівна Львів, 2018.
9. Романова Н.Ф., Мельник І.П. Соціальне партнерство/ Н.Ф. Романова, І. П. Мельник: навчально методичний посібник. - К.: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2017. – 238 с.
10. Руженський М. М. Соціальний менеджмент : навч. посіб. / М. М. Руженський. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 252 с.
11. Семигіна Т.В. Порівняльна соціальна політика : Навч. посіб. К: МАУП, 2005. – 276 с.
12. Селютін В. М. Самоменеджмент : навч. посібник / В. М. Селютін. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2017.
13. Соціальний менеджмент : [навч. посіб.] / М. М. Руженський ; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. - К. : [ІПК ДСЗУ], 2011. – 255 с.
14. Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика : навч. посіб. / Г. В. Старченко. – Чернігів : видавець Брагинець О. В., 2018. – 306 с.;
15. Сурмін Ю.П. Соціологія управління : підруч. / Ю.П. Сурмін, І.П. Бедзюра. – К. : Освіта України, 2012. – 686 с.
16. Юрик Н. Є. Історія менеджменту : курс лекцій / Н. Є. Юрик. – Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. – 114 с.
17. Хоронжий А.Г. Соціальне управління: Курс лекцій: Навч. посібник. – Львів: Магнолія, 2010. – 290 с.
18. Юринець З. В. Самоменеджмент : навч. посібник / З. В. Юринець, О.В. Макара. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. – 272 с.;

## Додаткова

19. Бех В.П. Соціальне управління у контексті саморегуляції соціального організму країни [Текст] : [монографія] / Володимир Бех, Юлія Бех, Сергій Попов ; [за наук . ред. д-ра філос. наук, проф. В. П. Беґа]. – Запоріжжя : Просвіта, 2012. – 571 с.
20. Безугла В. О. Соціальне страхування : навч. посіб. / В. О. Безугла, Д. М. Загірняк, Л. П. Шаповал. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 208 с.
21. Боґач К. В. Соціальне партнерство як спосіб інтеґрації інтересів трудового колективу підприємства. Сучасні проблеми менеджменту : матеріали XIV міжнар. наук.-практ. конф. — К. : Нац. авіац. ун-т, 2018. — С. 82–84.
22. Васиньова Н. С. Самоуправління як метод соціального менеджменту. URL: <http://dSPACE.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3891/1/Vasineva16-17.pdf>
23. Коцюрубенко Г. М. Зарубіжний досвід реформування соціальної політики як передумови формування фінансових ресурсів домогосподарств/ Г.М. Коцюрубенко // Вісник соціально-економічних досліджень [Текст]. – 2012. Вип. 2 (45). – С. 232-236.
24. Куценко В.І. Соціальна сфера: реальність і контури майбутнього (питання теорії і практики) : монографія / В.І. Куценко. – Ніжин : Аспект-Поліграф, 2008. – 818 с.
25. Котлова Л.О. Психологія конфлікту: курс лекцій: Навчальний посібник. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. – 112 с.
26. Людський розвиток в Україні: соціальні та демографічні чинники модернізації національної економіки : колективна монографія / [Е.М. Лібанова, О.В. Макарова, І.О. Курило та ін. ; за ред. Е.М. Лібанової]. – К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, 2012. – 320 с.
27. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» (для слухачів другої вищої освіти за спеціальностями 7.03050401 – Економіка підприємства і 7.03050901 – Облік і аудит) / І. І. Макаренко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. – 82 с.
28. Пачева Н. О. Соціальний капітал як основа розвитку ефективного менеджменту. Наукові праці SWORLD. 2016. №45. С. 4-8
29. Пірен М. Політико-управлінська еліта України: соціо-психологічний аналіз [Текст] : монографія / Марія Пірен ; Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. – Чернівці : Рута, 2013. - 423 с.
30. Реформування соціальної політики в Україні: проблеми та перспективи [Текст] навч.-наук. вид. /авт. кол. В.А. Скуратівський, В.П.Трошинський, П. К. Ситник [та ін.]; за заг. ред. В. А. Скуратівського, В. П. Трошинського. – К.; Львів: НАДУ, 2012.
31. Управління проектами: навчальний посібник/ Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.;

32. Тюття Л.Т. Соціальна робота: методика викладання [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. України / Л. Т. Тюття, Б. І. Іванова ; Відкритий міжнар. ун-т розв. людини «Україна». - К. : Ун-т «Україна», 2011. - 339 с.
33. Плечко С.П. Соціальна сфера в процесі становлення демократичного суспільства [Електронний ресурс] / С.П. Плечко // Центр перспективних соціальних досліджень. – Режим доступу: <http://www.cpsg.org.ua>
34. Лобас В.М. Раціоналізація державного соціального управління: питання теорії і практики : монографія / В.М. Лобас. – Донецьк : ДонГАУ, 2003. – 245
35. Шендеровський К. С. Управління соціальною роботою з дітьми та молоддю. Менеджмент соціальної служби : навч.-метод. зб. для спеціаліста з соц. роботи системи центрів соц. служб для молоді м. Києва / К. С. Шендеровський. – К. : [Б. в.], 2002. – 158 с.

## VI. Орієнтовний перелік питань до заліку (іспиту)

1. Розвиток соціальної сфери в сучасній Україні.
2. Предмет, зміст та методологія соціального менеджменту.
3. Еволюція розвитку управління в соціальній сфері.
4. Роль соціального менеджменту у функціонуванні та розвитку суспільства.
5. Сфери життєдіяльності людей як об'єкти соціального менеджменту.
6. Менеджмент як мистецтво і майстерність управління.
7. Американська та японська моделі менеджменту.
8. Критерії ефективності соціального менеджменту. Рівень життя. Якість життя. Індекс людського розвитку.
9. Основні принципи соціального менеджменту, класифікація.
10. Централізація і децентралізація в управлінні.
11. Демократизація управління.
12. Методи соціального менеджменту.
13. Система соціального менеджменту.
14. Зміст і специфіка методів соціального менеджменту.
15. Адміністративні методи менеджменту.
16. Соціально-психологічні методи менеджменту.
17. Менеджмент персоналу.
18. Самоуправління як метод соціального менеджменту
19. Організаційні відносини в системі соціального менеджменту.
20. Соціальні ресурси менеджменту.
21. Сутність, зміст і роль планування в управлінні організацією.
22. Управління організаційною поведінкою.
23. Управління персоналом в соціальному менеджменті.
24. Складові здорового психоемоційного клімату в організації.
25. Управління конфліктами і стресами в організації.
26. Мотивація в соціальному менеджменті.
27. Соціальна політика як основа управління соціальними процесами і системами.
28. Регулювання зайнятості населення.
29. Державне регулювання доходів населення.
30. Соціальні проблеми міграції і напрямки їх вирішення.
31. Соціальна політика як механізм соціального менеджменту.
32. Менеджмент соціальної роботи на макрорівні.
33. Мікрорівневий механізм соціального менеджменту.
34. Інформаційне забезпечення менеджменту в соціальній сфері.
35. Цілепокладання в соціальному менеджменті.
36. Соціальна політика та соціальне управління.
37. Управління персоналом в соціальному менеджменті.
38. Управління соціальними процесами.
39. Державне регулювання доходів населення. Показники соціальної забезпеченості.
40. Соціальні проблеми міграції і напрямки їх вирішення.

41. Міжнародна міграція робочої сили як соціальне явище.
42. Соціально-економічні наслідки міжнародної міграції робочої сили.
43. Регулювання міжнародних міграційних процесів.
44. Управління в галузях соціальної сфери.
45. Соціальне партнерство.
46. Управління маркетинговою діяльністю в соціальній сфері.
47. Сучасні технології соціального менеджменту.
48. Соціальний самоменеджмент.
49. Макрорівневий механізм соціального менеджменту.
50. Менеджмент в соціальній сфері на мікрорівні.
51. Ефективність соціального менеджменту в сучасному суспільстві.
52. Особливості менеджменту соціальної служби для молоді.
53. Супервізія та менеджмент соціального забезпечення.
54. Проектування як специфічний інструмент менеджменту соціального забезпечення.
55. Управління конфліктами у соціальній роботі. Конфлікти в організації.
56. Суть стресу. Управління персоналом в стресогенній діяльності.
57. Супервізія та консультування як технології соціальної роботи.
58. Значення супервізії у підготовці соціальних працівників.
59. Особливості професійної діяльності менеджерів соціальної сфери.
60. Соціальна служба як інституціональна основа управління в соціальній сфері.
61. Соціальні проекти, програми та соціальне планування в соціальній сфері.
62. Прийняття рішення як функція управління в соціальній сфері.
63. Організаційний розвиток в соціальній сфері. Моделі управління соціальною сферою.
64. Моделі соціального захисту населення в зарубіжних країнах.
65. Сучасні підходи до модернізації соціальної політики в Україні.
66. Європейський досвід управління соціальною сферою.
67. Управління соціальною сферою в США, Канаді, Японії.
68. Специфіка управління соціальною сферою в країнах арабо-мусульманського світу.
69. Система соціального захисту Німеччини.
70. Специфіка системи соціального захисту Франції.
71. Система соціального захисту Великобританії.
72. Універсальність системи соціального захисту Швеції.
73. Особливості італійської системи соціального захисту.
74. Досвід управління соціальною сферою в країнах з соціально-орієнтованою економікою.
75. Інтегрована система надання соціальних послуг: досвід Німеччини.
76. Специфіка системи соціального захисту у Великобританії.
77. Корпоративістська модель соціальної політики: досвід Японії.
78. Соціальна відповідальність бізнесу.
79. Соціальна безпека держави. Критерії і показники соціальної безпеки.

**Соціальний менеджмент** [Текст] : Конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Соціальне забезпечення» галузі знань 23 Соціальна робота спеціальності 232 Соціальне забезпечення денної та заочної форм навчання / уклад. І. В. Сушик. – Луцьк : Луцький НТУ, 2021. – 184 с.

Методичне видання складене відповідно до діючої програми курсу «Соціальний менеджмент» з метою надання методичної допомоги у процесі вивчення теоретичного матеріалу.

Призначене для здобувачів вищої освіти спеціальності 232 Соціальне забезпечення освітньо-професійної програми «Соціальне забезпечення».

Комп'ютерний набір та верстка:  
Редактор:

І.В. Сушик  
І.В. Сушик

Підп. до друку «\_\_»\_\_\_\_\_2021 р. Формат 60x84/16. Папір офс.  
Формат А4. Папір офс.  
Гарн. Таймс. Ум. друк. арк. . Обл.-вид. арк. 11,5  
Тираж 50 прим.

Інформаційно-видавничий відділ  
Луцького національного технічного університету  
43018, м. Луцьк, вул. Львівська, 75  
Друк – ІВВ Луцького НТУ