Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет

СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
галузі знань 23 «Соціальна робота»
спеціальності 232 «Соціальне забезпечення»
освітньо-професійної програми «Соціальне забезпечення» /
галузі знань I Охорона здоров'я та соціальне забезпечення
спеціальності I10 Соціальна робота та консультування
денної та заочної форм навчання

ЛУЦЬК 2026

УДК 364:005 (07)
С 69

До друку
Голова навчально-методичної ради факультету цифрових, освітніх та соціальних технологій ЛНТУ _____ Г. А. Герасимчук

Затверджено навчально-методичною радою факультету цифрових, освітніх та соціальних технологій ЛНТУ, протокол № __ від «____» _____ 2026 року.

Електронна копія друкованого видання передана для внесення в репозитарій ЛНТУ. Директор бібліотеки _____ Н. П. Поліщук

Рекомендовано до видання на засіданні кафедри соціогуманітарних технологій ЛНТУ, протокол № 1 від «27» серпня 2026 року.

Завідувач кафедри соціогуманітарних технологій _____ О. М. Жук

Укладач: І. В. Сушик, кандидат історичних наук, доцент кафедри соціогуманітарних технологій ЛНТУ
Рецензент: О. М. Жук, кандидат історичних наук, доцент кафедри соціогуманітарних технологій ЛНТУ
Відповідальний за випуск: О. М. Жук, кандидат історичних наук, доцент, завідувач кафедри соціогуманітарних технологій ЛНТУ

С 69 Соціальний менеджмент [Текст] : Конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 23 «Соціальна робота» спеціальності 232 «Соціальне забезпечення» освітньо-професійної програми «Соціальне забезпечення»/ галузі знань І Охорона здоров'я та соціальне забезпечення спеціальності І10 Соціальна робота та консультування денної та заочної форм навчання / уклад. І.В. Сушик. Луцьк : ЛНТУ, 2026. 248 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»/ спеціальності І10 Соціальна робота та консультування

© Сушик І. В., 2026

ЗМІСТ

I. Пояснювальна записка		4
II. Структура навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання		6
Лекція 1.	Сутність та специфіка сучасної системи соціального менеджменту	8
Лекція 2.	Історична еволюція та методологічний інструментарій управління в соціальній сфері.	24
Лекція 3.	Організація як динамічна соціальна система: внутрішнє та зовнішнє середовище управління.	37
Лекція 4.	Людський капітал у системі соціального менеджменту. Індивідуальна та організаційна поведінка, групова динаміка	45
Лекція 5.	Персональний самоменеджмент: тайм-менеджмент, емоційний інтелект та профілактика вигорання	64
Лекція 6.	Соціальний капітал керівника: стратегічний нетворкінг та побудова персонального бренду.	97
Лекція 7.	Моделі сучасного лідерства, архітектура влади та адаптивні стилі керівництва	112
Лекція 8.	Командне лідерство та управління взаємодією	126
Лекція 9.	Ефективні комунікації в організації та процес управління ними	141
Лекція 10.	Корпоративна культура та соціально-психологічний клімат організації: діагностика та формування	160
Лекція 11.	Мотиваційні системи та стимулювання персоналу в соціальних організаціях	183
Лекція 12.	Управління соціальними змінами, нововведеннями та опором інноваціям	199
Лекція 13.	Соціальний менеджмент територіальної громади: партисипація, ресурси та розвиток ком'юніті	209
Лекція 14.	Управління різноманітністю та безбар'єрність на рівні громади	219
Лекція 15.	Антикризовий менеджмент та забезпечення життєстійкості (резильєнтності) громад	230
III. Список рекомендованої літератури		245

І. Пояснювальна записка

Мета вивчення дисципліни – формування у майбутніх фахівців системних знань та практичних компетентностей із соціального менеджменту задля їх застосування у сфері соціального забезпечення населення.

Завдання вивчення дисципліни:

- засвоїти теоретико-методологічні засади функціонування соціальних систем, закони та принципи соціального управління, а також еволюцію моделей лідерства й організаційної поведінки;
- опанувати інструментарій персонального самоменеджменту, зокрема методи тайм-менеджменту, розвитку емоційного інтелекту, побудови персонального бренду та технології запобігання професійному вигоранню;
- навчитися діагностувати та формувати сприятливий соціально-психологічний клімат, корпоративну культуру й ефективні системи мотивації персоналу в соціальних організаціях;
- сформувати навички розробки та реалізації ефективних комунікаційних стратегій, управління взаємодією в команді та подолання опору організаційним змінам та інноваціям;
- оволодіти технологіями партисипативного управління на рівні територіальної громади, інструментами мобілізації ресурсів та залучення мешканців до прийняття рішень;
- засвоїти принципи управління різноманітністю, формування безбар'єрного простору та забезпечення соціальної інклюзії в громаді;
- опанувати прийоми антикризового менеджменту та методики забезпечення життєстійкості (резильєнтності) соціальних систем і громад в умовах нестабільності та викликів.

Після завершення вивчення дисципліни студент повинен:

знати:

- історію становлення соціального менеджменту та особливості його еволюції у контексті розвитку світової управлінської думки;
- типологію та ознаки соціальної організації, закони її функціонування;
- суть людського капіталу, особливості індивідуальної та групової поведінки, психологічні засади тимбілдингу та командної синергії;
- суть та функції самоменеджменту, його ключові категорії (тайм-, стресс-, інфо-, фінансовий менеджмент), роль емоційного інтелекту, а також симптоми та стадії розвитку професійного вигорання;
- сучасні моделі лідерства, класичні та новітні стилі керівництва, принципи трансформації владної архітектури;
- принципи формування командної синергії, сутність резильєнтності лідера, стратегії трансформації конфліктів за моделлю Томаса-Кілманна, а також методологію фасилітації та медіації у стресових умовах;

- складові та функції корпоративної культури, маркери психологічної безпеки в команді, методологію діагностики клімату, а також сутність організаційних деструкцій (мобінгу, босингу, стафінгу, булінгу);
- суть мотиваційного менеджменту, сучасні методи та зарубіжний досвід мотивації;
- види комунікацій у менеджменті, бар'єри їх сприйняття, правила мережевого етикету та моделі надання конструктивного зворотного зв'язку;
- принципи партисипативного врядування, специфіку менеджменту людського капіталу в умовах міграційних процесів, а також технології соціального згуртування;
- основні засади політики різноманітності та інклюзії, філософії безбар'єрності в системі менеджменту;
- класифікацію криз та уразливостей громад, методологію оцінки та вимірювання їхньої резильєнтності, психосоціальні аспекти та принципи побудови кризових комунікацій.

вміти / володіти:

- вміти застосовувати закони та принципи соціального менеджменту для оцінки ефективності діючих управлінських структур;
- навичками самостійного підбору та комбінування методів дослідження соціальних процесів залежно від поставлених управлінських цілей;
- інструментами формування ефективних команд, застосовувати управлінські методи для подолання негативної синергії;
- інструментами самоменеджменту, вміти застосовувати техніки саморегуляції для профілактики стресу та емоційного вигорання;
- інструментами діагностики рівня зрілості колективу, фасилітації та медіації для колективного прийняття рішень;
- вміти трансформувати деструктивні суперечки у конструктивні та відновлювати рівень психологічної безпеки та життєстійкості команди;
- інструментами оцінки та трансформації корпоративної культури, вміти ідентифікувати та нейтралізувати токсичні прояви у колективі, підтримувати морально-психологічне благополуччя організації;
- інструментами діагностики мотиваційного профілю співробітників;
- вибудовувати ефективні інформаційні канали, долати комунікативні бар'єри;
- методами залучення мешканців до прийняття рішень, проектувати соціальні програми для адаптації ВПО задля підтримки та реінтеграції ветеранів;
- інструментами оцінки безбар'єрності, вміти інтегрувати принципи інклюзії в управлінські рішення територіальної громади та проектувати програми соціально-економічного включення для людей з інвалідністю, маломобільних груп та інших категорій громадяню.

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

ІІ. 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.
Модуль 1. Основи менеджменту. Самоменеджмент							
Змістовий модуль 1. Основи менеджменту. Організація як система та об'єкт менеджменту							
1	Сутність та специфіка сучасної системи соціального менеджменту	2	1	5			7
2	Історична еволюція та методологічний інструментарій управління в соціальній сфері	2	1	5		1	7
3	Організація як динамічна соціальна система: внутрішнє та зовнішнє середовище управління	2	1	5			7
4	Людський капітал у системі соціального менеджменту. Індивідуальна та організаційна поведінка, групова динаміка	2	1	5		1	10
Змістовий модуль 2. Самоменеджмент. Особистість. Лідерство.							
5	Персональний самоменеджмент: тайм-менеджмент, емоційний інтелект та профілактика вигорання	2	1	5			7
6	Соціальний капітал керівника: стратегічний нетворкінг та побудова персонального бренду	2	1	5			7
7	Моделі сучасного лідерства, архітектура влади та адаптивні стилі керівництва.	2	1	5			7
8	Командне лідерство та управління взаємодією	2	1	5			10
Разом за Модулем 1		16	8	40		2	62
Модуль 2. Прикладні технології соціального менеджменту: від організації до громади							
Змістовий модуль 3. Мікросоціальний менеджмент (менеджмент організації)							
9	Ефективні комунікації в організації та процес управління ними	2	1	5		1	7
10	Корпоративна культура та соціально-психологічний клімат організації: діагностика та формування	2	1	5			7
11	Мотиваційні системи та стимулювання	2	1	5			7

	персоналу в соціальних організаціях						
12	Управління соціальними змінами, нововведеннями та опором інноваціям	2	1	5			10
Змістовий модуль 4. Соціальний менеджмент на рівні громади							
13	Соціальний менеджмент територіальної громади: партисипація, ресурси та розвиток ком'юніті	2	1	5		1	9
14	Управління різноманітністю та безбар'єрність на рівні громади	2	1	5			7
15	Антикризовий менеджмент та забезпечення життєстійкості (резильєнтності) громад	2	1	5			7
Разом за Модулем 2		14	7	35		2	54
Усього годин		**30**	**15**	**75**	**-**	**4**	**116**

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

Лекція 1.
Сутність та специфіка сучасної системи соціального менеджменту

1. Соціальний менеджмент як наука, навчальна дисципліна та вид діяльності.
2. Види менеджменту.
3. Виникнення і становлення соціального менеджменту.
4. Принципи та методи управління соціальними системами.

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.

Література:

1. Заяць Т. А., Коваль Л. В. Соціальний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.
2. Семигіна Т. В. Сучасна соціальна політика та соціальний менеджмент : навч.-метод. посіб. Київ : Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2020. 228 с.
3. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М., Матвєєв В. В. Організація праці менеджера та самоменеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 360 с.
4. Кравченко М. В. Технології публічного та соціального управління в умовах сучасних трансформацій. Вісник НАДУ при Президентові України. Серія «Публічне управління». 2022. № 1. С. 45–52.
5. Daft R. L., Marcic D. Understanding Management. 11th ed. Boston : Cengage Learning, 2020. 720 p.
6. Менеджмент соціальної роботи : підруч./ авт.-упоряд : Т.Л.Надвинична, С.А.Надвиничний. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 370 с.

1. Соціальний менеджмент як наука, навчальна дисципліна та вид діяльності

Соціальний менеджмент розглядався і функціонує в трьох основних вимірах: як наука – досліджує закономірності соціальних процесів, механізми управління поведінкою людей, соціальними групами та суспільством у цілому.

Як вид діяльності (практика) – це професійно здійснюваний процес управління соціальними відносинами, спрямований на забезпечення соціальних потреб людей, покращення якості життя та досягнення соціальної стабільності.

Як навчальна дисципліна – навчальний курс, покликаний сформувати у майбутніх фахівців компетентності щодо управління людськими ресурсами, соціальними проектами та інституціями.

Об'єктом соціального менеджменту є соціальні системи різних рівнів (суспільство, регіон, організація, трудовий колектив, соціальна група), а також соціальні відносини та процеси.

Предмет соціального менеджменту: закони, принципи, форми, методи та механізми управління соціальними системами й людськими ресурсами.

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 кіньми), 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.

2. Види 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 нате, 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

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 проектів, 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.

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, технології, 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.

Соціальний менеджмент – управління людським чинником, соціальними потребами, розвитком та взаємодією людей у суспільстві.

Еволюція та становлення соціального менеджменту як окремого напряму відбувалася шляхом переходу від концепції «людина як гвинтик механізму» до концепції «людина як найвища цінність та головний ресурс» фі пройшла такі етапи.

Ера наукового управління (Ф. Тейлор, Г. Форд), де людина розглядалася як «гвинтик» у механізмі, акцент робився на сухій ефективності.

Школа людських стосунків (Е. Мейо, Е. Ноел). Хоторнські експерименти довели, що на продуктивність найбільше впливають соціально-психологічний клімат, увага до працівника та взаємини в колективі.

Школа поведінкових наук (А. Маслоу, Д. Мак-Грегор) було зроблено фокус на мотивації, особистісному зростанні та потребах людини.

Сучасний етап (гуманістичний менеджмент) характеризується тим, що людина – це головний цінний ресурс організації. Соціальний менеджмент виокремлюється в самостійний напрям управління якістю життя, соціальним захистом та соціальними інституціями.

3. Принципи та методи управління соціальними системами

Система соціального менеджменту складається з двох основних підсистем: суб'єкта управління (хто управляє) – менеджери, органи державної влади, громадські організації, керівники соціальних служб та об'єкта управління (чим/ким управляють) – соціальні відносини, соціальні інститути, індивіди, трудові колективи.

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.

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 принципи 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 підприємництві 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 волюнтаризму 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 упущення 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 структуру 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 і 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 віддавати 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.

Методи соціального менеджменту

Слово «метод» (з грецького Mettiodos) 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.

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 волюнтаризму, 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.

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 2.
Історична еволюція та методологічний інструментарій управління в соціальній сфері

1. Еволюція світової управлінської думки та зміна парадигм соціального менеджменту.
2. Витоки та особливості становлення управлінської культури на українських землях.
3. Наукові школи та концепції сучасного менеджменту.
4. Японська та американська моделі менеджменту: порівняльна характеристика.

Ключові терміни та поняття: еволюція менеджменту, тейлоризм, школа людських взаємин, Елтон Мейо, Хоторнські експерименти, концепція людського капіталу, людиноцентризм, звичаєве право, Руська Правда, козацька демократія, Запорозька Січ, військово-соціальний менеджмент, українське меценатство, управлінська культура, методологічний інструментарій, соціально-психологічні методи, анкетування, фокус-група, соціальне моделювання, методи мотивації.

Література

1. Грищенко І. М., Шаповал В. М. Еволюція концепцій менеджменту та їх адаптація в соціально-економічних системах. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 28. URL: https://economyandsociety.in.ua (дата звернення: 10.09.2026).
2. Новакова О. В. Методологічні підходи до управління в соціальній сфері : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 210 с.
3. Семигіна Т. В. Сучасна соціальна політика та соціальний менеджмент : навч.-метод. посіб. Київ : Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2020. 228 с.
4. Wren D. A., Bedeian A. G. The Evolution of Management Thought. 8th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2020. 560 p.

1. Еволюція світової управлінської думки та зміна парадигм соціального менеджменту

Наукова теорія менеджменту сформувалася на початку XX 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 їхні 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 збереглись 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 маєтків, 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.

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 отрмала 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 звід 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.

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 XX ст.

П'ята управлінська революція (кінець XIX – початок XX 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 XX 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 XIX – XX ст. У цей період уперше було поставлено питання про роль менеджменту як самостійної сфери наукового знання і практичної діяльності.

2. Витоки та особливості становлення управлінської культури на українських землях

Формування управлінської культури на українських землях має багатовікову історію та унікальну специфіку, обумовлену геополітичним розташуванням на перетині східної та західної цивілізацій, поєднанням європейських правових традицій із самобутніми формами народної демократії. Витоки вітчизняного соціального управління сягають часів Київської Русі, де

поруч із монархічною владою князя важливу роль відігравали вічові традиції. Вічова культура виступала інститутом прямого народно-представницького самоврядування, що вимагало від керівників узгодження стратегічних рішень із громадою. Першою спробою системного нормативного регулювання соціально-економічних та правових відносин стала «Руська Правда» Ярослава Мудрого, яка закріпила захист приватної власності, особистих прав і запровадила заміна кровної помсті системою грошових штрафів. У цей же період зародилися перші традиції державної та церковно-монастирської опіки й соціальної допомоги вразливим верствам населення.

Важливим етапом розвитку управлінської культури за Литовсько-Руської доби та періоду Речі Посполитої стало поширення Магдебурзького права, яке надавало українським містам автономію та право на самоврядування. Магдебурзьке право заклало підвалини виборності міських органів влади, судової незалежності та цехової організації виробництва. Цехові статути не лише регламентували професійну діяльність ремісників, а й виконували вагому соціальну функцію, забезпечуючи взаємодопомогу, підтримку сімей загиблих майстрів і формування корпоративної етики. Високим рівнем юридичної та управлінської техніки відзначалися Литовські Статути, які детально нормували правовий статус різних соціальних верств.

Унікальним явищем у світовій історії управління стала козацька доба та доба Гетьманщини, яка сформувала феномен військово-соціальної демократії. Основу цієї системи становили принципи загальної виборності старшини та кошового отамана, колегіальність у прийнятті рішень на козацьких радах, відсутність спадкової аристократичної ієрархії та рівність прав усіх членів громади. Вершиною української правової та управлінської думки того часу стала Конституція Пилипа Орлика тисяча сосімсот десятого року, яка суттєво випередила свій час, запровадивши принцип розподілу влади на законодавчу, виконавчу та судову, обмеження абсолютизму гетьмана та реальний захист соціальних прав козацтва і посполитих.

У дев'ятнадцятому та на початку двадцятого століть, попри перебування українських земель у складі імперій, відбувався активний розвиток меценатства, благодійності та кооперативного руху. Вітчизняні підприємці та меценати родин Терещенків, Харитоненків, Симиренків активно інвестували в будівництво лікарень, шкіл, притулків та розвиток міської інфраструктури, формуючи перші елементи соціальної відповідальності бізнесу. Кооперативний рух виступав потужною формою самоорганізації та економічної самодопомоги населення, поєднуючи економічну ефективність із соціальною солідарністю. Натомість радянський період відзначився глибокою деформацією управлінської традиції через впровадження жорстоко централізованої командно-адміністративної системи, ідеологізацію та знищення приватної ініціативи, хоча водночас було розбудовано розгалужену систему державних соціальних гарантій.

У сучасній незалежній Україні відбувається трансформація та відродження управлінської культури на основі ринкових, демократичних та гуманістичних цінностей. Ключовими векторами цього процесу є

децентралізація влади та розвиток об'єднаних територіальних громад, впровадження європейських стандартів соціального партнерства, цифровізація публічного управління та поширення концепцій корпоративної соціальної відповідальності. Сучасна українська модель управлінської культури спирається на такі ментальні риси, як високий рівень індивідуальної ініціативи, гнучкість, феноменальна здатність до низової самоорганізації та горизонтальної взаємодії, що яскраво проявляється у розвитку волонтерського руху, а також органічне несприйняття авторитарних форм керівництва.

3. Наукові школи та концепції сучасного менеджменту

Підхід з позицій виділення різних наукових шкіл в управлінні виник на початку XX 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 напряму, 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 поведінки, 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 управляння 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 одній ті ж результати.

4. Японська та американська моделі менеджменту: порівняльна характеристика

Протягом останніх двох десятиліть Японія міцно утримує лідерські позиції на глобальному ринку, зосереджуючи на своїй частці 44,5% загальної

вартості акцій світу, хоча її населення становить лише 2% від загальносвітового. Головною рушійною силою такого стрімкого зростання стала специфічна модель управління, яка ставить у центр уваги людину та спирається на традиційні методи праці й норми поведінки, що формувалися століттями відповідно до рис національного характеру. Головним багатством нації японці вважають людські ресурси, а їхня економічна система ґрунтується на історичних традиціях колективної єдності та природному прагненні до бездоганної якості. Походження цієї згуртованості сягає коренями у вирощування рису, яке вимагало величезних трудових витрат і складних іригаційних систем, що змушувало людей об'єднуватися в артілі.

Окрім цього, важливими елементами місцевого менталітету є ***раціональність і ощадливість*** – заклики до бережливості можна зустріти на будь-якому підприємстві, і ці вимоги безпосередньо поєднуються з випуском високоякісної продукції. Управлінська філософія країни базується на роботі з колективом, а не з окремою особистістю, як це прийнято в американській практиці, причому важливу роль відіграє традиція підпорядкування старшим, чию позицію підтримує група. Оскільки поведінка людини зумовлена її потребами, японці вище за все ставлять соціальні чинники, такі як належність до колективу, повага та авторитет серед оточення, сприймаючи будь-яку винагороду крізь цю призму, хоча в сучасних умовах менеджмент дещо інтегрував американські концепції індивідуальної психології та особистого споживання.

Японський народ вирізняється неймовірною ***стійкістю до труднощів*** і першочерговим місцем праці у своїй ієрархії цінностей, через що їх часто називають трудоголіками. Вони відчувають глибоке задоволення від якісно виконаного завдання, завдяки чому легко терплять сувору дисципліну, напружений ритм, інтенсивність та понаднормові години, тоді як будь-який відхід від звичного укладу викликає в них невдоволення. На підприємствах країни працівники функціонують злагодженими групами, взаємно підтримуючи один одного, що демонструє орієнтацію японського менеджменту на концепцію «соціальної людини», запозичену з американської «школи людських відносин», яка свого часу змінила тейлоризм із його фокусом виключно на матеріальні інтереси «економічної людини».

Управління персоналом у Японії ґрунтується на концепції ***«соціальної людини»,*** де заохочення охоплюють не лише матеріальні фактори на кшталт зарплати чи умов праці, а й моральні стимули: досягнення, визнання, професійне зростання, ступінь відповідальності та творчу самореалізацію. Водночас японський підхід вирізняється гнучкістю: менеджери не прагнуть сліпо дотримуватися затверджених правил чи інструкцій, а ретельно аналізують поточну ситуацію, адаптуючись до її нюансів заради ухвалення оптимальних рішень. Взаємини з партнерами базуються на незмінній довірі, а глибоко вкорінені традиції зрівняльної винагороди беруть початок ще з часів сільських громад.

Найпотужнішим інструментом мотивації тут виступає ***«корпоративний дух»,*** який полягає в повному ототожненні себе з компанією та відданості її цілям через домінування колективної психології над особистими інтересами. Кожне підприємство складається з тісно пов'язаних груп, де чітко розподілені ролі старших і молодших відповідно до віку, стажу та досвіду. Новачки беззаперечно поважають і слухаються ветеранів, проте вже за рік самі стають наставниками для наступного покоління працівників, поступово просуваючись службовою драбиною. Працюючи на загальний результат, кожен японець сприймає себе невіддільною частиною організації, що яскраво проявляється під час знайомства, коли замість власного імені заведено називати компанію. Бувши надзвичайно чутливими до свого статусу в колективі, працівники уважно контролюють власне становище та намагаються не порушувати негласні межі.

Основою кадрової політики великих корпорацій є ***система «довічного найму»,*** що охоплює близько третини найманих працівників. Щороку навесні компанії заповнюють штати випускниками навчальних закладів, гарантуючи їм зайнятість аж до виходу на пенсію у віці 55–60 років, навіть в умовах економічних криз. Втрата такої роботи сприймається як важка соціальна катастрофа та особиста ганьба через брак кваліфікації. Така система вигідна як підприємцям, котрі отримують відданих фахівців, так і робітникам, які відчувають стабільність і глибоку вдячність до роботодавця. Проте демографічні зміни, пов'язані зі старінням нації та збільшенням тривалості життя, змушують компанії модернізувати цей підхід, вдаючись до дострокового виходу на пенсію чи повторного найму на гірших умовах.

Довічний найм тісно пов'язаний із системою ***оплати праці «за вислугою років»*** та принципом поваги до старших, де розмір заробітку визначається безперервним стажем. Заробітна плата складається з базового окладу, що покриває прожитковий мінімум, а також різноманітних надбавок (за сімейний стан, керівництво, понаднормові чи майстерність) і премій двічі на рік. Ідеальною вважається ситуація, коли родина може заощаджувати у банку не менше п'ятої частини доходів. Завдяки зрівняльнівці різниця в оплаті між президентом корпорації та новачком є мінімальною і становить близько 10:1. Стаж і вік є визначальними і для системи «синьйоризму» – просування на керівні посади за старшинством. Крім того, для розширення кругозору та підготовки майбутніх керівників на підприємствах практикується ротація персоналу з перенавчанням суміжним спеціальностям кожні кілька років.

Центральне місце в операційному менеджменті посідає ***управління якістю,*** витоки якого сягають ідей американця Демінга, що знайшли масове втілення саме в Японії у 1950-х роках. Завдяки використанню семи статистичних методів (діаграм Парето, Ісікава тощо) технологічні процеси регулюються з мінімальною кількістю дефектів. Контроль якості охоплює абсолютно всіх співробітників компанії від керівництва до секретаря, перетворившись на своєрідну релігію. Служби контролю виконують консультативну роль, будь-який працівник має право зупинити конвеєр у разі виявлення браку, а для вирішення виробничих і психологічних проблем діють спеціальні гуртки якості.

Така увага до бездоганності пояснюється як національним менталітетом, так і повною залежністю країни від імпорту сировини.

На початку 1970-х років на автомобільному концерні Toyota народилася ***система «Канбан»,*** яку на Заході помилково зводять лише до фактора часу («саме вчасно»). Насправді ж цей метод поєднує раціональну організацію виробництва та ефективне управління персоналом. За допомогою спеціальних трикутних знаків («канбан»), що супроводжують деталі з усією диспетчерською інформацією, відмовилися від виробництва великими партіями на користь безперервно-потокового процесу. Деталі постачаються на наступні етапи чи складальні лінії лише тоді, коли в них виникає реальна потреба, що дозволяє мінімізувати складські запаси до мінімуму (наприклад, на складах Toyota зберігається запас лише на одну годину, а постачальники привозять компоненти кілька разів на день). Попри спроби США та Західної Європи перейняти цей досвід, повністю впровадити систему не вдалося ніде, оскільки вона органічно виростає з унікальних національних цінностей японської моделі менеджменту.

Сучасна японська ***методика ухвалення рішень,*** відома як ***«рінги сейдо»*** (або «рінгісе»), є глибоким і всебічним обговоренням тактичних планів, що триває доти, доки не буде досягнуто повної згоди всіх залучених сторін. Цей процес зосереджується переважно на нижчих ланках управління – тобто саме там, де ці рішення надалі втілюватимуться в життя. Хоча за західними критеріями такий підхід здається надзвичайно тривалим і навіть незвичним, цей час із надлишком окупається на етапі безпосередньої реалізації. На думку японців, якість інструменту управління полягає не стільки в самому рішенні, скільки в тому, наскільки чітко люди поінформовані про нього та наскільки щиро вони готові його підтримувати. Нехтування цим принципом часто призводить до провалу навіть найперспективніших ідей, тоді як посередні рішення завдяки сильній підтримці виконавців дають чудові результати.

Традиційно підготовка проєкту рішення доручається наймолодшим співробітникам нижчого рівня. Це робиться з двома головними цілями: по-перше, уникнути стереотипності та шаблонів у мисленні, а по-друге, дати можливість новачку на практиці здобути досвід і навчитися на власних помилках, які обов'язково будуть скориговані на наступних управлінських сходинках. Після цього документ послідовно проходить через усі підрозділи та посадові особи, які мають до нього хоча б мінімальний стосунок. На вищий рівень управління рішення потрапляє виключно після досягнення стовідсоткового консенсусу (у тексті зазвичай передбачене спеціальне «поле для незгодних», проте на практиці воно майже завжди залишається незаповненим). У той час як американці наголошують на оперативності укладання контрактів, але стикаються з труднощами під час їх виконання («спробуйте змусити їх виконати його – на це їм знадобиться вічність»), японська система забезпечує максимально швидку і практично автоматичну реалізацію рішень завдяки тому, що кожен чітко усвідомлює свої задачі.

Українська управлінська практика, своєю чергою, демонструє інші крайнощі: управлінські рішення часом ухвалюються поспіхом і заздалегідь

усвідомлюються як нездійсненні (через що контроль їхнього виконання стає беззмістовним), або ж не приймаються взагалі попри повну очевидність їхньої необхідності та ефективності. Крім того, цікавою особливістю японської моделі є розмитість індивідуальної відповідальності, яка так дивує західних фахівців. Оскільки кожен працівник точно знає свою роль, погоджується з нею та діє свідомо, рішення виконується автоматично без зовнішнього контролю, що робить пошук окремого винного просто непотрібним.

Окрім специфіки прийняття рішень, світова управлінська наука висуває ***високі вимоги до професійних і особистих якостей сучасного менеджера.*** Дослідники М. Вудок і Д. Френсіс у праці «Розкріпачений менеджер» окреслюють низку ключових навичок, якими має володіти керівник: уміння керувати собою і власним часом у стресових умовах, наявність чітких особистих цінностей і цілей для уникнення життєвих орієнтирів, орієнтація на постійний особистий ріст, здатність оперативно вирішувати складні проблеми та виявляти винахідливість заради інновацій. Також менеджер повинен уміти позитивно впливати на оточення без використання суворих наказових методів, орієнтуватися в новітніх управлінських підходах, ефективно керувати підлеглими, навчати їх і розвивати, а також формувати згуртовані робочі колективи для розв'язання масштабних проблем.

Американська асоціація методів управління доповнює цей портрет вимогами до особистих і ділових якостей керівника. Менеджер має бути справжнім професіоналом, який гармонійно поєднує риси адміністратора і лідера, володіє високою діловитістю, інтелектом, моральністю, ініціативністю, наполегливістю та комунікабельністю. Він повинен уміти аналізувати середовище, збирати й опрацьовувати інформацію, приділяти підвищену увагу неприємним новинам, бачити перспективу завдяки підприємницькій інтуїції, переконувати людей і цінувати якісних кадрів. Водночас ідеальним американським менеджером вважається той, хто прагне горизонтальної кар'єри (зростання професійної майстерності важливіше за посаду), вміє допомагати іншим з будь-якого місця, не скаржиться і не просить, а пропонує власні рішення, спокійно сприймає невдачі як невіддільну частину руху вперед та керується великою метою, що виходить за межі звичайної повсякденної діяльності.

Протягом останніх десятиліть Сполучені Штати докладають чимало зусиль для того, щоб осягнути суть японських управлінських практик і адаптувати їхній успішний досвід на власних підприємствах. Цікаво, що у 1950–1960 роках ситуація була кардинально іншою: саме японські компанії активно запозичували в американців технології виробництва, принципи побудови організаційних структур та методи організації праці. Як зазначалося раніше, такі концепції, як «гуртки якості» та логістичний принцип «точно вчасно», фактично народилися в Америці, проте не набули там масового поширення, натомість принісши вражаючі результати в Японії. Водночас певні американські нововведення, зокрема традиційні методи управління людськими ресурсами, у японському середовищі не прижилися.

Сьогодні ж американські корпорації намагаються впроваджувати у себе ті самі інструменти, які привели японський бізнес до глобального успіху. Наприклад, компанія General Motors успішно інтегрувала систему «точно вчасно», а General Electric – рух за «гуртки якості». Проте далеко не всі японські методи управління здатні успішно прижитися на американському ґрунті. Зокрема, це стосується концепції довічного чи довгострокового найму працівників, а також практики фінансування освітніх і соціальних потреб персоналу за рахунок спеціальних фондів, сформованих із прибутків компанії.

Запитання для самоконтролю знань

1. Які ключові етапи виокремлюють в історії розвитку світової управлінської думки від найдавніших часів до сьогодення?
2. У чому полягає сутність класичної школи менеджменту (Ф. Тейлор, А. Файйоль) і які її головні обмеження щодо роботи з людиною?
3. Як школа «людських відносин» та експерименти Е. Мейо змінили парадигму управління від концепції «економічної людини» до «соціальної людини»?
4. У чому полягає відмінність між жорсткими (авторитарними) та м'якими (демократичними/партисипативними) методами управління в еволюційному контексті?
5. Які управлінські традиції та принципи народовладдя були закладені за часів Київської Русі та у період козаччини (Війська Запорозького)?
6. Яким чином перебування українських земель у складі різних імперій вплинули на формування адміністративної та трудової культури?
7. Які риси національного характеру українців (колективізм чи індивідуалізм, ставлення до влади, авторитетів та праці) знаходять відображення в сучасній практиці управління?
8. У чому полягає внесок кількісної (математичної) школи та системного підходу в управлінську науку?
9. Які особливості має японська модель менеджменту порівняно з американською школою управління?
10. У чому полягає головна відмінність між американською та японською моделями управління щодо сприйняття колективу та окремої особистості?
11. Що таке система «рінги сейдо» (рінгісе) і чому тривалий процес узгодження рішень на нижчих рівнях виправдовує себе на етапі виконання?
12. Які ключові переваги та сучасні демографічні виклики має система «довічного найму» в Японії?

Лекція 3.
Організація як динамічна соціальна система: внутрішнє та зовнішнє середовище управління

1. Поняття соціальної організації та її системні ознаки.
2. Закони функціонування та розвитку соціальних систем.
3. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації: фактори впливу.
4. Типологія та класифікація сучасних соціальних організацій.

Ключові терміни та поняття: соціальна організація, соціальна система, структура організації, ієрархія, організаційні закони, закон синергії, закон розвитку (онтогенезу), життєвий цикл організації, середовище управління, типологія організацій.

Література

1. Євченко В., Хлопоніна-Гнатенко О. Соціальний менеджмент як технологія ефективного управління Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 1. С. 7-13.
2. Заяць Т. А., Коваль Л. В. Соціальний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.
3. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2020. 664 с.
4. Сушик І. В., Сушик О. Г. Управління конфліктами як компетенція соціального менеджера. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* Том 7 № 1 (13), 2025. С. 120-132.

1. Поняття соціальної організації та її системні ознаки

Організація є однією з базових категорій соціального менеджменту, оскільки саме в межах організацій відбувається реалізація управлінських процесів, координація діяльності людей, розподіл ресурсів, досягнення визначених суспільних і соціальних цілей. Сучасне суспільство функціонує завдяки різноманітним організаціям, які забезпечують задоволення індивідуальних і колективних потреб, надання соціальних послуг, захист прав громадян, розвиток освіти, охорони здоров'я, культури та інших сфер суспільного життя.

У соціальному менеджменті організацію доцільно розглядати не лише як формальну структуру або сукупність працівників, а передусім як складну соціальну систему, у межах якої взаємодіють люди, групи, управлінські структури, ресурси, норми, цінності та організаційні процеси.

Соціальна організація – це цілеспрямоване об'єднання людей, діяльність яких координується за допомогою певної системи управління, організаційної структури, правил і норм для досягнення спільних цілей та задоволення суспільних або індивідуальних потреб.

Соціальні організації виникають у відповідь на потребу суспільства в організованій спільній діяльності. Вони забезпечують упорядкування соціальних

відносин, розподіл функцій і відповідальності, узгодження інтересів окремих осіб та груп.

Наприклад, територіальний центр соціального обслуговування, центр надання соціальних послуг, громадська організація, благодійний фонд або реабілітаційний центр є прикладами соціальних організацій, оскільки їхня діяльність спрямована на задоволення соціальних потреб населення, підтримку вразливих груп, надання допомоги та вирішення суспільно значущих проблем.

Важливо розрізняти поняття «соціальна організація» та «соціальна інституція». Соціальна організація передбачає конкретне об'єднання людей із визначеною структурою, цілями та управлінням. Соціальна інституція є усталеною системою норм, правил, цінностей і механізмів, що регулюють певну сферу суспільних відносин. Наприклад, сім'я як соціальна інституція та конкретна громадська організація, що надає підтримку сім'ям, є різними за своєю природою соціальними утвореннями.

Системний підхід є одним із провідних методологічних підходів у соціальному менеджменті. Відповідно до нього організація розглядається як цілісне утворення, що складається з взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють між собою та із зовнішнім середовищем.

Соціальна система – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних соціальних елементів, груп, індивідів, відносин і процесів, функціонування яких забезпечує досягнення певних цілей та підтримання цілісності системи.

Організація як соціальна система має низку характерних ознак.

1. Цілісність. Організація функціонує як єдине утворення, у якому всі складові взаємопов'язані. Зміни в одному підрозділі або напрямі діяльності можуть впливати на роботу всієї організації.

Наприклад, недостатня кількість соціальних працівників у центрі надання соціальних послуг може призвести до збільшення навантаження на інших працівників, зниження якості обслуговування та порушення термінів надання допомоги.

2. Структурованість. Організація має певну внутрішню структуру, що визначає її склад, ієрархію, розподіл функцій, повноважень і відповідальності. Структура може включати керівництво, адміністративні підрозділи, функціональні відділи, фахівців та допоміжний персонал.

3. Цілеспрямованість. Кожна організація створюється для реалізації певних цілей. Вони визначають основні напрями діяльності, пріоритети, завдання та критерії оцінювання результативності.

Для організацій соціальної сфери такими цілями можуть бути забезпечення доступності соціальних послуг, підтримка сімей у складних життєвих обставинах, соціальна адаптація внутрішньо переміщених осіб, захист прав дітей, допомога людям похилого віку та особам з інвалідністю.

4. Взаємозалежність елементів. Усі компоненти організації перебувають у постійній взаємодії. Ефективність діяльності залежить від узгодженості роботи персоналу, керівництва, структурних підрозділів та інформаційних систем.

5. Ієрархічність. Організація зазвичай має декілька рівнів управління, між якими розподіляються управлінські функції та повноваження. Ієрархія забезпечує підпорядкування, координацію та контроль діяльності.

6. Відкритість. Організація не існує ізольовано від суспільства. Вона взаємодіє з державними органами, місцевим самоврядуванням, громадськими об'єднаннями, партнерами, клієнтами та іншими суб'єктами соціального середовища.

7. Динамічність. Організація постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Змінюються потреби населення, законодавство, фінансові можливості, кадровий склад, технології та методи управління.

8. Здатність до саморегуляції та адаптації. Організація має механізми реагування на зміни, усунення проблем, коригування діяльності та пристосування до нових умов функціонування.

У структурі соціальної організації можна виокремити декілька взаємопов'язаних компонентів:

Людський компонент – працівники, керівники, волонтери, клієнти, цільові групи та інші учасники організаційної взаємодії.

Цільовий компонент – місія, стратегічні цілі, завдання та очікувані результати діяльності.

Структурний компонент – організаційна побудова, підрозділи, рівні управління та механізми підпорядкування.

Функціональний компонент – напрями діяльності, управлінські та професійні функції, технології роботи.

Ресурсний компонент – кадрові, фінансові, матеріально-технічні, інформаційні та часові ресурси.

Нормативний компонент – законодавчі вимоги, внутрішні положення, посадові інструкції, професійні та етичні стандарти.

Комунікативний компонент – система внутрішньої та зовнішньої взаємодії, обміну інформацією й координації діяльності.

Усі зазначені компоненти мають функціонувати узгоджено. Порушення взаємодії між ними може призвести до зниження ефективності організації, виникнення конфліктів, нераціонального використання ресурсів і погіршення якості послуг.

Організації соціальної сфери мають специфічні характеристики, що відрізняють їх від організацій комерційного сектору.

Передусім їхня діяльність орієнтована на суспільно значущі результати, задоволення соціальних потреб, підтримку населення та забезпечення соціальної справедливості.

До основних особливостей таких організацій належать:

Соціальна спрямованість діяльності. Головним результатом роботи є не отримання прибутку, а вирішення соціальних проблем і покращення якості життя населення.

Орієнтація на потреби людини. Діяльність організації має враховувати індивідуальні потреби, можливості, права та інтереси отримувачів соціальних послуг.

Висока відповідальність персоналу. Працівники соціальної сфери взаємодіють із людьми, які перебувають у СЖО, тому їхня діяльність потребує професійної компетентності та дотримання етичних норм.

Міжвідомча взаємодія. Надання комплексної допомоги часто передбачає співпрацю соціальних служб із закладами охорони здоров'я, освіти, правоохоронними органами, громадськими та благодійними організаціями.

Залежність від державної соціальної політики та фінансування. Функціонування багатьох установ залежить від нормативно-правового регулювання, бюджетних ресурсів і державних та місцевих програм.

Необхідність постійного реагування на соціальні зміни. Соціальні організації мають адаптувати свою діяльність до нових суспільних викликів, зокрема наслідків війни, вимушеного переміщення населення, зростання потреб у соціальній підтримці.

Отже, соціальна організація є складною відкритою системою, ефективність якої визначається не лише якістю управління окремими структурними підрозділами, а й узгодженістю всіх її компонентів, здатністю реагувати на суспільні зміни та забезпечувати досягнення соціально значущих результатів.

2. Закони функціонування та розвитку організації як соціальної системи

Соціальні організації – складні, динамічні, відкриті, цілеспрямовані, керовані системи, що створені людиною і у функціонуванні яких людина відіграє важливу роль. Для того, щоб з'ясувати сутність соціальної організації, насамперед, розглянемо поняття «соціальна система».

Соціальною називається система, в яку входить людина або яка призначена для людини. Зупинимось детальніше на основних елементах соціальних систем:

1. Людина – істота насамперед суспільна, свідома, пов'язана з іншими людьми різноманітними відносинами та формами взаємодії. У процесі праці люди об'єднуються в групи, команди, соціальні прошарки, спільноти та організації. Наявність людського компонента – головна відмінність соціальної системи від інших цілісних систем.
2. Процеси (економічні, соціальні, політичні), сукупність яких є зміною станів системи в цілому або на рівні її підсистем. Процеси можуть бути прогресивними та регресивними. Вони викликані діяльністю людей, їх соціальних і професійних груп.
3. Предмети, залучені до господарського і суспільного життя, так звані предмети другої природи (виробничі будівлі, знаряддя і засоби праці, комп'ютерна техніка, засоби зв'язку та управління, технологічні пристрої, створені людиною, що використовуються нею в процесі виробничої, управлінської діяльності).

4. Суспільні ідеї, теорії, культурні, етичні цінності, звичаї, ритуали, традиції, вірування, які обумовлені діями та вчинками різних суспільних груп і окремих індивідів.

Соціальна система – це цілісне утворення, основним елементом якого є люди (індивіди, соціальні групи), об'єднані спільними цілями, інтересами, нормами та цінностями. Характеристикою системи є

Ключовими особливостями такої системи є складність, динамічність, відкритість (взаємодія із зовнішнім середовищем), стохастичність (випадковість багатьох процесів) та здатність до самоорганізації.

Будь-яка соціальна організація підпорядковується об'єктивним законам теорії систем та менеджменту. Їх поділяють на дві групи:

Закони функціонування організації забезпечує збереження поточного стану системи, її стабільність та відтворення життєдіяльності.

Закон інформованості-поінформованості – ефективність управління прямо пропорційна обсягу та якості інформації, якою володіє суб'єкт управління (менеджмент) про стан системи та середовища.

Закон самозбереження. Будь-яка соціальна система прагне зберегти себе як цілісне утворення і витрачає на це ресурсний потенціал. Збереження структури та захист від руйнівних впливів є основою виживання.

Закон синергії. Сукупний ефект від взаємодії елементів системи перевищує суму ефектів кожного з них окремо. Синергія може бути як позитивною (ефект економії, згуртованості), так і негативною (конфлікти, демотивація).

Закон єдності аналізу і синтезу. Будь-яка система потребує періодичного розділення на елементи (аналіз для детального розуміння) та їхнього об'єднання на новому рівні (синтез для забезпечення цілісності).

Закон самоокупності та самофінансування. Для сталого розвитку соціальна система повинна заробляти достатньо ресурсів (фінансових, людських, інтелектуальних) не лише для покриття поточних витрат, а й для інвестування у майбутнє.

Закон онтогенезу (життєвого циклу): Організація проходить закономірні етапи розвитку: народження (створення), зростання (злету), зрілість (стабільність) і спад або трансформація (оновлення).

Названі закони дозволяють організації вміти прогнозувати її розвиток. Це дозволяє керівникам передбачати наслідки управлінських рішень та реакцію колективу. Допомагає раціонально використовувати людські та матеріальні ресурси через синергетичний ефект, а також забезпечує гнучкість управління в умовах динамічного зовнішнього середовища.

<u>3. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації: фактори впливу</u>

Будь-яка організація існує не у вакуумі, а в постійній взаємодії з оточенням. Середовище управління поділяється на два рівні: внутрішнє та зовнішнє.

Внутрішнє середовище (фактори, на які організація може безпосередньо впливати) – це сукупність елементів, з яких складається

організація, та які забезпечують її цілісність і життєздатність як відкритої системи. Це складна система елементів і зв'язків між ними, що є об'єктом управління. Основне завдання системи менеджменту при формуванні внутрішнього середовища – забезпечення відповідності характеристик складових організації умовам зовнішнього середовища.

Проектування і створення внутрішнього середовища організації залежить від специфіки діяльності організації, кола споживачів, ринкової кон'юнктури, умов господарювання тощо. Ключові завдання такого проектування:

– визначення цілей організації;

– формування під обрані цілі організаційної структури, що уможливить ефективну взаємодію всіх членів організації згідно з тими функціями, які вони виконуватимуть;

– залучення у процес перетворення тієї технології, яка гарантуватиме оптимальне співвідношення витрат ресурсів і результату;

– підбір персоналу і створення для нього дієвих мотиваційних преференцій (переваг), які б поєднували прагнення людей досягати власних цілей з необхідністю працювати з належною віддачею задля досягнення мети організації.

Основні елементи внутрішнього середовища:

1. Цілі.
2. Структура
3. Система технологій.
4. Персонал (людські ресурси).
5. Організаційна культура (ідентифікація індивідуальних й організаційних цілей та їх узгодження).

Зовнішнє середовище (фактори поза межами організації, до яких треба адаптуватися) – сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників.

Характеристики зовнішнього середовища:

1. Складність – велика кількість факторів, на які організація мусить реагувати, а також рівень варіативності кожного з них.
2. Мінливість – швидкість зміни оточення організації.
3. Взаємозалежність факторів – зміна одного фактора спричиняє зміни інших.
4. Невизначеність – необмежена кількість інформації про зовнішнє середовище та ймовірність її недостовірності (або пристосуватись до змін або впливати на середовище)

4. Типологія та класифікація сучасних соціальних організацій

Класифікація організацій у соціальному менеджменті є багатогранною і базується на чималій кількості критеріїв:

За функціональною меткою: адміністративні (установи, підприємства) та добровільні об'єднання (політичні партії, профспілки, клуби за інтересами).

Своєю чергою, підприємства можуть охоплювати економічний, соціальний чи духовний напрями.

За власністю: приватні, державні, муніципальні та комбіновані структури.

За фінансовим результатом: прибуткові та неприбуткові (або комерційні й некомерційні).

За суспільною значущістю і потенціалом: перспективні або тупикові.

За віком (тривалістю існування): класичні (традиційні) та новітні.

За масштабом: малі, середні та великі.

За впливом на соціум: просоціальні (конструктивні) та асоціальні (деструктивні).

За рівнем регуляції: формалізовані та неформальні.

Окрім перелічених ознак, організації розрізняють за рівнем корпоративної культури, ступенем інтеграції в ринкове середовище, іміджем, типами партнерства та характером внутрішніх конфліктів. Особливої уваги заслуговує поділ за ступенем формалізації зв'язків, оскільки цей чинник наскрізно пронизує всі інші типи структур.

Формальна організація – це штучно створена система взаємин, де чітко розподілені ролі, статуси та обов'язки. Вона спирається на раціональний розподіл праці, що утворює ієрархічну драбину «керівник – підлеглий» із виділенням спеціального управлінського апарату. Людина тут розглядається переважно як носій певної функції чи соціальної ролі, а діяльність регулюється нормативами, планами та стандартами.

Будь-яка велика формальна структура неминуче набуває рис бюрократії. Згідно з класичними працями Макса Вебера, ідеальна бюрократична модель вирізняється такими характеристиками:

- Чіткий поділ повноважень та обов'язків для максимальної ефективності.
- Сувора ієрархія влади та посад, що гарантує контроль і право прийняття рішень.
- Особистісна незалежність та емоційна нейтральність персоналу (дії виключно в межах посадових інструкцій).
- Стандартизована регламентація процесів через чіткі правила.
- Добір і просування працівників виключно за кваліфікаційними критеріями та заслугами.

Головними перевагами бюрократії є стабільність, точність, єдиноначальність, субординація та мінімізація конфліктів. Проте її слабким місцем є шаблонність, слабка гнучкість і саботаж креативності. Як зазначав французький соціолог М. Крозьє, надмірна прив'язка до статутів блокує інновації, оскільки будь-яка ініціатива знизу часто гальмується чинними ієрархічними обмеженнями.

Сучасний менеджмент розглядає розвиток як плановий процес структурних перетворень. Інновація – це першопроходженський процес впровадження нових ідей, технологій чи процедур, які підвищують гнучкість системи, але водночас додають фактори ризику й невизначеності.

Рушії інновацій – потреба подолати системні кризи, прагнення підвищити престиж, поява нових кадрів або поради експертів.

Інноваційний потенціал – здатність колективу до саморозвитку та трансформацій.

Надмірна бюрократизація призводить до заміщення справжніх цілей компанії адміністративними забаганками. Тому успішні організації намагаються поєднувати стабільність із проєктними, гнучкими командами, де ієрархічний тиск мінімізований.

Будь-яке підприємство є суперечливим: поряд з жорсткимиписаними правилами в ньому завжди функціонує неформальний простір. Поняття неформальної структури увійшло до науки завдяки відомим Хоторнським експериментам американського соціолога Елтона Мейо.

Неформальна організація – це стихійно виникла система міжособистісних зв'язків, малих груп (демографічних, професійних, за інтересами), що базується на особистих симпатіях та емоціях.

До позитивних функцій неформальних зв'язків можна віднести:

- Слугують «буфером», що пом'якшує жорсткий тиск адміністрації та запобігає конфліктам.
- Згуртовують колектив і підтримують психологічну цілісність.
- Допомагають індивіду зберегти самоповагу та індивідуальність.

Коли формальна структура дає збій або не справляється з викликами середовища, неформальна самоорганізація компенсує ці прогалини. Саме гармонійне поєднання формальної раціональності та неформальної гнучкості забезпечує сталий і збалансований розвиток сучасної соціальної системи.

Запитання для самоконтролю знань

1. Охарактеризуйте основні чинники внутрішнього середовища організації.
2. Яким розподілом праці забезпечується ієрархія управлінських рівнів?
3. Опишіть три аспекти людської змінної в ситуаційному підході до управління.
4. Чим визначаються ефективність і межі обраного стилю управління керівника?
5. У чому полягає важливість внутрішнього іміджу організації?
6. Які методи використовуються для аналізу внутрішнього середовища організації?
7. Які основні показники оцінюються в процесі експрес-діагностики?
8. У чому проявляється особливість методу моментних спостережень?
9. Опишіть фактори зовнішнього середовища безпосереднього впливу.
10. Якими характеристиками описується зовнішнє середовище організації?
11. У чому полягає практична різниця між «негативною синергією» та «позитивною синергією» в роботі команди? Наведіть приклад для обох випадків.
12. Чому менеджер може безпосередньо керувати внутрішнім середовищем організації, але змушений лише адаптуватися до зовнішнього?

Лекція 4.
Людський капітал у системі соціального менеджменту. Індивідуальна та організаційна поведінка, групова динаміка

1. Особистість як первинний елемент соціального менеджменту. Соціальна роль. Соціальний статус.
2. Соціальні групи та колектив. Психологічна сумісність та лідерство.
3. Еволюція колективу в ефективну команду (Team Building). Психологія тимбілдингу.
4. Групова динаміка. Модель групової динаміки Майка Вудкока та Дейва Френсіса.
5. Управління командною синергією та методи подолання негативної синергії (соціальних лінощів) в організації.

Ключові терміни та поняття: особистість, соціальний статус, соціальна роль, рольовий конфлікт, мала група, трудовий колектив, психологічна сумісність, соціометрія, психологічний клімат, лідерство, групова динаміка, Team Building, командний дух, синергетичний ефект, етапи формування команди, модель Такмена, командні ролі за Белбіном, корпоративна культура.

Література

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Дороніна М. С. Організаційна поведінка : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2020. 280 с.
3. Менеджмент організації: теорія і практика. Навчальний посібник XXI ст. /за ред. Мошека Г.Є. 2020. 808 с.
4. Степанов В. В. Розвиток людського капіталу в системі соціально-економічного управління. *Український соціум*. 2022. № 2 (81). С. 89–101.
5. Хвесик О., Сушик. І. Роль компетенції team building (командобудування) у роботі соціального менеджера. *Соціально-психологічна допомога і соціальна робота: виклики сучасності : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф.* (м. Луцьк, 18–19 квітня 2024 р.). Луцьк: відділ іміджу та промоції ЛНТУ, 2024. С. 246–250.

1. Особистість як первинний елемент соціального менеджменту. Соціальна роль. Соціальний статус

Соціальний менеджмент вивчає процеси управління людьми в організації та їхню взаємодію у соціумі. В основі цієї системи завжди перебуває окрема особистість. Усі глобальні процеси – від формування корпоративної культури до досягнення стратегічних цілей – реалізуються через дії, рішення та поведінку конкретних працівників.

У сучасному менеджменті відбувся перехід від сприйняття людини як «трудового ресурсу» (важеля чи елемента виробничої системи) до сприйняття її

як носія людського капіталу. Особистість – це неподільна структурна одиниця соціальної системи організації. Вона має унікальне поєднання індивідуально-психологічних властивостей:

- темперамент та характер, що визначають швидкість реакцій, стійкість до стресу, стиль спілкування.
- Цінності та установки, що формують внутрішню мораль, ставлення до праці, лояльність до компанії.
- Мотиваційна сфера – це потреби, прагнення та стимули, які спонукають людину до діяльності.

Сутність людського капіталу – це сформований або розвинений у результаті інвестицій сукупний запас знань, навичок, здібностей, здоров'я та мотивації людини, який ефективно використовується в організації та забезпечує зростання її продуктивності й конкурентоспроможності.

Організація досягає успіху не просто через наявність обладнання чи технологій, а через ефективне розкриття та використання потенціалу людського капіталу кожної особистості.

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.

Соціальний статус – це фіксоване становище (позиція) особистості в соціальній структурі організації чи групи, яке визначає її права, обов'язки, престиж та рівень впливу на інші елементи системи.

У менеджменті виділяють дві основні форми статусу: ***формальний (офіційний) статус,*** зумовлений посадою в штатному розкладі та організаційною структурою (наприклад, генеральний директор, головний бухгалтер, провідний інженер). Закріплюється нормативними документами (посадовими інструкціями, наказами, контрактами). Статус дає працівникові легітимну владу, чітко визначені права та повноваження.

Неформальний (неофіційний) статус формується спонтанно на основі оцінки особистісних якостей, досвіду, компетентності, харизми або соціальних зв'язків (наприклад, душа компанії, авторитетний експерт, сірий кардинал). Неформальний статус не регулюється документами, але часто має вирішальне значення під час прийняття рішень у колективі.

Фактори, що впливають на формування статусу:

- компетентність та рівень експертності – знання, які є критичними для компанії;
- посадове становище – рівень у вертикалі управління;
- стаж та досвід – час роботи в організації чи галузі;
- особистісні якості – харизма, комунікабельність, емоційний інтелект.

Якщо статус – це позиція людини, то соціальна роль – це очікувана поведінка, яку суспільство або колектив вимагає від носія цього статусу. Людина в організації виступає носієм багатьох ролей одночасно. Наприклад, один і той самий працівник щодо свого керівника виконує роль підлеглого, щодо колег – партнера, щодо молодих співробітників – наставника, а в проектній групі – аналітика.

Соціальна 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.

Структура соціальної ролі:

- рольові очікування (експектації) – те, чого чекають від працівника колеги, керівництво та підлеглі.
- рольове сприйняття –те, як сам працівник розуміє свої обов'язки та функції.
- рольова поведінка – фактичні дії людини під час виконання своєї ролі.

Невідповідність між очікуваннями, сприйняттям та фактичною поведінкою призводить до виникнення рольового конфлікту.

Основні види рольових конфліктів:

Міжрольовий конфлікт. Виникає, коли людина змушена одночасно виконувати дві або більше ролей, вимоги яких суперечать одна одній.

Внутрішньорольовий конфлікт. Виникає, коли різні суб'єкти висувають протилежні вимоги до виконання однієї й тієї ж ролі.

Особистісно-рольовий конфлікт. Виникає, коли вимоги посадової ролі суперечать внутрішнім цінностям, моральним принципам або переконанням особистості.

Серед шляхів мінімізації рольових конфліктів у менеджменті можна виділити:

- чіткий опис посадових інструкцій (прозорість прав, обов'язків та меж відповідальності);
- узгодженість розпоряджень (дотримання принципу єдиноначальності (працівник отримує завдання від одного безпосереднього керівника);
- розвиток емоційного інтелекту (навчання працівників навичкам пріоритетизації, комунікації та управління стресом).
- баланс між формальним і неформальним – гармонізація формального статусу працівника з його неформальним авторитетом.

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 спільностях; впорядкування соціальних відносин різних соціальних груп в соціальній структурі;
- стабілізуюча – забезпечення стабільності функціонування соціальних груп, соціальних спільностей 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.

2. ***Соціальні групи та колектив. Психологічна сумісність та лідерство***

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, пасажири 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.

Соціальна організація – це складна, штучно створена соціальна система, яка об'єднує людей для досягнення спільних цілей, що ґрунтуються на інтересах її учасників, та функціонує на основі певних норм, правил і розподілу ролей.

На відміну від біологічних чи технічних систем, соціальна організація складається передусім із людей, що робить її надзвичайно динамічною та адаптивною.

Основні системні ознаки соціальної організації:

Цілеспрямованість – організація завжди створюється для виконання конкретної місії та досягнення певних цілей (економічних, соціальних, політичних тощо).

Цілісність (емерджентність) – властивості системи в цілому не зводяться до простої суми властивостей її окремих елементів (працівників чи підрозділів). Зібраний разом колектив здатен на результати, неможливі для кожної людини окремо.

Структурність – наявність чітко визначених взаємозв'язків між елементами (ієрархія, підрозділи, посадові обов'язки, комунікаційні канали).

Відокремленість (кордони) – організація має внутрішній простір і зовнішні межі (формальні правила прийому, право власності, статутні документи), які відрізняють її від навколишнього середовища.

Самоорганізація та саморегуляція – здатність системи адаптуватися до змін, коригувати свої цілі та методи роботи під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

Синергетичний ефект – можливість отримання додаткового результату завдяки злагодженій взаємодії всіх елементів системи.

Колектив – це група об'єднаних загальними цілями і задачами людей, що досягла в процесі соціально значимої спільної діяльності високого рівня розвитку. 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 характеризуються такими ознаками 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 вмілій 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.

Отже, люди об'єднуються в групи завдяки спільним інтересам, потребам і прагненню досягти того, чого неможливо реалізувати поодинці, а згодом трансформуються в цілісні соціальні організації через запровадження чітких правил, розподіл ролей та ієрархії управління. Цей перехід від стихійної взаємодії до структурованої системи дає змогу ефективно акумулювати людські ресурси, узгоджувати спільні цілі та адаптуватися до вимог зовнішнього середовища для довготривалого функціонування.

Психологічна сумісність – це здатність членів колективу до оптимальної, безконфліктної взаємодії та ефективної спільної діяльності. Це стан взаємного задоволення співробітників процесом і результатом спільної праці, що базується на узгодженості їхніх особистісних, психофізіологічних та соціально-психологічних характеристик.

Сумісність не означає абсолютну однаковість чи тотожність людей. Найчастіше вона є результатом взаємодоповнюваності (комплементарності) рис характеру, навичок та соціальних ролей.

За класичною концепцією сумісність у групі розвивається на кількох взаємопов'язаних рівнях:

Психофізіологічний рівень. Базується на взаємодії типів нервової системи, темпераментів, ритмів працездатності, швидкості реакцій та сенсорних систем. Напрtклад, два холерики з високим рівнем імпульсивності можуть постійно «вибухати» в одному міні-проекті, тоді як пара «холерик + флегматик» часто врівноважує один одного.

Психологічний рівень включає узгодженість рис характеру, емоційно-вольової сфери, рівня інтелекту та пізнавальних процесів. Базується на тому, як співробітники сприймають інформацію та приймають рішення. Наприклад, якщо один працівник орієнтований на деталі (аналітик), а інший – на глобальну стратегію (генератор ідей), вони доповнюють один одного, якщо поважають стиль мислення партнера.

Соціально-психологічний (рольовий) рівень охоплює узгодженість соціальних і професійних ролей, прагнень до лідерства, підпорядкування чи партнерства.

Наприклад, конфлікт виникає, коли в одній команді претендують на роль єдиного лідера або домінуючого експерта одразу дві особистості без чіткого розподілу сфер впливу.

Ціннісно-ідеологічний (духовний) рівень – найвищий рівень, що базується на єдності цілей, ціннісних орієнтирів, моральних норм та ставлення до праці. Напрtклад, якщо для одного працівника головне – якість та етика, а для іншого – досягнення результату будь-якою ціною (навіть обманом), між ними виникне глибинний непродуктивний конфлікт, незалежно від сумісності темпераментів.

Типи психологічної сумісності в робочих групах

Гомогенна (однорідна) сумісність – члени групи мають схожі психологічні характеристики, темперамент, стиль роботи. Швидке знаходження спільної мови, мінімум гострих конфліктів на початковому етапі, високий рівень емпатії. Однак є і ризики, зокрема, ефекту «групового мислення» (Groupthink), дефіцит альтернативних ідей та однобічність підходів.

Гетерогенна (різнорідна/доповнююча) сумісність, коли члени групи мають протилежні чи відмінні риси характеру та навички, які гармонійно доповнюють одна одну (наприклад, за моделями ролей Белбіна). Така гетерогенність дає високу адаптивність, креативність, всебічний аналіз проблем. Серед мінусів – більше часу потрібно на «притирання» та проходження стадії конфліктів (Storming).

Тригерна несумісність – ситуація, коли індивідуальні особливості одного працівника викликають стійке роздратування, стрес та зниження продуктивності в іншого (наприклад, надмірна педантичність проти хаотичності).

Наслідки психологічної сумісності та несумісності

Параметр Несумісність	*Висока сумісність (Сприятливий клімат)*	*Несумісність (Психологічний дискомфорт)*
Емоційний стан	Відчуття безпеки, низький рівень тривожності, задоволеність працею	Емоційне вигорання, стрес, постійне напруження
Комунікація	Відкритий обмін думками, конструктивна критика, взаємодопомога	Замовчування проблем, плітки, пасивна або відкрита агресія
Продуктивність	Високий ефект позитивної синергії ($1+1=3$)	Негативна синергія, зниження швидкості та якості роботи
Плинність кадрів	Низька, висока лояльність до компанії	Висока, швидка втрата цінних фахівців

Методи діагностики та формування сумісності в менеджменті

MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) – визначення типів сприйняття інформації та прийняття рішень.

Модель Big Five (Велика П'ятірка) – оцінка екстраверсії, доброзичливості, сумлінності, нейротизму та відкритості досвіду.

Командні ролі за М. Белбіном – формування групи, де збалансовані ролі (генератор ідей, ганалітик, організатор, душа компанії, фінішер тощо).

Соціометричні дослідження (методика Дж. Морено):

Визначення неформальної структури групи, виявлення «зірок» (лідерів), «вільних» та «ізольованих» членів колективу.

Психологічний тренінг та тимбілдинг – розвиток емоційного інтелекту (EQ), навчання навичкам ненасильницького спілкування та конструктивного розв'язання конфліктів.

Управлінське проектування та ротація – перерозподіл завдань або перевод співробітників між проектами/відділами у разі виникнення неподоланої особистісної антипатії.

3. Еволюція колективу в ефективну команду (Team Building). Психологія тимбілдингу

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 зватись 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 давньогрець. «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 висуваються 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 руйнівно діють на командну взаємодію.
2. Точне позиціювання учасників, визначення кожному його особливого місця й ролі в командній роботі.

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.

Тимбілдинг (team building – побудова команди) 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.

Тимбілдинг (*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».***

Тимбілдинг 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.

«Тимбілдинг, 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 XX 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. Бойнтона й Б. Фішера; лідер радянського кінопоказу – «Екіпаж» Олександра Мітти, чи рекордсмен мережевих 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 сітьовики «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 тимбілдингу. 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 тимбілдинг.

Весь спектр завдань тимбілдингу 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 тимбілдингу.

Періоди організаційного розвитку і тимбілдинг

Існують періоди організаційного розвитку, коли тимблілдингові 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 мобілізація сил співробітників перед стартом серйозного проекту;

- для інтенсивної побудови довіри під час формування нової команди задля нового амбітного проекту;
- для підтримання традиції.

Роль лідера в процесі командоутворення

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 командоутворення». Відчуття важливості своєї діяльності змушує людину повірити у власну унікальність та самобутність. 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.

4. Групова динаміка. Модель групової динаміки Майка Вудкока та Дейва Френсіса

Групова динаміка – це сукупність соціально-психологічних процесів, що відбуваються в групі протягом часу її існування. Вона охоплює етапи виникнення, формування, розвитку, функціонування та можливого розпаду групи.

Термін уперше ввів Курт Левін у 1930-х роках, довівши, що група є не просто сумою окремих осіб, а складною цілісною живильною системою зі своїми законами та ефектами.

Ключові елементи групової динаміки:

- Групові норми та цінності – спільні правила та очікування щодо поведінки.
- Згуртованість групи – рівень взаємної прихильності та бажання залишатися в групі.
- Розподіл ролей і статусів – динамічне закріплення функцій та авторитету за членами групи.
- Груповий тиск (конформізм) – вплив більшості на думку та поведінку окремого співробітника.

Найвідоміший опис того, як група дозріває, запропонував 1965 року американський психолог Брюс Такман. Він простежив одразу два виміри групового життя – ділові завдання й міжособисті стосунки – і, узагальнивши десятки досліджень малих груп, виокремив чотири послідовні стадії. Згодом, у співпраці з Мері-Енн Дженсен (1977), він додав п'яту:

Формування (forming) **–** обережне знайомство, залежність від лідера, довіри ще немає.

Конфлікт, або «штурм» (storming) – виринають суперечки про ролі, цілі й вплив; це найнапруженіша фаза.

Нормування (norming) – група виробляє спільні правила, ролі усталюються, згуртованість зростає.

Виконання (performing) – енергія спрямована на завдання, учасники співпрацюють гнучко й самостійно.

Завершення (adjourning) – група підбиває підсумки й розпадається, що нерідко супроводжується смутком розлуки.

Стадії розвитку групи за Такманом

Формування	Конфлікт	Нормування	Виконання	Завершення
знайомство	боротьба за ролі	спільні правила	продуктивна робота	розставання
залежність від лідера	напруга й опір	згуртованість зростає	ролі гнучкі	підсумки
ввічливість	перші суперечки	довіра	фокус на меті	емоції прощання

Модель зручна, але групи проходять стадії нелінійно й можуть повертатися до попередніх.

Модель розбудови ефективної команди
за М. Вудкоком та Д. Френсісом

Британські консультанти з менеджменту Майк Вудкок та Дейв Френсіс у своїй праці «Нерозкритий менеджер» (The Unblocked Manager) запропонували практико-орієнтовану модель розвитку колективу. На відміну від класичної моделі Брюса Такмана (Forming–Storming–Norming–Performing), підхід Вудкока та Френсіса деталізує внутрішньогрупову психологію та управлінські дії, необхідні для переходу з одного рівня на інший.

Чотири стадії розвитку колективу за Вудкоком і Френсісом

Стадія 1: Притирання (Testing / Forming) Психологічний клімат – обережність, ввічливість, стриманість. Працівники почуваються невпевнено, приховують власні мотиви та особисті риси. Члени групи покладаються на формального керівника, чекають чітких вказівок і уникають ризикованих заяв. Ефективність на цій стадії досить низька, здебільшого виконується рутинна робота. Завдання керівника – чітко визначити цілі, правила, розподілити первинні обов'язки та створити психологічно безпечне середовище.

Стадія 2: Ближній бій / Конфлікт (Storming). Психологічний клімат – напруженість, виникнення міжособистісних антипатій, розчарування першими результатами. Відбувається боротьба за лідерство, вплив та ресурси. Працівники висловлюють незгоду з методами роботи або розподілом завдань. Утворюються угруповання та коаліції. Ефективність знижується або залишається нестабільною через значні витрати енергії на конфлікти. Завдання керівника – не придушувати

конфлікти адміністративно, а переводити їх у конструктивне річище, допомагати виробляти спільні домовленості та коригувати розподіл ролей. Якщо група не долає стадію «ближнього бою», вона деградує у деструктивний колектив із постійною плинністю кадрів.

Стадія 3: Експериментування (Norming) **–** зростання довіри, відвертість, готовність слухати інших. Колектив шукає нові, більш ефективні методи роботи. Члени групи відкриті до експериментів, аналізують власні помилки та розробляють гнучкі правила внутрішньої взаємодії. Ефективність команди суттєво зростає. Виникають перші ознаки командного духу та синергії. Завдання керівника – делегувати повноваження, підтримувати ініціативу та надавати ресурси для випробування нових ідей.

Стадія 4: Зрілість / Ефективна команда (Performing). Високий рівень згуртованості, взаємоповага, емоційна зрілість. Чіткий розподіл ролей за принципом взаємодоповнюваності (комплементарності). Висока самоорганізація: проблеми вирішуються колегіально без залучення керівника. Робота сприймається як спільний проект. Ефективність максимальна. Реалізується ефект позитивної синергії. Завдання керівника – переходити від оперативного контролю до стратегічного коучингу, фасилітації та підтримки мотивації.

Групова динаміка не замкнена в психологічній лабораторії – вона супроводжує нас скрізь, де є стійка спільнота. У родині ролі й негласні правила часто важать більше за сказане вголос. У робочій команді від злагодженості прямо залежить результат, а новий співробітник мимоволі проходить власне «формування», перш ніж стати своїм. Навчальна група долає ті самі стадії – від обережності до спрацьованості. У терапевтичній групі взаємодія учасників стає засобом зцілення. Навіть онлайн-спільноти лише переносять давні закономірності в цифрове середовище, де так само працюють норми, статуси й тиск більшості. Зрозумівши ці процеси на одному прикладі, їх легше впізнати в усіх інших.

5. Управління командною синергією та методи подолання негативної синергії (соціальних лінощів) в організації

Слово «синергія» походить від грецького synergos – «спільна дія» або «співпраця». В управлінні людськими ресурсами командна синергія визначає якісно новий ефект, що виникає в результаті об'єднання зусиль, знань, досвіду та творчого потенціалу двох або більше людей.

Залежно від якості організації процесів та психологічного клімату синергія може бути як позитивною, так і негативною.

Позитивна синергія (синергічний ефект) – це стан, за якого загальний результат роботи команди суттєво перевищує арифметичну суму результатів окремих її членів, працюючих незалежно.

Основні чинники виникнення:

- Комплементарність навичок – взаємодоповнення знань та здібностей (наприклад, аналітик, генератор ідей та практичний виконавець працюють разом).

- Інтелектуальний крос-полінінг – обмін ідеями, під час якого думка одного співробітника натовхує іншого на нестандартне рішення.
- Емоційне піднесення – колективний драйв, зростання мотивації через відчуття спільної відповідальності та приналежності.

Негативна синергія

Це деструктивний стан, за якого командна праця дає гірший, повільніший або менш якісний результат, ніж якби кожна людина виконувала свою частину завдання окремо.

Основні чинники виникнення:

- Соціальні лінощі (Ефект Рінгельмана).
- Груповий тиск та конформізм (страх висловити думку, що суперечить більшості).
- Надмірні процедурні й комунікаційні витрати (задовгі наради, нескінченні узгодження).
- Деструктивні міжособистісні конфлікти та боротьба за владу.

Соціальні лінощі (Social Loafing) – це феномен соціальної психології, який полягає в тому, що люди схильні прикладати менше зусиль під час виконання колективного завдання, ніж під час індивідуальної роботи.

Експеримент Максиміліана Рінгельмана (1913 р.). Французький професор сільськогосподарської інженерії Максиміліан Рінгельман провів серію експериментів із перетягування канату та піднімання ваги.

Результати дослідження:

- 1 людина тягне канат із силою 100% своїх можливостей (приблизно 63 кг).
- 2 людини тягнуть із силою 93% від сумарної сили двох осіб.
- 3 людини – 85%.
- 8 людей – лише 49% (тобто кожен працює лише в півсили!).

Висновок Рінгельмана: зі збільшенням кількості членів групи середня продуктивність кожного з них стабільно падає.

Причини виникнення соціальних лінощів в організаціях

Чому співробітники працюють гірше у команді? На це є кілька психологічних та організаційних причин:

- розпилення відповідальності («Ефект свідка»). Коли завдання дається всій групі («Зробіть цей звіт до п'ятниці»), кожен член команди несвідомо вважає, що роботу виконає хтось інший.
- Втрата персональної видимості та знеособленість. Якщо підсумковий результат оцінюється лише як «результат відділу», співробітник розуміє, що його персональний слабкий внесок ніхто не помітить у загальній масі.
- Ефект «безкоштовного проїзду» (Free-rider effect). Усвідомлення того, що можна отримати однакову винагороду (або уникнути покарання) разом з усіма, витративши мінімум власних зусиль.
- Суб'єктивне відчуття несправедливості («Ефект лоха» / Sucker effect). Якщо сумлінний працівник бачить, що його колеги працюють в півсили, він свідомо знижує свій темп, щоб «не бути єдиним, хто працює за всіх».

- Відсутність зв'язку між зусиллями та результатом. Коли працівник не розуміє, як саме його конкретна дія впливає на загальний успіх проекту.

Методи подолання негативної синергії та управління соціальними лінощами

Щоб мінімізувати соціальні лінощі та спрямувати групову динаміку в бік позитивної синергії, менеджменту необхідно впроваджувати комплексні управлінські заходи:

- Персонізація та чітка декомпозиція завдань. Спільне завдання розбивається на конкретні підзадачі з персональним відповідальним. (Матриця відповідальності RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed), персональні картки завдань у таск-менеджерах (Jira, Trello, Asana).
- Прозорість та оцінка індивідуального внеску. Створення умов, за яких внесок кожного працівника стає «видимим». Впровадження індивідуальних показників ефективності (KPI) поряд із командними цілями (OKR).
- Регулярний публічний огляд результатів (Review/Retrospective) та обмін зворотним зв'язком. Оптимізація розміру команди (Правило двопіцових команд)
- Правило Джеффа Безоса (Amazon). Команда має бути такого розміру, щоб її можна було нагодувати двома піцами (оптимально 5–8 осіб). У малих групах легше здійснювати взаємоконтроль, а кожен працівник відчуває високу особисту цінність.
- Підвищення значимості та унікальності ролей. Кожен член команди має розуміти, чому саме він запрошений до цього проекту і в чому полягає його унікальна експертиза.
- Формування взаємозалежності ролей. Коли виконання завдання працівником Б безпосередньо залежить від якісної роботи працівника А.
- Розвиток командної ідентичності та культури довіри. Формування культури, де халтура та пасивність засуджуються самими колегами (соціальний контроль всередині групи). Впровадження бонусних систем, де індивідуальний преміальний фонд прямо пропорційний досягненню спільної мети.

Запитання для самоконтролю знань

1. Чим відрізняється формальне керівництво від неформального лідерства в контексті управління трудовим колективом?
2. Які головні критерії визначають психологічну сумісність членів малої групи, як її можна виміряти за допомогою соціометрії?
3. Які принципові відмінності існують між поняттями «колектив» та «ефективна команда»?
4. Охарактеризуйте всі етапи розвитку команди за моделлю Брюса Такмена. Чому етап «бурління» (штормінгу) є неминучим і як менеджеру поводитися на цій стадії?
5. Що таке синергетичний ефект у командоутворенні, та за яких умов в організації може виникнути «негативна синергія»?

Лекція 5.
Персональний самоменеджмент: тайм-менеджмент, емоційний інтелект та профілактика вигорання

1. Сутність самоменеджменту та його функції.
2. Сучасні концепції самоменеджменту.
3. Психофізіологія та основні категорії самоменеджменту:
   - управління часом (тайм-менеджмент),
   - управління цілями (цілепокладання),
   - управління внутрішніми ресурсами та енергією,
   - управління емоціями та стресом (стрес-менеджмент),
   - управління інформацією та увагою (інфо-менеджмент),
   - фінансовий самоменеджмент.
4. Професійне вигорання: сутність, причини, прояви та профілактика.

Ключові терміни та поняття: самоменеджмент, персональна продуктивність, прокрастинація, самодисципліна, гнучкі навички (soft skills), інвестиції в себе (Lifelong Learning), тайм-менеджмент, матриця Ейзенхауера, принцип Парето, методологія GTD (Getting Things Done), хронофаги, хронотипи, критерії SMART, модель OKR (Objectives and Key Results), стратегічне планування, декомпозиція цілей, енерджі-менеджмент, життєвий баланс, стрес-менеджмент, емоційний інтелект (EQ), професійне вигорання.

Література

1. Гнатюк О. В. Самоменеджмент та тайм-менеджмент керівника : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 216 с.
2. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С. Л. Ґудевич. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2019. 512 с.
3. Карамушка Л. М., Зайчикова ТВ. Синдром «професійного вигорання» у працівників соціальної сфери: діагностика та профілактика. Актуальні проблеми психології. 2020. Т. 1, Вип. 52. С. 34–41.
4. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М., Матвєєв В. В. Організація праці менеджера та самоменеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 360 с.
5. Сушик І., Хвесик О. Формування та розвиток емоційного інтелекту: думки Д. Ґоулмана. *Соціально-гуманітарні студії: інновації, виклики та перспективи:* матеріали І Міжнародної наукової конференції, м. Житомир, 27-28 квітня 2023 р./ Ред. кол.: О.А. Черниш, В.М. Слюсар, Л.М. Червона [та ін.]. Житомир : Житомирська політехніка, 2023. С. 338-340.

1. Сутність самоменеджменту та його функці

Сучасна професійна діяльність характеризується високою інтенсивністю інформаційних потоків, зростанням обсягу завдань, необхідністю швидкого прийняття рішень та постійною адаптацією до змін. Особливо це стосується фахівців соціальної сфери, діяльність яких пов'язана з постійною взаємодією з

людьми, вирішенням складних соціальних проблем, наданням психологічної та соціальної підтримки, подоланням кризових ситуацій.

За таких умов важливого значення набуває здатність людини самостійно організовувати власну діяльність, раціонально використовувати час, визначати пріоритети, контролювати емоційний стан, підтримувати працездатність і забезпечувати професійний розвиток.

Поняття «самоменеджмент» 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.*

Самоменеджмент – це цілеспрямована та систематична діяльність особистості, спрямована на організацію власної життєдіяльності, управління часом, цілями, ресурсами, емоціями та поведінкою для досягнення особистих і професійних результатів.

У науковій літературі самоменеджмент розглядається як складова загальної теорії управління, яка переносить управлінські принципи на рівень особистості. Якщо традиційний менеджмент передбачає організацію діяльності інших людей і колективів, то самоменеджмент зосереджується на управлінні власною діяльністю, поведінкою та розвитком.

Важливо розуміти, що самоменеджмент не означає прагнення людини повністю контролювати всі обставини життя або працювати максимально інтенсивно. Його головне призначення полягає в тому, щоб навчитися свідомо розподіляти власні ресурси, визначати реалістичні цілі, підтримувати баланс між професійною діяльністю та особистим життям і досягати результатів без надмірного виснаження.

Самоменеджмент як процес має низку характерних особливостей.

Цілеспрямованість. Передбачає усвідомлення власних потреб, інтересів, життєвих пріоритетів і професійних орієнтирів. Людина повинна розуміти, яких результатів прагне досягти та які дії необхідно для цього здійснити.

Системність. Самоменеджмент охоплює взаємопов'язані процеси планування, організації, мотивації, контролю та оцінювання власної діяльності.

Самостійність. Особистість бере відповідальність за власні рішення, поведінку, професійний розвиток і результати діяльності.

Раціональність. Передбачає ефективне використання часу, фізичних, інтелектуальних, емоційних і фінансових ресурсів.

Гнучкість. Здатність коригувати плани, змінювати пріоритети та пристосовуватися до нових умов.

Безперервність. Самоменеджмент є постійним процесом, який супроводжує людину впродовж професійного та особистісного розвитку.

Основні функції самоменеджменту

1. Функція цілепокладання. Передбачає визначення особистих і професійних цілей, усвідомлення бажаних результатів та формування напрямів діяльності. Цілепокладання допомагає людині зосередитися на пріоритетних завданнях, уникати хаотичної діяльності та раціонально розподіляти ресурси.

Наприклад, соціальний працівник може визначити для себе мету підвищити професійну компетентність у сфері консультування сімей, які переживають кризові ситуації, та розробити план відповідного навчання.

2. Функція планування. Полягає у визначенні послідовності дій, термінів виконання завдань, необхідних ресурсів і очікуваних результатів. Планування дає змогу структурувати діяльність, розподіляти навантаження, передбачати можливі труднощі та своєчасно коригувати робочі плани.

3. Функція організації. Передбачає впорядкування власної діяльності, визначення пріоритетів, створення сприятливих умов для виконання завдань, організацію робочого простору та встановлення раціонального режиму праці й відпочинку.

4. Функція мотивації. Спрямована на підтримання внутрішньої зацікавленості в досягненні визначених цілей, формування позитивного ставлення до діяльності та подолання труднощів. Мотивація може ґрунтуватися на професійних інтересах, прагненні до самореалізації, усвідомленні суспільної значущості діяльності, особистих цінностях і потребі в розвитку.

5. Функція самоконтролю. Полягає у відстеженні власних дій, дотриманні запланованих термінів, оцінюванні результатів і виявленні відхилень від поставлених цілей. Самоконтроль допомагає своєчасно визначати помилки, аналізувати причини труднощів і коригувати власну поведінку.

6. Функція саморегуляції. Передбачає свідоме управління власним психоемоційним станом, поведінкою, реакціями на стресові ситуації та рівнем працездатності. Особливо важливою ця функція є для соціальних працівників, які регулярно стикаються з емоційно складними ситуаціями, переживаннями клієнтів, конфліктами та кризовими обставинами.

7. Функція саморозвитку. Охоплює постійне вдосконалення особистісних якостей, професійних компетентностей, комунікативних навичок, емоційного інтелекту та здатності до самостійного навчання.

8. Функція оцінювання та корекції. Передбачає аналіз досягнутих результатів, визначення ефективності власної діяльності, виявлення невідповідностей між запланованим і фактичним та внесення необхідних змін у подальші плани.

Для соціального працівника самоменеджмент має особливе професійне значення, оскільки його діяльність передбачає постійну взаємодію з людьми, які перебувають у складних життєвих обставинах. Фахівець соціальної сфери повинен уміти одночасно виконувати декілька професійних завдань: оцінювати потреби клієнтів, планувати соціальну роботу, здійснювати консультування, вести документацію, взаємодіяти з іншими установами та контролювати результати надання соціальних послуг.

За відсутності навичок самоорганізації це може призводити до перевантаження, порушення робочих термінів, емоційного виснаження та зниження якості професійної діяльності.

Самоменеджмент допомагає соціальному працівникові:

- раціонально планувати робочий день і розподіляти професійні обов'язки;
- визначати пріоритетність соціальних випадків;
- ефективно організовувати консультативну та соціально-профілактичну роботу;
- підтримувати емоційну рівновагу під час взаємодії з клієнтами;
- запобігати професійному перевантаженню;
- розвивати професійні компетентності;
- дотримуватися балансу між роботою та особистим життям.

Важливою складовою професійного самоменеджменту є усвідомлення меж власної компетентності та відповідальності. Соціальний працівник не повинен брати на себе вирішення всіх проблем клієнта або ототожнювати його переживання з власними. Професійна допомога передбачає дотримання етичних принципів, збереження психологічних меж і використання ресурсів професійної підтримки, зокрема супервізії.

Отже, самоменеджмент є важливою умовою професійної ефективності соціального працівника, його особистісної стійкості та здатності якісно виконувати професійні функції в умовах підвищеного емоційного навантаження.

2. Сучасні концепції самоменеджменту

Самоменеджмент як напрям управлінської науки постійно розвивається під впливом змін у суспільстві, організаційних структурах, характері професійної діяльності та вимогах до особистості працівника.

Якщо традиційні підходи до самоменеджменту переважно зосереджувалися на раціональному використанні часу, плануванні діяльності та підвищенні особистої продуктивності, то сучасні концепції охоплюють значно ширше коло питань: емоційний інтелект, психологічну стійкість, усвідомленість, управління увагою, саморозвиток, професійну самореалізацію та збереження особистісних ресурсів.

Сучасний самоменеджмент передбачає не лише досягнення запланованих результатів, а й забезпечення належної якості життя, психологічного благополуччя та професійного довголіття.

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.

Концепція управління за результатами Пітера Друкера

Американський дослідник менеджменту Пітер Друкер (Peter Drucker) зробив вагомий внесок у розвиток концепції управління за цілями та результатами. У праці «The Effective Executive» («Ефективний керівник») він наголошував на важливості самоорганізації, управління часом, визначення пріоритетів і концентрації на результатах.

Основні положення його підходу:

1. Управління часом. Необхідно знати, на що фактично витрачається час, виявляти його непродуктивне використання та планувати діяльність відповідно до пріоритетів.
2. Орієнтація на результат. Важливо зосереджуватися не на кількості виконаних дій, а на їхній результативності.
3. Використання сильних сторін. Людина повинна розвивати власні здібності та використовувати свої професійні переваги.
4. Концентрація зусиль. Необхідно зосереджуватися на найважливіших завданнях, а не намагатися одночасно виконувати велику кількість справ.
5. Прийняття відповідальності. Ефективна діяльність передбачає відповідальне ставлення до власних рішень і результатів.

Для соціального менеджменту цей підхід важливий тим, що дозволяє оцінювати професійну діяльність через реальні зміни, яких вдалося досягти, а не лише через кількість проведених заходів, консультацій чи оформлених документів.

Концепція особистої ефективності Стівена Кові

Важливе місце серед сучасних концепцій самоменеджменту посідає підхід американського автора Стівена Кові (Stephen Covey), викладений у книзі «The 7 Habits of Highly Effective People» («7 звичок надзвичайно ефективних людей»).

Автор розглядає особисту ефективність як результат сформованих звичок, які допомагають людині свідомо керувати власним життям і професійною діяльністю.

Сім звичок ефективної людини:

1. Будьте проактивними. Усвідомлюйте власну відповідальність за рішення та дії, не перекладайте її повністю на зовнішні обставини.
2. Починайте з визначення кінцевої мети. Усвідомлюйте, яких результатів прагнете досягти, перш ніж розпочинати діяльність.
3. Надавайте перевагу головному. Визначайте пріоритети та зосереджуйтеся на важливих завданнях.
4. Думайте в категоріях «виграв — виграв». Шукайте рішення, які враховують інтереси всіх сторін.
5. Спочатку прагніть зрозуміти інших, а потім бути зрозумілими. Розвивайте навички активного слухання та конструктивної комунікації.
6. Досягайте синергії. Використовуйте переваги командної взаємодії та співпраці.
7. Постійно вдосконалюйтеся. Приділяйте увагу фізичному, інтелектуальному, емоційному та духовному розвитку.

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.*

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.

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 методики 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.

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 організовувати 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.

Концепція самоменеджменту А. Бербеля 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.

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.

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.

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.

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 менеджерові 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.

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.

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 менеджерові треба сформувати чітку життєву філософію, що характеризується умінням особистості навчатися на власному досвіді, робити позитивну самооцінку, не концентруватись на своїх неуспіхах, звільнитись від ілюзорних переконань і конструювати власне майбутнє в уяві.

Концепція самоменеджменту В. Колпакова сконцентрована на ідеї управління на рівні самоорганізування менеджера. Головні напрями само менеджменту – перетворення особистості менеджера, економія часу, виявлення та використання власних можливостей.

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. Психофізіологія та основні категорії самоменеджменту

Ефективність самоменеджменту безпосередньо пов'язана з особливостями функціонування людського організму та психіки. Здатність планувати діяльність, концентрувати увагу, приймати рішення, регулювати емоції та виконувати професійні завдання залежить не лише від особистої дисципліни, а й від фізичного стану, рівня втоми, індивідуального біологічного ритму та психоемоційного навантаження.

Психофізіологія самоменеджменту – це напрям міждисциплінарного вивчення взаємозв'язку психічних процесів і фізіологічного стану людини в контексті організації, регулювання та оптимізації власної діяльності.

Розуміння психофізіологічних основ самоменеджменту допомагає враховувати природні можливості організму, раціонально розподіляти навантаження, своєчасно відновлювати ресурси та підтримувати працездатність.

Психофізіологічні основи особистої ефективності

Однією з важливих передумов ефективного самоменеджменту є розуміння того, що працездатність людини не є сталою величиною. Вона змінюється залежно від часу доби, якості сну, фізичного здоров'я, емоційного стану, мотивації та складності виконуваних завдань.

1. Біологічні ритми та працездатність. Людський організм функціонує відповідно до біологічних ритмів, які впливають на сон, активність, увагу, температуру тіла та інші фізіологічні процеси. Особливе значення має циркадний ритм – приблизно 24-годинний біологічний цикл, який регулює чергування сну й неспання та впливає на рівень активності людини.

У різних людей періоди найбільшої працездатності можуть відрізнятися. Одні краще виконують складні інтелектуальні завдання в першій половині дня, інші – у другій. Тому під час планування діяльності доцільно враховувати індивідуальні особливості працездатності:

- складні інтелектуальні завдання виконувати в періоди найкращої концентрації;
- рутинні операції планувати на періоди нижчої активності;
- передбачати регулярні перерви;
- дотримуватися режиму сну та відпочинку.

2. Увага та когнітивні ресурси. Увага є важливим психічним процесом, який забезпечує зосередження свідомості на певному об'єкті або діяльності.

Основними характеристиками уваги є концентрація, стійкість, розподіл і переключення. У професійній діяльності соціального працівника особливо важливою є здатність зосереджуватися на спілкуванні з клієнтом, аналізувати інформацію, помічати важливі деталі та водночас не втрачати загального розуміння ситуації. Постійне переключення між завданнями, телефонними дзвінками, повідомленнями та документами може збільшувати когнітивне навантаження, призводити до помилок і знижувати продуктивність. Тому важливим принципом самоменеджменту є концентрація на одному основному завданні протягом визначеного проміжку часу.

3. Пам'ять та інтелектуальне навантаження. Пам'ять забезпечує збереження, накопичення та відтворення інформації. Проте можливості робочої пам'яті обмежені, тому спроби одночасно утримувати в свідомості велику кількість завдань можуть знижувати ефективність діяльності. Для зменшення інтелектуального перевантаження доцільно використовувати зовнішні засоби фіксації інформації: календарі, списки завдань, нотатки, електронні планувальники та інші організаційні інструменти.

4. Стресова реакція організму. Стрес є природною реакцією організму на вимоги або загрози, які потребують адаптації. Під час стресової реакції активуються фізіологічні механізми, що забезпечують мобілізацію організму. Зокрема, змінюється частота серцевих скорочень, дихання, м'язовий тонус, активність нервової та гормональної систем. Короткочасний стрес може мобілізувати ресурси людини, однак тривалий або надмірний стрес здатний

негативно впливати на фізичне та психічне здоров'я, концентрацію уваги, емоційну рівновагу й професійну діяльність.

5. Сон і відновлення. Сон є необхідною фізіологічною умовою нормального функціонування нервової системи, пам'яті, уваги, емоційної регуляції та фізичного відновлення.

Хронічне недосипання може спричиняти:

- зниження концентрації уваги;
- погіршення пам'яті;
- підвищену дратівливість;
- емоційну нестабільність;
- зниження працездатності;
- підвищення ризику помилок.

Отже, повноцінний сон і регулярний відпочинок є не другорядними елементами, а необхідними складовими ефективного самоменеджменту.

Управління часом (тайм-менеджмент).

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-менеджмету, 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 витрачати 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 Ковi,*** 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 організовувати 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 розставляння 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 напряму розвитку.
- Визначення і формулювання мети (цілей).
- Планування і розставляння 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 домігся 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 квартальні 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)



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.

1 Термінові і важливі справи (критичні ситуації, нагальні проблеми, проекти з палаючим терміном виконання).	**2 Важливі і нетермінові справи** (профілактичні дії, встановлення зв'язків, пошук нових можливостей, планування, відновлення сил).
3 Неважливі і термінові справи (сторонні розмови і телефонні дзвінки, невідкладні справи, зустрічі).	**4 Неважливі і нетермінові справи** (дрібниці, віднімають час, кореспонденція, дзвінки, марна трата часу).

3. Метод АВС. 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 АВС базується на трьох закономірностях:



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%;

Мени важливі (малоістотні) завдання складають ***65%*** загальної їх кількості, а їх значущість дорівнює 15%.

Для використання АВС–аналізу необхідно слідувати наступним правилам:

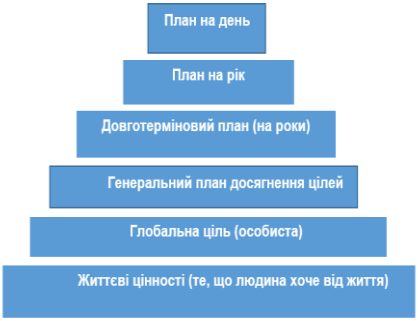
- скласти список всіх майбутніх завдань;
- систематизувати їх за важливістю і встановити черговість;
- пронумерувати ці завдання; – оцінити завдання відповідно за категоріями А, В і С;
- завдання категорії А (15% загальної їх кількості) вирішує перший керівник;
- завдання категорії В (20%) підлягають 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 затягне 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 заміняти 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. Учіться 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 нераціонального 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 дорогоцінні хвилини і навіть годинник не непотрібні, 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 займаєтеся чимось іншим. Це ситуації, коли ви виконуєте непотрібну або неважливу роботу, вирішуєте чужі або другорядні завдання, спілкуєтеся 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 несвоєчасна 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 дозовано розподілити отримання нових знань і нових вражень за ступенем їх важливості для вас.

2. Зайва товариськість. Комунікабельність – це добре, але якщо ви по дорозі за продуктами зупинитесь поговорити з сусідкою, обговоріть 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 докупи думки, в підсумку Ваше включення в роботу може зайняти кілька годин. Допомагає попереднє планування роботи, починаючи від найпростіших і приємних завдань до більш складних і важких.

4. Поспіх. Тихіше 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, навчитеся 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 якесь 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 безглуздих 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 необов'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 виконуєте 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!

Управління цілями (цілепокладання).

Цілепокладання є одним із центральних елементів самоменеджменту, оскільки саме визначені цілі спрямовують діяльність людини та допомагають оцінювати її результати.

Цілепокладання – це процес усвідомлення потреб, визначення бажаних результатів, формулювання конкретних цілей і розроблення послідовності дій для їх досягнення.

Цілі можуть бути особистими, професійними, освітніми, фінансовими, соціальними та життєвими.

За часовими параметрами їх поділяють на:

- короткострокові – передбачають досягнення результату протягом найближчих днів або місяців;
- середньострокові – розраховані на період від декількох місяців до кількох років;
- довгострокові – визначають перспективні напрями особистого та професійного розвитку.

Ефективне цілепокладання передбачає дотримання певної послідовності:

- Аналіз власних потреб, інтересів і можливостей.
- Визначення пріоритетних життєвих і професійних напрямів.

- Формулювання конкретних цілей.
- Оцінювання необхідних ресурсів.
- Розроблення плану дій.
- Визначення термінів і критеріїв результативності.
- Контроль виконання та коригування плану.

Важливо розрізняти цілі та завдання. Ціль визначає бажаний результат, а завдання є конкретною дією, необхідною для його досягнення.

Наприклад: ціль: підвищити професійну компетентність у сфері соціального консультування. Завдання: обрати навчальну програму, пройти курс, опрацювати професійну літературу, отримати консультацію супервізора та застосувати нові знання на практиці.

Одним із важливих принципів цілепокладання є відповідність цілей особистим цінностям і реальним можливостям людини. Надмірно амбітні або суперечливі цілі можуть створювати додаткове навантаження та знижувати мотивацію. Тому ефективне управління цілями передбачає не лише прагнення досягати результатів, а й уміння визначати реалістичні пріоритети.

Управління внутрішніми ресурсами та енергією.

Одним із сучасних напрямів самоменеджменту є управління особистими ресурсами. Йдеться про здатність людини раціонально використовувати фізичні, інтелектуальні, емоційні та соціальні можливості.

Внутрішні ресурси особистості – це сукупність фізичних, психологічних, інтелектуальних, емоційних і мотиваційних можливостей, які забезпечують виконання життєвих і професійних завдань.

До основних груп ресурсів належать:

1. Фізичні ресурси. Охоплюють загальний стан здоров'я, фізичну витривалість, рівень енергії, якість сну, харчування та рухову активність.

2. Інтелектуальні ресурси. Пов'язані зі знаннями, професійними компетентностями, пам'яттю, увагою, аналітичним мисленням і здатністю приймати рішення.

3. Емоційні ресурси. Передбачають здатність розуміти та регулювати власні емоції, підтримувати психологічну рівновагу, конструктивно реагувати на труднощі й відновлюватися після емоційного навантаження.

4. Мотиваційні ресурси. Охоплюють внутрішню зацікавленість, прагнення до самореалізації, професійні цінності, почуття відповідальності та усвідомлення значущості власної діяльності.

5. Соціальні ресурси. Включають підтримку родини, друзів, колег, професійної спільноти, супервізорів та інших осіб, які можуть надати допомогу в складних ситуаціях.

Управління внутрішніми ресурсами передбачає:

- дотримання режиму праці та відпочинку;
- підтримання фізичної активності;
- повноцінний сон;
- чергування інтелектуальних і рутинних завдань;
- розвиток навичок саморегуляції;

- формування підтримувального соціального оточення;
- визначення особистих і професійних меж;
- своєчасне звернення по допомогу.

Для соціального працівника особливо важливо навчитися розпізнавати ознаки власного виснаження та не ігнорувати потребу у відновленні.

Важливою складовою цього процесу є баланс між професійною активністю та особистим життям. Постійне переважання робочих завдань над відпочинком, сімейними відносинами й особистими потребами створює ризик хронічного стресу та професійного вигорання.

Управління емоціями та стресом (стрес-менеджмент).

Емоційна сфера відіграє важливу роль у самоменеджменті, оскільки емоції впливають на мислення, поведінку, прийняття рішень, міжособистісну взаємодію та професійну ефективність. Емоційна саморегуляція це здатність людини усвідомлювати власні емоційні стани, розуміти причини їх виникнення та свідомо обирати способи реагування. Емоційна саморегуляція не передбачає придушення або заперечення емоцій. Її мета полягає в тому, щоб людина могла конструктивно виражати свої почуття та не допускати, щоб емоційні реакції повністю визначали її поведінку.

Особливо важливою є ця навичка для соціальних працівників, які постійно взаємодіють із клієнтами, що переживають складні життєві ситуації.

Стрес-менеджмент – це сукупність методів і прийомів виявлення, оцінювання, попередження та подолання стресових станів.

Стрес може виникати під впливом надмірного робочого навантаження, дефіциту часу, міжособистісних конфліктів, емоційно складних випадків, невизначеності та нестачі ресурсів.

Основними методами управління стресом є:

1. Дихальні техніки. Повільне та контрольоване дихання може сприяти зниженню фізіологічного збудження й відновленню емоційної рівноваги.

2. Прогресивна м'язова релаксація. Методика передбачає почергове напруження та розслаблення різних груп м'язів. Вона допомагає усвідомити тілесне напруження та сприяє розслабленню.

3. Фізична активність. Прогулянки, рухові вправи, заняття спортом та інші форми фізичної активності можуть позитивно впливати на емоційний стан і загальне самопочуття.

4. Когнітивна саморегуляція. Передбачає аналіз власних думок, оцінювання реалістичності негативних припущень і пошук конструктивних способів розв'язання проблем.

Наприклад, замість думки «Я повинен самостійно вирішити всі проблеми клієнта» фахівець може сформулювати більш реалістичне переконання: «Моє професійне завдання – надати компетентну допомогу в межах моїх повноважень і залучити необхідні ресурси та фахівців».

5. Усвідомленість і рефлексія. Передбачають аналіз власного емоційного стану, усвідомлення причин напруження та визначення потреби у відпочинку або додатковій підтримці.

6. Соціальна та професійна підтримка. Обговорення складних робочих ситуацій із колегами, участь у супервізії, професійних групах підтримки та звернення до психолога за потреби.

Для соціальних працівників важливою умовою стрес-менеджменту є також уміння встановлювати професійні межі. Фахівець повинен усвідомлювати межі своєї відповідальності, не брати на себе функції інших спеціалістів і не ототожнювати професійну допомогу з особистою відповідальністю за всі життєві рішення клієнта.

Управління інформацією та увагою (інфо-менеджмент).

Сучасна людина щодня отримує значні обсяги інформації через цифрові пристрої, соціальні мережі, електронну пошту, месенджери, інформаційні ресурси та професійні комунікації. Надлишок інформації може спричиняти когнітивне перевантаження, ускладнювати концентрацію уваги, збільшувати час прийняття рішень і знижувати ефективність діяльності.

Інформаційний менеджмент у контексті самоменеджменту – це система прийомів і методів пошуку, відбору, опрацювання, зберігання та використання інформації, яка необхідна людині для виконання особистих і професійних завдань.

Основними складовими інфо-менеджменту є:

1. Управління інформаційними потоками. Передбачає відбір інформації відповідно до актуальних потреб, обмеження непотрібних повідомлень і використання надійних джерел.

2. Організація інформації. Передбачає систематизацію документів, створення електронних папок, використання календарів, нотаток, баз даних та інших інструментів.

3. Управління увагою. Полягає у свідомому спрямуванні уваги на важливі завдання, обмеженні відволікальних факторів і зменшенні кількості непотрібних переключень.

4. Цифрова гігієна. Передбачає раціональне використання цифрових пристроїв, обмеження безперервного перегляду повідомлень, установлення часових меж користування соціальними мережами та дотримання інформаційної безпеки.

5. Критичне оцінювання інформації. Передбачає перевірку достовірності джерел, аналіз змісту інформації, розмежування фактів і суджень та уникнення поширення неперевірених повідомлень.

Для соціального працівника інформаційний менеджмент має додатковий професійний аспект – захист персональних даних клієнтів, дотримання конфіденційності та безпечне використання інформаційних систем.

Наприклад, під час ведення випадку соціальний працівник повинен упорядковувати необхідну інформацію, забезпечувати її належне зберігання, обмежувати доступ сторонніх осіб і використовувати лише ті дані, які потрібні для виконання професійних завдань.

Отже, ефективне управління інформацією допомагає не лише підвищити особисту продуктивність, а й забезпечити професійну відповідальність та інформаційну безпеку.

Фінансовий самоменеджмент.

Фінансова складова є важливим елементом персонального самоменеджменту, оскільки фінансова стабільність впливає на можливості людини задовольняти власні потреби, планувати майбутнє, професійно розвиватися та забезпечувати особисту незалежність.

Фінансовий самоменеджмент – це система знань, умінь і практичних дій, спрямованих на планування, облік, розподіл, заощадження та раціональне використання особистих фінансових ресурсів.

Основними завданнями фінансового самоменеджменту є:

1. Планування особистого бюджету.
2. Контроль доходів і витрат.
3. Формування заощаджень.
4. Створення фінансового резерву.
5. Раціональне управління кредитними зобов'язаннями.
6. Планування великих витрат.
7. Підвищення фінансової грамотності.

Особистий бюджет – це план доходів і витрат людини або сім'ї за певний період.

Для ефективного управління фінансами необхідно знати основні джерела доходів, визначати обов'язкові витрати, контролювати необов'язкові покупки та планувати заощадження.

Одним із відомих підходів до планування бюджету є правило 50/30/20:

- 50 % доходу – базові потреби;
- 30 % – бажання та необов'язкові витрати;
- 20 % – заощадження та фінансові цілі.

Це орієнтовна модель, яку потрібно адаптувати до рівня доходів, сімейних обставин, вартості життя та індивідуальних фінансових зобов'язань.

Особливе значення має створення фінансової подушки безпеки — резерву коштів на випадок непередбачених обставин, втрати доходу або інших фінансових труднощів.

Для фахівців соціальної сфери фінансовий самоменеджмент має також професійне значення. Він сприяє формуванню відповідального ставлення до власних ресурсів, розвитку фінансової грамотності та здатності планувати особистий професійний розвиток.

4. Професійне вигорання: сутність, причини, прояви та профілактика

Проблема професійного вигорання є однією з актуальних у сучасному менеджменті персоналу, особливо в організаціях соціальної сфери. Діяльність соціальних працівників пов'язана з постійною взаємодією з людьми, які переживають складні життєві обставини, кризові ситуації, втрати, насильство, соціальну ізоляцію та інші травматичні події.

Постійне емоційне навантаження, висока відповідальність, дефіцит часу, недостатність ресурсів і необхідність виконання великої кількості професійних завдань можуть призводити до поступового виснаження працівника.

Професійне вигорання негативно впливає не лише на самопочуття фахівця, а й на якість соціальних послуг, характер взаємодії з клієнтами, психологічний клімат у колективі та загальну ефективність діяльності організації.

Поняття професійного вигорання (англ. burnout) набуло поширення завдяки дослідженням американського психолога Герберта Фройденбергера (Herbert Freudenberger), який у 1970-х роках описав явище фізичного та емоційного виснаження, пов'язаного з професійною діяльністю.

Важливий внесок у дослідження цього явища зробила американська соціальна психологиня Крістіна Маслач (Christina Maslach), яка розробила одну з найвідоміших моделей професійного вигорання.

Професійне вигорання – це синдром, який виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці, з яким не вдалося успішно впоратися, та характеризується емоційним виснаженням, психологічним дистанціюванням від роботи й зниженням відчуття професійної ефективності.

Відповідно до Міжнародної класифікації хвороб 11-го перегляду (МКХ-11) Всесвітньої організації охорони здоров'я професійне вигорання визначається як професійний феномен, а не як окреме медичне захворювання. Воно стосується саме професійного контексту та не повинно автоматично ототожнюватися з будь-яким загальним станом втоми чи психологічного неблагополуччя.

Основні компоненти професійного вигорання

У науковій моделі К. Маслач виокремлюють три основні компоненти професійного вигорання.

1. Емоційне виснаження.

Це відчуття емоційного та фізичного спустошення, яке виникає внаслідок тривалого професійного навантаження.

Основними проявами є:

- постійне відчуття втоми;
- зниження емоційної чутливості;
- відсутність бажання спілкуватися;
- дратівливість;
- труднощі з концентрацією уваги;
- відчуття перевантаження навіть за звичайного обсягу роботи.

Наприклад, соціальний працівник, який раніше із зацікавленням проводив консультації, поступово починає відчувати емоційну втому після кожної зустрічі з клієнтами.

2. Деперсоналізація (психологічне дистанціювання).

Цей компонент характеризується формуванням байдужого, відстороненого або цинічного ставлення до отримувачів послуг та професійного оточення.

Можливі прояви:

- формальне ставлення до клієнтів;
- зниження емпатії;
- роздратування через звернення по допомогу;
- уникнення емоційної взаємодії;
- сприйняття клієнтів як додаткового навантаження.

Наприклад, фахівець починає сприймати звернення людей не як потребу в допомозі, а як чергове завдання, яке необхідно швидше виконати.

3. Зниження відчуття професійної ефективності.

Виявляється у втраті впевненості у власних професійних можливостях, сумнівах щодо значущості своєї роботи та зниженні задоволеності результатами діяльності.

Основні прояви:

- відчуття професійної неспроможності;
- зниження мотивації;
- невпевненість у власних рішеннях;
- втрата інтересу до професійного розвитку;
- переконання, що професійна діяльність не приносить результатів.

У сукупності ці компоненти можуть призводити до суттєвого погіршення професійного функціонування та якості життя працівника.

Причини та фактори професійного вигорання

Професійне вигорання формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів. Їх умовно поділяють на організаційні, професійні та індивідуальні.

1. Організаційні фактори:

- надмірне робоче навантаження;
- недостатня кількість працівників;
- нечіткий розподіл функціональних обов'язків;
- відсутність належної управлінської підтримки;
- несприятливий психологічний клімат у колективі;
- конфлікти з керівництвом і колегами;
- недостатнє матеріальне та фінансове забезпечення;
- обмежені можливості професійного розвитку;
- відсутність системи супервізії та психологічної підтримки.

2. Професійні фактори:

- постійний контакт із людьми, які перебувають у кризових ситуаціях;
- необхідність співпереживати клієнтам;
- висока відповідальність за професійні рішення;
- робота з випадками насильства, втрат, травм і соціального неблагополуччя;
- необхідність дотримання численних процедур та ведення документації;
- складність оцінювання результатів соціальної роботи;
- необхідність працювати в умовах невизначеності.

3. Індивідуальні фактори:

- надмірна відповідальність;
- прагнення до перфекціонізму;
- труднощі з установленням особистих і професійних меж;
- недостатні навички саморегуляції;
- невміння делегувати завдання;
- недостатня соціальна підтримка;
- відсутність повноцінного відпочинку;
- невідповідність між особистими очікуваннями та реальними умовами роботи.

Варто зазначити, що професійне вигорання не є наслідком лише індивідуальних особливостей працівника. Значну роль відіграють організаційні умови праці, управлінські рішення, розподіл навантаження та можливості професійної підтримки.

Особливості професійного вигорання працівників соціальної сфери

Працівники соціальної сфери належать до професійних груп, діяльність яких характеризується високою інтенсивністю міжособистісної взаємодії та значним емоційним навантаженням.

Соціальні працівники часто стикаються з проблемами, які неможливо вирішити швидко або повністю. Вони працюють із людьми, які потребують тривалої підтримки, а результати соціальної роботи нерідко залежать від багатьох зовнішніх обставин.

Особливістю цієї професійної діяльності є необхідність поєднувати емпатію та професійну дистанцію.

З одного боку, соціальний працівник повинен розуміти переживання клієнта, проявляти повагу, підтримку й толерантність. З іншого – він має зберігати емоційну рівновагу, дотримуватися професійних меж і не допускати надмірного ототожнення власних переживань із переживаннями клієнта.

Окремої уваги потребує явище вторинного травматичного стресу.

Вторинний травматичний стрес – це стан психологічного напруження, який може виникати внаслідок постійного контакту з розповідями про травматичний досвід інших людей, спостереження за їхніми стражданнями або надання допомоги постраждалим.

Він може супроводжуватися тривожністю, нав'язливими думками, порушеннями сну, емоційним напруженням та іншими симптомами.

Важливо розрізняти професійне вигорання, вторинний травматичний стрес і втому від співчуття. Вони можуть перетинатися за окремими проявами, але не є тотожними поняттями.

В умовах війни в Україні ризики професійного виснаження соціальних працівників посилюються через:

- зростання кількості людей, які потребують соціальної допомоги;
- роботу з постраждалими від воєнних дій;
- підтримку внутрішньо переміщених осіб;
- взаємодію з ветеранами та членами їхніх сімей;

- роботу з людьми, які пережили втрату близьких або житла;
- нестабільність умов праці та безпекові загрози;
- обмеженість кадрових і матеріальних ресурсів.

Тому профілактика професійного вигорання має бути одним із важливих напрямів управління персоналом соціальних установ.

Основні ознаки та симптоми професійного вигорання

Професійне вигорання зазвичай формується поступово. Його прояви можуть бути емоційними, фізичними, когнітивними та поведінковими.

- Емоційні (дратівливість, апатія, тривожність, байдужість, емоційне виснаження).
- Фізичні (постійна втома, порушення сну, головний біль, м'язове напруження).
- Когнітивні (зниження концентрації, труднощі з прийняттям рішень, забудькуватість).
- Поведінкові. (уникнення спілкування, зниження продуктивності, формальне виконання обов'язків).
- Професійні (втрата мотивації, незадоволення роботою, зниження відчуття професійної компетентності).

Наявність окремих симптомів не означає автоматично, що людина має професійне вигорання. Для його оцінювання важливо враховувати тривалість проявів, їхній зв'язок із роботою та вплив на повсякденне функціонування.
Якщо виснаження супроводжується стійкими порушеннями сну, вираженою тривогою, пригніченим настроєм або суттєвим погіршенням самопочуття, варто звернутися до відповідного медичного чи психологічного фахівця.

Профілактика професійного вигорання

Профілактика професійного вигорання – це система заходів, спрямованих на попередження емоційного та фізичного виснаження працівників, збереження їхнього психологічного благополуччя та підтримання професійної ефективності.

Важливо, щоб профілактика здійснювалася на двох взаємопов'язаних рівнях: індивідуальному та організаційному.

1. Індивідуальна профілактика професійного вигорання

Передбачає свідоме ставлення працівника до власного фізичного та психологічного стану.

Основні напрями:

- Раціональна організація робочого часу. Планування завдань, визначення пріоритетів, чергування складних і простих видів діяльності.
- Дотримання режиму відпочинку. Регулярні перерви, повноцінний сон, відпустки та відновлення після емоційно складних ситуацій.
- Фізична активність. Прогулянки, рухові вправи, заняття спортом.
- Емоційна саморегуляція. Використання дихальних технік, релаксації, практик усвідомленості та рефлексії.
- Розвиток емоційного інтелекту. Усвідомлення власних емоцій, розвиток емпатії та здатності регулювати емоційні реакції.

- Установлення професійних меж. Розмежування робочого й особистого часу, усвідомлення меж власної відповідальності.
- Підтримання соціальних контактів. Спілкування з близькими, колегами, друзями, участь у професійних спільнотах.
- Професійний розвиток. Підвищення кваліфікації, участь у навчальних заходах, обмін досвідом.

Організаційна профілактика професійного вигорання

Відповідальність за профілактику вигорання не може покладатися виключно на самого працівника. Значну роль відіграє керівництво соціальної установи, яке повинно створювати належні умови праці та підтримувати психологічне благополуччя персоналу.

Основними організаційними заходами є:

- раціональний розподіл професійних обов'язків;
- недопущення систематичного перевантаження працівників;
- забезпечення належних умов праці;
- формування сприятливого психологічного клімату;
- підтримка відкритої комунікації між керівництвом і персоналом;
- запровадження регулярної супервізії;
- організація професійного навчання;
- забезпечення можливостей для відпочинку та відновлення;
- розвиток командної взаємодії;
- визнання професійних досягнень працівників;
- створення механізмів психологічної підтримки персоналу.

Особливе значення в соціальній роботі має супервізія.

Супервізія – це професійна форма підтримки та розвитку фахівців, яка передбачає аналіз професійної діяльності, складних випадків, труднощів взаємодії з клієнтами та пошук ефективних шляхів вирішення професійних проблем.

Супервізія допомагає соціальним працівникам:

- аналізувати складні професійні ситуації;
- усвідомлювати власні емоційні реакції;
- визначати межі професійної відповідальності;
- попереджати накопичення емоційного напруження;
- підвищувати якість соціальної роботи;
- розвивати професійні компетентності.

Супервізія не повинна перетворюватися на інструмент адміністративного покарання або контролю. Її основне призначення — професійна підтримка, рефлексія та розвиток фахівця.

Алгоритм індивідуальної профілактики вигорання

Для практичного використання в самоменеджменті доцільно застосовувати алгоритм, який передбачає послідовне виконання декількох кроків.

Крок 1. Усвідомлення власного стану.

Необхідно регулярно оцінювати рівень втоми, емоційного напруження, мотивації та задоволеності професійною діяльністю.

Крок 2. Виявлення причин перевантаження.

Важливо визначити, що саме спричиняє напруження: надмірна кількість завдань, конфлікти, нестача ресурсів, емоційно складні випадки або нечіткий розподіл обов'язків.

Крок 3. Перегляд професійних пріоритетів.

Необхідно проаналізувати робоче навантаження, визначити найважливіші завдання, за можливості делегувати частину обов'язків або узгодити їх перерозподіл із керівництвом.

Крок 4. Відновлення особистих ресурсів.

Передбачає повноцінний сон, фізичну активність, відпочинок, спілкування з близькими та заняття, які сприяють психологічному відновленню.

Крок 5. Отримання професійної підтримки.

За необхідності слід звернутися до супервізора, психолога, керівника або інших фахівців.

Крок 6. Формування довгострокової стратегії самозбереження.

Потрібно визначити постійні практики, які допомагатимуть підтримувати психологічне благополуччя, професійну мотивацію та баланс між роботою й особистим життям.

Таким чином, профілактика професійного вигорання є важливою складовою персонального самоменеджменту та системи управління персоналом соціальної організації. Вона потребує спільних зусиль працівника й керівництва та має бути спрямована не лише на подолання наслідків виснаження, а передусім на створення умов, які зменшують ризик його виникнення.

Персональний самоменеджмент є важливою складовою сучасної управлінської культури та необхідною передумовою професійної ефективності особистості. У ході лекції було розглянуто самоменеджмент як цілісну систему управління власною діяльністю, часом, цілями, ресурсами, емоціями, інформацією та фінансами.

Основними функціями самоменеджменту є цілепокладання, планування, організація, мотивація, самоконтроль, саморегуляція, саморозвиток та оцінювання результатів.

Сучасні концепції самоменеджменту демонструють, що особиста ефективність залежить не лише від уміння планувати час, а й від здатності визначати пріоритети, усвідомлювати власні можливості, регулювати емоції, підтримувати мотивацію та постійно розвиватися.

Важливими інструментами самоменеджменту є тайм-менеджмент, цілепокладання за SMART, матриця Ейзенхауера, метод Парето, метод «Помодоро», управління інформаційними потоками та планування особистих фінансів.

Особливу увагу приділено проблемі професійного вигорання, яка є актуальною для працівників соціальної сфери. Професійне вигорання пов'язане з хронічним стресом на робочому місці та проявляється через емоційне

виснаження, психологічне дистанціювання від професійної діяльності й зниження відчуття професійної ефективності.

Ефективна профілактика вигорання передбачає поєднання індивідуальних стратегій саморегуляції, раціональної організації робочого часу, розвитку емоційного інтелекту та організаційних заходів підтримки персоналу.

Отже, для майбутніх фахівців соціальної сфери самоменеджмент є не лише інструментом підвищення продуктивності, а й важливою умовою професійної стійкості, збереження психологічного здоров'я, дотримання етичних принципів та забезпечення якісної соціальної роботи.

Питання для самоконтролю знань

1. Що таке самоменеджмент і яке його значення в професійній діяльності?
2. Які основні функції персонального самоменеджменту?
3. У чому полягають особливості сучасних концепцій самоменеджменту?
4. Які основні положення концепції особистої ефективності Стівена Кові?
5. У чому полягає сутність методики Getting Things Done?
6. Що таке емоційний інтелект і які його основні складові?
7. Які психофізіологічні фактори впливають на працездатність людини?
8. Що таке тайм-менеджмент і які його основні принципи?
9. У чому полягає сутність методів SMART, Парето, «Помодоро» та матриці Ейзенхауера?
10. Що таке цілепокладання та які його основні етапи?
11. Які види внутрішніх ресурсів особистості можна виокремити?
12. Що передбачає управління емоціями та стресом?
13. Яке значення має інформаційний менеджмент у професійній діяльності?
14. У чому полягає сутність фінансового самоменеджменту?
15. Що таке професійне вигорання та які його основні компоненти?
16. Які фактори сприяють виникненню професійного вигорання соціальних працівників?
17. Які існують індивідуальні та організаційні методи профілактики професійного вигорання?
18. Яку роль відіграє супервізія у підтримці професійного благополуччя соціальних працівників?

Лекція 6.
Соціальний капітал керівника: стратегічний нетворкінг та побудова персонального бренду

1. Соціальний капітал особистості як стратегічний ресурс. Методологія аудиту наявної мережі персональних і професійних контактів.
2. Архітектура побудови ділових зв'язків, баланс взаємної корисності та технології підтримання довгострокових стосунків (принцип «довгого хвоста» в комунікаціях.
3. Комунікативні інструменти нетворкінгу (технологія швидкої самопрезентації (Elevator Pitch), подолання психологічних бар'єрів та страху першого контакту.
4. Управління репутацією та соціальним капіталом.

Ключові терміни та поняття: інфо-менеджмент, управління увагою, глибоке фокусування, цифрова гігієна, управління соціальним капіталом (Networking Management), репутація, гудвіл (ділова репутація), довіра, аудит контактів, карта соціальних зв'язків, Elevator Pitch (коротка самопрезентація), особистий бренд, репутаційне поле, репутаційний аудит.

Література

1. Грищенко О. В. Формування персонального бренду сучасного менеджера. *Економіка та організація управління*. 2021. № 3 (43). С. 112–120.
2. Феррацці К., Раз Т. Ніколи не їжте наодинці та інші секрети успіху завдяки широкому колу знайомств / пер. з англ. Д. Кожедуб. Харків : КСД, 2020. 352с.
3. Чукут С. А., Дмитренко В. І. Соціальний капітал у системі публічного та соціального управління : монографія. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2022. 198 с.
4. Bourdieu P. The Forms of Capital. Sociology of Education: A Handbook / ed. by A. R. Sadovnik. New York : Routledge, 2018. P. 241–258.

1. Соціальний капітал особистості як стратегічний ресурс. Методологія аудиту наявної мережі персональних і професійних контактів

У сучасному соціальному менеджменті ефективність керівника визначається не лише його професійними знаннями, управлінськими компетентностями та особистісними якостями, а й здатністю налагоджувати взаємодію з іншими людьми, формувати довіру, об'єднувати ресурси та створювати партнерські мережі.

Одним із важливих ресурсів керівника є соціальний капітал – сукупність соціальних зв'язків, довіри, взаємних зобов'язань, норм співпраці та можливостей отримання підтримки, які виникають у процесі взаємодії людини з іншими людьми й соціальними групами.

На відміну від фінансового капіталу, який представлений матеріальними ресурсами, або людського капіталу, який охоплює знання, навички та досвід особистості, соціальний капітал формується через відносини між людьми.

Наприклад, керівник центру соціальних служб може мати значний професійний досвід, але для ефективного вирішення складних соціальних проблем йому необхідно співпрацювати з органами місцевого самоврядування, закладами охорони здоров'я, освітніми установами, громадськими організаціями, благодійними фондами та волонтерськими об'єднаннями. Саме мережа таких контактів створює додаткові можливості для реалізації управлінських рішень.

Соціальний капітал керівника – це не просто кількість знайомих, а якість професійних і соціальних відносин, рівень взаємної довіри та здатність мобілізувати ресурси через ці відносини.

Важливо розуміти, що соціальний капітал не є власністю окремої людини в матеріальному розумінні. Він виникає та відтворюється в процесі взаємодії, а його цінність залежить від готовності учасників мережі співпрацювати.

Поняття соціального капіталу досліджувалося представниками соціології, економіки, політології та теорії управління.

Особливий внесок у розвиток цієї концепції зробили:

П'єр Бурдьє – французький соціолог, який розглядав соціальний капітал як сукупність реальних і потенційних ресурсів, пов'язаних із володінням стійкою мережею відносин взаємного знайомства та визнання. У його підході соціальні зв'язки можуть забезпечувати доступ до інформації, підтримки, впливу та інших ресурсів.

Джеймс Коулман – американський соціолог, який трактував соціальний капітал як ресурс, що виникає в структурі соціальних відносин і полегшує досягнення спільних цілей. Особливу увагу він приділяв довірі, соціальним нормам, зобов'язанням і взаємним очікуванням.

Роберт Патнем – американський політолог, який пов'язував соціальний капітал із мережами громадської участі, нормами взаємності та довірою, що сприяють координації й співпраці заради спільної користі.

Для соціального менеджменту ці підходи мають практичне значення, оскільки пояснюють, чому успішне управління соціальною організацією залежить не лише від формальних повноважень керівника, а й від якості його взаємодії з професійним середовищем і громадою.

Складові соціального капіталу керівника:

1. Соціальні мережі та контакти. Охоплюють особисті, професійні, громадські та міжінституційні зв'язки. Це колеги, партнери, представники органів влади, експерти, громадські активісти, волонтери та інші учасники соціальної взаємодії.

2. Довіра. Визначає готовність партнерів співпрацювати, обмінюватися інформацією, виконувати домовленості та підтримувати спільні ініціативи.

3. Взаємність. Передбачає готовність учасників соціальних відносин надавати допомогу, підтримку та ресурси, розраховуючи на взаємну повагу й співпрацю.

4. Соціальні норми та цінності. Включають правила професійної етики, відповідальність, доброчесність, відкритість, повагу до партнерів і дотримання домовленостей.

5. Репутація та визнання. Відображають рівень довіри до керівника, його професійний авторитет і сприйняття в соціальному та професійному середовищі.

Види соціального капіталу: bonding, bridging і linking

У сучасній теорії соціального капіталу виділяють три важливі форми соціальних зв'язків.

1. Bonding social capital (об'єднувальний соціальний капітал).

Формується всередині відносно однорідних груп, учасники яких мають спільні інтереси, цінності, досвід або соціальне середовище. Наприклад, професійний колектив установи соціального захисту; команда соціальних працівників; спільнота керівників соціальних установ; група фахівців, які працюють із сім'ями у складних життєвих обставинах). Ця форма соціального капіталу забезпечує взаємну підтримку, згуртованість, солідарність і внутрішню довіру.

2. Bridging social capital (містковий соціальний капітал).

Виникає між різними соціальними групами, професійними спільнотами та організаціями. Наприклад, партнерство між центром соціальних служб і закладами освіти; співпраця соціальної установи з громадськими організаціями; взаємодія соціальних працівників із представниками бізнесу; обмін досвідом між керівниками установ різних територіальних громад). Ця форма соціального капіталу відкриває доступ до нової інформації, знань, ідей, ресурсів і можливостей.

3. Linking social capital (вертикальний або інституційний соціальний капітал).

Передбачає зв'язки між людьми та організаціями, які мають різний рівень влади, повноважень і доступу до ресурсів. Наприклад, взаємодія керівника соціальної установи з представниками обласної або державної влади; співпраця з міжнародними організаціями та донорами; комунікація з керівництвом органів місцевого самоврядування; налагодження партнерства з міжнародними фондами). Така форма зв'язків сприяє залученню фінансової, організаційної, експертної та методичної підтримки.

Для керівника соціальної установи важливо розвивати всі три форми соціального капіталу. Надмірна концентрація лише на внутрішніх зв'язках може обмежити доступ до нових можливостей, тоді як відсутність довіри всередині колективу ускладнюватиме реалізацію навіть перспективних зовнішніх партнерств.

Соціальний капітал як стратегічний ресурс керівника

Соціальний капітал має безпосереднє значення для реалізації управлінських функцій. Його стратегічна цінність проявляється в таких напрямах:

- Інформаційний ресурс. Доступ до актуальної інформації, професійних знань, досвіду інших установ та інноваційних управлінських практик.

- Організаційний ресурс. Можливість швидше координувати дії різних установ, залучати фахівців і формувати міжсекторальні команди.
- Ресурс впливу. Здатність переконувати партнерів, представляти інтереси організації та брати участь у формуванні соціальної політики.
- Ресурс підтримки. Можливість отримувати консультаційну, професійну, матеріальну й емоційну підтримку.
- Інноваційний ресурс. Доступ до нових ідей, технологій соціальної роботи та можливостей спільної реалізації проєктів.
- Ресурс стійкості. Здатність організації зберігати функціональність у кризових умовах завдяки налагодженим партнерським зв'язкам.

Особливо важливим соціальний капітал стає в умовах війни, коли соціальні установи стикаються зі збільшенням кількості отримувачів послуг, обмеженістю ресурсів, необхідністю оперативного реагування на кризові ситуації та потребою в координації допомоги.

Наприклад, керівник територіального центру соціального обслуговування, який має налагоджені зв'язки з благодійними фондами, медичними установами, волонтерськими організаціями та місцевою владою, може швидше організувати допомогу людям похилого віку, особам з інвалідністю та внутрішньо переміщеним особам.

Важливим елементом стратегічного управління соціальним капіталом є проведення його аудиту. ***Аудит соціальних контактів*** – це систематизований процес аналізу наявних особистих і професійних зв'язків керівника з метою визначення їхньої структури, якості, функціональності та потенціалу для досягнення управлінських і професійних цілей.

Мета такого аудиту полягає не в механічному збільшенні кількості знайомств, а у визначенні того, наскільки наявна мережа контактів відповідає потребам керівника та організації.

Аудит можна здійснювати за такими етапами.

Перший етап – інвентаризація контактів.

Керівник складає перелік осіб та організацій, з якими має особисті або професійні зв'язки.

Контакти доцільно розподілити за категоріями:

- внутрішні – працівники, колеги, підлеглі, керівництво;
- професійні – експерти, консультанти, науковці, представники професійних об'єднань;
- міжінституційні – державні установи, органи місцевого самоврядування, заклади освіти та охорони здоров'я;
- громадські – громадські організації, благодійні фонди, волонтерські спільноти;
- міжнародні – міжнародні організації, донорські структури, зарубіжні партнери;
- особисті – друзі, знайомі, колишні колеги та інші особи, з якими підтримуються довірчі стосунки.

Другий етап – структурний аналіз мережі.

На цьому етапі оцінюється склад контактів, їхня різноманітність, взаємозв'язки та можливості для співпраці.

Керівник має з'ясувати:

- чи представлені в його мережі різні професійні групи;
- чи має він контакти поза межами власної організації;
- чи існують зв'язки з організаціями, які можуть надавати ресурси;
- чи не зосереджена вся мережа навколо однієї групи людей;
- чи є контакти, які забезпечують доступ до нової інформації та можливостей.

Третій етап – оцінювання якості контактів.

Важливо оцінити не лише кількість контактів, а й рівень довіри, взаємності, регулярності спілкування та готовності до співпраці.

Для цього можна використовувати такі критерії:

- довіра та професійна репутація;
- взаємна підтримка;
- спільність професійних інтересів;
- доступ до необхідних знань і ресурсів;
- готовність до спільних проєктів;
- актуальність і регулярність комунікації.

Четвертий етап – виявлення прогалин.

Керівник визначає, яких контактів бракує для реалізації стратегічних цілей організації.

Наприклад, якщо соціальна установа планує розширити послуги для внутрішньо переміщених осіб, але не має контактів із міжнародними благодійними організаціями, це свідчить про необхідність розширення відповідного напряму партнерської мережі.

П'ятий етап – формування стратегії розвитку контактів.

На основі проведеного аналізу визначаються пріоритетні напрями розвитку соціального капіталу:

- відновлення раніше встановлених контактів;
- зміцнення відносин із наявними партнерами;
- пошук нових професійних знайомств;
- розвиток міжсекторального партнерства;
- участь у професійних заходах;
- формування довгострокових партнерських відносин.

Таким чином, аудит соціального капіталу дозволяє керівнику оцінити власні комунікаційні ресурси, визначити слабкі місця професійної мережі та сформувати цілеспрямовану стратегію розвитку партнерських відносин.

2. Архітектура побудови ділових зв'язків, баланс взаємної корисності та технології підтримання довгострокових стосунків (принцип «довгого хвоста» в комунікаціях

Одним із найважливіших механізмів формування соціального капіталу є ***нетворкінг (networking)*** – цілеспрямований процес встановлення, розвитку та

підтримання професійних і ділових контактів, які створюють можливості для обміну інформацією, досвідом, ресурсами та реалізації спільних цілей.

Термін походить від англійських слів network (мережа) та work (робота). У сучасному управлінні нетворкінг розглядається не просто як знайомство з новими людьми, а як стратегічна діяльність зі створення та розвитку мережі взаємовигідних відносин.

Основна мета нетворкінгу полягає у формуванні такого соціального середовища, у якому учасники можуть обмінюватися професійними знаннями, знаходити партнерів, отримувати підтримку та спільно досягати результатів.

Для керівника соціальної установи нетворкінг має особливе значення, оскільки соціальні проблеми часто потребують комплексного вирішення із залученням різних установ і фахівців.

Наприклад, організація соціального супроводу сім'ї, яка перебуває у складних життєвих обставинах, може вимагати взаємодії соціальних працівників, психологів, педагогів, медичних працівників, представників служби у справах дітей та громадських організацій. Саме професійні контакти керівника можуть стати основою такої міжвідомчої взаємодії.

Важливо розрізняти випадкові знайомства та стратегічний нетворкінг. Випадкове знайомство може не мати подальшого продовження, тоді як стратегічний нетворкінг передбачає визначення спільних інтересів, регулярну комунікацію, взаємну підтримку та поступове формування довіри.

Принципи ефективного нетворкінгу

1. Принцип взаємності. Ділові контакти не повинні будуватися виключно на прагненні отримати певну вигоду. Важливо бути готовим не лише звертатися по допомогу, а й самому пропонувати підтримку, інформацію, експертні знання або можливості співпраці.

2. Принцип довіри. Довіра формується через послідовність дій, виконання домовленостей, професійну компетентність та дотримання етичних норм.

3. Принцип довгостроковості. Ефективний нетворкінг передбачає підтримання контактів незалежно від наявності негайної потреби у співпраці. Не варто згадувати про партнерів лише тоді, коли необхідно вирішити певну проблему.

4. Принцип цілеспрямованості. Побудова професійної мережі має відповідати особистим і організаційним цілям керівника. Важливо розуміти, які саме контакти необхідні для розвитку організації.

5. Принцип різноманітності. Професійна мережа має охоплювати представників різних сфер діяльності, професійних груп та організацій. Це дозволяє отримувати нову інформацію, розширювати можливості та знаходити нестандартні рішення.

6. Принцип етичності. Нетворкінг не повинен перетворюватися на маніпулювання людьми, використання службового становища або встановлення контактів виключно заради особистої вигоди.

Архітектура ділових зв'язків – це система цілеспрямованого формування професійної мережі контактів відповідно до стратегічних цілей особистості та

організації. Для керівника важливо не просто накопичувати контакти, а створювати збалансовану мережу, яка забезпечує доступ до різних ресурсів.

Однією з основних умов успішного нетворкінгу є дотримання балансу взаємної корисності. У професійному середовищі відносини стають стійкими тоді, коли кожен учасник розуміє цінність співпраці та має можливість отримувати певні результати від взаємодії. Взаємна корисність не обов'язково означає рівноцінний обмін послугами або ресурсами в конкретний момент часу. Вона може проявлятися в різних формах:

- обмін професійною інформацією;
- надання консультацій;
- рекомендації фахівців;
- участь у спільних заходах;
- інформаційна підтримка;
- обмін досвідом;
- спільне вирішення соціальних проблем;
- підтримка професійних ініціатив.

Наприклад, керівник громадської організації допомагає соціальній установі організувати інформаційну кампанію щодо протидії домашньому насильству. Натомість фахівці соціальної установи надають експертні консультації щодо організації соціальної підтримки постраждалих осіб. Обидві сторони отримують професійну цінність від співпраці, а головний результат – покращення доступу населення до соціальної допомоги.

Водночас необхідно враховувати, що професійні відносини не повинні будуватися за принципом постійного підрахунку взаємних послуг. Надмірно прагматичне ставлення до контактів руйнує довіру та знижує готовність людей до співпраці.

Технології підтримання довгострокових професійних відносин

Встановлення контакту є лише початковим етапом нетворкінгу. Значно складніше підтримувати професійні відносини протягом тривалого часу. Для цього використовують такі технології:

1. Регулярна комунікація. Підтримання зв'язку через електронну пошту, телефонні розмови, професійні соціальні мережі, особисті зустрічі та участь у спільних заходах. Важливо, щоб комунікація не була нав'язливою, а мала змістовний характер.

2. Персоналізована увага. Необхідно пам'ятати про професійні інтереси партнерів, їхні досягнення, актуальні проєкти та потреби. Персоналізоване спілкування демонструє повагу до співрозмовника.

3. Інформаційна підтримка. Корисним інструментом є надсилання партнеру інформації, яка може становити для нього професійний інтерес: аналітичних матеріалів, оголошень про грантові конкурси, інформації про навчальні заходи та нові соціальні програми.

4. Публічне визнання досягнень партнерів. Відзначення спільних результатів, подяка за співпрацю та поширення інформації про успішні проєкти сприяють зміцненню довіри.

5. Виконання домовленостей. Своєчасне виконання обіцянок, дотримання термінів та відповідальне ставлення до спільних завдань є основою довгострокових відносин.

Принцип «довгого хвоста» в комунікаціях

У контексті нетворкінгу особливу увагу варто приділити принципу «довгого хвоста» (Long Tail), який походить із теорії економіки та маркетингу Кріса Андерсона. У початковому значенні концепція «довгого хвоста» пояснює, як сукупність багатьох малопопулярних товарів або послуг може формувати значну частину загального попиту.

У професійних комунікаціях цю ідею можна використовувати як аналогію: цінність мережі контактів визначається не лише невеликою кількістю найвпливовіших партнерів, а й широкою сукупністю численних професійних зв'язків, кожен із яких може виявитися важливим у певній ситуації.

Наприклад, керівник соціальної установи може мати декілька ключових партнерів, з якими співпрацює постійно. Однак не менш важливими можуть бути контакти з фахівцями інших громад, викладачами університетів, волонтерами, представниками невеликих благодійних організацій або експертами вузького профілю. Навіть якщо ці контакти не використовуються регулярно, у певний момент вони можуть забезпечити доступ до необхідної інформації, фахівця або ресурсу.

У практичному вимірі принцип «довгого хвоста» передбачає:

- підтримання широкої мережі різноманітних професійних контактів;
- увагу не лише до впливових партнерів, а й до менш помітних учасників професійного середовища;
- періодичне відновлення давніх знайомств;
- збереження контактів із фахівцями, з якими поки немає спільних проєктів;
- відкритість до нових форм співпраці;
- використання цифрових інструментів для систематизації контактів.

Отже, принцип «довгого хвоста» наголошує на стратегічній цінності широкої та різноманітної мережі професійних відносин, у якій навіть малопомітні контакти можуть мати значний потенціал у майбутньому.

3. Комунікативні інструменти нетворкінгу (технологія швидкої самопрезентації (Elevator Pitch), подолання психологічних бар'єрів та страху першого контакту

Нетворкінг неможливий без розвинених комунікативних компетентностей. Уміння встановлювати контакт, презентувати себе, слухати співрозмовника, підтримувати розмову та формулювати пропозиції співпраці є важливими складовими професійної діяльності керівника.

Комунікація в процесі нетворкінгу має двосторонній характер. Керівник не лише повідомляє інформацію про себе та свою організацію, а й намагається зрозуміти професійні інтереси, потреби та очікування іншої людини.

До основних комунікативних інструментів нетворкінгу належать:

1. Самопрезентація.

2. Активне слухання.
3. Уміння ставити відкриті запитання.
4. Невербальна комунікація.
5. Емоційний інтелект.
6. Аргументація та переконання.
7. Встановлення зворотного зв'язку.
8. Цифрова комунікація.

Технологія швидкої самопрезентації Elevator Pitch

Однією з найбільш поширених технологій самопрезентації в нетворкінгу є ***Elevator Pitch*** – коротка, структурована та переконлива презентація себе, своєї професійної діяльності, організації або ідеї. Назва технології перекладається як «промова в ліфті». Вона виникла з уявлення про те, що людина повинна вміти стисло представити себе та зацікавити співрозмовника протягом короткої спільної поїздки в ліфті.

Зазвичай така самопрезентація триває від 30 до 60 секунд, хоча її тривалість залежить від ситуації.

Головна мета Elevator Pitch – не надати вичерпну інформацію про себе, а сформувати позитивне перше враження, продемонструвати професійну цінність і створити підґрунтя для подальшої розмови.

Основні структурні елементи Elevator Pitch:

1. Представлення. Ім'я, посада або професійна роль.
2. Професійна діяльність. Чим займається людина або організація.
3. Цінність діяльності. Яку проблему допомагає вирішувати, які результати забезпечує.
4. Професійна особливість. Що відрізняє її підхід від інших.
5. Запрошення до взаємодії. Пропозиція продовжити розмову, обмінятися контактами або обговорити можливості співпраці.

Щоб Elevator Pitch був результативним, необхідно дотримуватися таких вимог:

- Лаконічність. Не перевантажувати виступ зайвою інформацією.
- Зрозумілість. Використовувати просту мову, уникати надмірної кількості професійних термінів.
- Конкретність. Називати конкретні напрями діяльності та результати.
- Автентичність. Не намагатися створити штучний образ, який не відповідає реальним професійним якостям.
- Орієнтація на співрозмовника. Адаптувати зміст презентації до інтересів людини, з якою відбувається комунікація.
- Природність. Виступ має звучати як жива розмова, а не завчений рекламний текст.

Важливо також підготувати декілька варіантів самопрезентації: короткий (15–20 секунд), стандартний (30–60 секунд) і розширений (до 2 хвилин).

Активне слухання та встановлення професійного контакту

Важливою умовою ефективного нетворкінгу є здатність не лише говорити, а й уважно слухати співрозмовника.

Активне слухання – це свідомий процес сприйняття та осмислення інформації, який передбачає зосередження уваги на співрозмовнику, уточнення змісту повідомлення, демонстрацію зацікавленості та надання зворотного зв'язку.

Основні техніки активного слухання:

- зоровий контакт;
- доброзичлива міміка;
- уточнювальні запитання;
- перефразування почутого;
- підсумовування основних думок;
- демонстрація емоційної залученості;
- уникнення перебивання співрозмовника.

Прикладами відкритих запитань, які допомагають підтримати професійну розмову, є:

- «Які напрями діяльності вашої організації зараз є пріоритетними?»
- «З якими основними труднощами ви стикаєтеся у своїй роботі?»
- «Які форми міжвідомчої співпраці ви вважаєте найбільш ефективними?»

Психологічні бар'єри та страх першого контакту

Однією з проблем, з якими стикаються керівники та фахівці під час побудови нових професійних зв'язків, є психологічні бар'єри комунікації. Навіть компетентні та досвідчені керівники можуть відчувати дискомфорт під час знайомства з незнайомими людьми, виступів на професійних заходах або звернення до впливових партнерів.

До основних психологічних бар'єрів належать:

1. Страх відмови. Людина побоюється, що її пропозицію не підтримають, не захочуть продовжувати розмову або відмовляться від співпраці.

2. Соціальна тривожність. Виявляється в надмірному хвилюванні під час спілкування з незнайомими людьми, особливо в ситуаціях публічної комунікації.

3. Синдром самозванця. Людина сумнівається у власній професійній компетентності, недооцінює свої досягнення та вважає, що не має достатніх підстав для спілкування з авторитетними фахівцями.

4. Страх негативного оцінювання. Пов'язаний із побоюванням виглядати недостатньо професійно, сказати щось недоречне або справити несприятливе враження.

5. Невпевненість у власній цінності. Людина не розуміє, що саме може запропонувати співрозмовнику, тому уникає ініціативи в комунікації.

6. Негативний попередній досвід. Невдалі спроби встановлення контактів, конфлікти або відмова у співпраці можуть формувати небажання ініціювати нові знайомства.

Технології подолання страху першого контакту

1. Попередня підготовка. Перед професійним заходом варто ознайомитися з його учасниками, тематикою, програмою та організаціями, які будуть

представлені. Це дозволяє визначити потенційних партнерів і підготувати теми для розмови.

2. Поступове розширення комунікативного досвіду. Необхідно починати з простих ситуацій: знайомства з колегами, участі в невеликих професійних зустрічах, коротких розмов із новими людьми.

3. Використання підготовлених запитань. Заздалегідь підготовлені запитання допомагають розпочати розмову та зменшують невпевненість.

4. Зміна фокусу уваги. Замість думок про те, яке враження людина справляє на інших, варто зосередитися на співрозмовнику, його досвіді та професійних інтересах.

5. Раціональне переосмислення відмови. Відмова від контакту або співпраці не обов'язково свідчить про низьку професійну компетентність. Вона може бути зумовлена зайнятістю людини, відсутністю актуальної потреби або невідповідністю пропозиції її інтересам.

6. Розвиток емоційного інтелекту. Здатність усвідомлювати власні емоції, регулювати їх та розуміти емоційні реакції інших людей допомагає керівнику ефективніше взаємодіяти з професійним середовищем.

Таким чином, комунікативна компетентність керівника є важливим чинником розвитку соціального капіталу. Уміння презентувати себе, слухати інших, долати психологічні бар'єри та встановлювати професійні контакти сприяє формуванню довіри й розширенню можливостей співпраці.

4. Управління репутацією та соціальним капіталом

У сучасному управлінському середовищі професійна репутація керівника стає важливим нематеріальним активом, який впливає на довіру працівників, партнерів, громадськості та потенційних донорів. Важливим інструментом формування професійної репутації є персональний бренд (Personal Brand).

Персональний бренд – це стійкий образ людини в уявленні інших, який формується на основі її професійних компетентностей, цінностей, поведінки, досягнень, комунікації та публічної діяльності.

Персональний бренд керівника відображає те, як його сприймають працівники, колеги, партнери та представники громадськості. Він формується не лише через самопрезентацію, а насамперед через реальні професійні результати та послідовність поведінки.Важливо розмежовувати поняття персонального бренду та ділової репутації.

Персональний бренд – це цілеспрямовано сформований образ людини, її професійна ідентичність та позиціонування в соціальному середовищі.

Ділова репутація – це сформована суспільна оцінка професійної діяльності, компетентності, доброчесності та надійності людини.

Отже, персональний бренд значною мірою пов'язаний із тим, як керівник представляє себе, а репутація – із тим, як його оцінюють інші на підставі реального досвіду взаємодії.

Персональний бренд керівника формується на основі кількох взаємопов'язаних компонентів.

1. Професійна компетентність. Охоплює знання, досвід, управлінські навички, здатність приймати рішення та досягати поставлених цілей.

2. Особистісні цінності. Відображають принципи, якими керівник керується у своїй діяльності: відповідальність, чесність, справедливість, повага, відкритість, гуманізм.

3. Унікальна професійна пропозиція. Це сукупність компетентностей і професійних характеристик, які відрізняють керівника від інших фахівців.

4. Комунікативний стиль. Охоплює манеру спілкування, здатність аргументувати власну позицію, слухати інших, вести переговори та виступати публічно.

5. Публічна присутність. Передбачає участь у професійних заходах, конференціях, форумах, експертних дискусіях, публікаціях та професійних онлайн-спільнотах.

6. Професійні досягнення. Підтверджують компетентність керівника через конкретні результати діяльності, реалізовані проєкти, успішні управлінські рішення та позитивні зміни в організації.

Важливим напрямом сучасного нетворкінгу є цифрова комунікація.

Цифровий нетворкінг – це встановлення, розвиток і підтримання професійних контактів за допомогою цифрових платформ, соціальних мереж, онлайн-спільнот та спеціалізованих комунікаційних сервісів.

До основних інструментів цифрового нетворкінгу належать:

- LinkedIn – професійна соціальна мережа для формування ділових контактів, презентації досвіду, пошуку партнерів та обміну професійною інформацією.
- Facebook – платформа для участі у професійних групах, комунікації з громадськими організаціями та поширення інформації про соціальні ініціативи.
- Instagram – інструмент візуальної комунікації, презентації діяльності організації та висвітлення соціальних проєктів.
- Telegram –засіб оперативної комунікації в професійних групах, спільнотах і партнерських мережах.
- Zoom та Google Meet – інструменти проведення онлайн-зустрічей, переговорів, консультацій і професійних заходів.

Для керівника соціальної установи цифрова присутність повинна бути змістовною та професійно орієнтованою.

Доцільно дотримуватися таких правил:

1. Підтримувати актуальність професійного профілю.
2. Розміщувати достовірну інформацію про досвід і досягнення.
3. Ділитися корисними професійними матеріалами.
4. Брати участь у тематичних дискусіях.
5. Підтримувати професійні контакти.
6. Дотримуватися етичних норм онлайн-комунікації.
7. Розмежовувати особисту та професійну інформацію.

Особливу увагу необхідно приділяти захисту персональних даних отримувачів соціальних послуг. Публікація фотографій, історій або іншої інформації про людей, які перебувають у складних життєвих обставинах, повинна здійснюватися з дотриманням вимог законодавства, конфіденційності та принципу поінформованої згоди.

Управління діловою репутацією керівника

Репутація – це сформована в суспільній свідомості оцінка людини або організації, яка ґрунтується на досвіді взаємодії, професійних результатах, поведінці та публічній інформації.

Ділова репутація керівника формується поступово та залежить від того, наскільки його реальні дії відповідають професійним обіцянкам і задекларованим цінностям.

Основними чинниками позитивної репутації є:

- професійна компетентність;
- чесність і доброчесність;
- відповідальність за прийняті рішення;
- виконання зобов'язань;
- відкритість до співпраці;
- справедливе ставлення до працівників;
- повага до партнерів;
- здатність конструктивно вирішувати конфлікти;
- послідовність у поведінці.

У соціальному менеджменті репутація керівника має особливе значення, оскільки діяльність соціальних установ безпосередньо пов'язана з довірою громадян, захистом прав людини та наданням допомоги вразливим категоріям населення.

Управління репутацією передбачає систематичну роботу над підтриманням позитивного професійного образу та своєчасним реагуванням на репутаційні ризики.

До основних інструментів належать:

1. Моніторинг інформаційного середовища. Відстеження публікацій, відгуків, коментарів та згадок про керівника й організацію в інформаційному просторі.

2. Прозорість діяльності. Регулярне інформування про результати роботи, реалізовані проєкти, використання ресурсів та досягнуті показники.

3. Управління зворотним зв'язком. Збір та аналіз відгуків працівників, партнерів і отримувачів соціальних послуг.

4. Професійна комунікація. Підтримання конструктивного діалогу з громадськістю, партнерами, представниками засобів масової інформації та професійного середовища.

5. Кризові комунікації. Своєчасне реагування на конфлікти, негативні публікації, скарги та інформаційні кризи.

6. Управління репутаційними ризиками. Попередження ситуацій, які можуть призвести до втрати довіри: порушення домовленостей, непрозорого

використання ресурсів, неетичної поведінки, розголошення конфіденційної інформації.

Особливо важливим управління репутацією стає під час криз.

Кризова ситуація може виникнути через конфлікт із партнерами, скарги отримувачів послуг, негативні публікації, управлінські помилки або порушення професійної етики.

Для керівника важливо не ігнорувати проблему, а діяти системно.

Основні етапи реагування:

1. Виявлення проблеми. Отримання інформації про ситуацію та визначення її масштабів.
2. Перевірка фактів. Збір достовірної інформації, з'ясування обставин та причин виникнення проблеми.
3. Оцінювання репутаційних ризиків. Визначення можливих наслідків для керівника, організації та партнерських відносин.
4. Формування комунікаційної позиції. Підготовка зрозумілого, правдивого та відповідального повідомлення.
5. Комунікація із зацікавленими сторонами. Інформування працівників, партнерів, громадськості та інших учасників відповідно до ситуації.
6. Усунення причин проблеми. Вжиття конкретних управлінських заходів.
7. Відновлення довіри. Демонстрація результатів виправлення ситуації та виконання взятих зобов'язань.

Важливо пам'ятати, що репутацію неможливо відновити лише за допомогою публічних заяв. Вирішальне значення мають реальні дії, відповідальність і готовність виправляти помилки.

Отже, соціальний капітал є важливим стратегічним ресурсом сучасного керівника, оскільки забезпечує доступ до професійної інформації, експертних знань, партнерської підтримки та додаткових організаційних можливостей. Успішне формування соціального капіталу передбачає не механічне накопичення контактів, а побудову якісних, довірчих і довгострокових професійних відносин.

Нетворкінг виступає важливим інструментом розвитку соціального капіталу. Його ефективність залежить від цілеспрямованості комунікації, взаємної корисності, готовності до співпраці та здатності підтримувати професійні зв'язки.

Важливу роль відіграють комунікативні компетентності керівника, зокрема вміння презентувати себе, слухати співрозмовника, встановлювати перший контакт і долати психологічні бар'єри.

Персональний бренд і ділова репутація є важливими складовими професійного авторитету керівника. Вони формуються через компетентність, відповідальність, етичну поведінку, професійні досягнення та послідовність управлінських рішень.

Для керівників соціальних установ розвиток соціального капіталу має особливе значення, оскільки сприяє міжвідомчій взаємодії, залученню ресурсів, розширенню соціального партнерства та підвищенню якості соціальних послуг.

Таким чином, сучасний керівник повинен бути не лише організатором управлінських процесів, а й активним учасником професійних мереж, комунікатором, партнером та носієм позитивної професійної репутації.

Питання для самоконтролю

1. Що таке соціальний капітал особистості та які його основні складові?
2. У чому полягає стратегічне значення соціального капіталу для керівника?
3. Які наукові підходи до розуміння соціального капіталу сформували П'єр Бурдьє, Джеймс Коулман і Роберт Патнем?
4. У чому полягають особливості об'єднувального, місткового та вертикального соціального капіталу?
5. Що передбачає аудит персональних і професійних контактів?
6. Які основні етапи формування ефективної мережі ділових зв'язків?
7. Що таке нетворкінг і які принципи лежать в основі його ефективності?
8. У чому полягає принцип взаємної корисності в професійних відносинах?
9. Як застосовується принцип «довгого хвоста» в комунікаціях?
10. Що таке технологія Elevator Pitch та які її основні структурні елементи?
11. Які психологічні бар'єри перешкоджають встановленню професійних контактів?
12. Які технології допомагають подолати страх першого контакту?
13. Що таке персональний бренд керівника та які його основні складові?
14. Чим відрізняються поняття персонального бренду та ділової репутації?
15. Які інструменти використовують для управління професійною репутацією?
16. Яке значення має цифровий нетворкінг для сучасного керівника соціальної установи?

Лекція 7.
Моделі сучасного лідерства, архітектура влади та адаптивні стилі керівництва

1. Феномен лідерства. Сучасні моделі лідерства.
2. Класичні стилі управління та сучасні концепції.
3. Форми впливу і влади. Трансформація архітектури влади від жорсткої ієрархії до динамічного (ситуаційного) перерозподілу повноважень.
4. Інструменти адаптації стилю керівництва та джерел влади до викликів середовища.

Ключові терміни та поняття: лідерство, трансформаційне лідерство, служиве лідерство, архітектура влади, легітимна влада, експертна влада, референтна влада, холакратія, децентралізація влади, стилі управління, сучасні концепції (трансформаційне лідерство, сервант-лідерство/служіння), ситуаційне лідерство, адаптивне лідерство, зрілість колективу, делегування повноважень.

Література

1. Бакиров В. С., Рущенко І. П. Лідерство та влада в сучасних організаціях : підручник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 312 с.
2. Нортгауз П. Лідерство: теорія та практика / пер. з англ. О. Кліменко. Київ : Наш Формат, 2020. 560 с.
3. Радченко О. В. Моделі адаптивного керівництва в умовах соціальної турбулентності. *Публічне урядування*. 2022. № 2 (30). С. 78–86.
4. Yukl G., Gardner W. L. Leadership in Organizations. 9th ed. Boston : Pearson Education, 2020. 528 p.

1. Феномен лідерства. Сучасні моделі лідерства

У сучасному соціальному менеджменті лідерство є одним із ключових чинників ефективності управління організацією. Успішність керівника визначається не лише його адміністративними повноваженнями, професійною компетентністю та здатністю організовувати діяльність працівників, а й умінням об'єднувати людей навколо спільної мети, мотивувати їх, формувати довіру та спрямовувати колектив на досягнення результатів.

Лідерство – це процес соціального впливу, за допомогою якого особа спрямовує діяльність інших людей, мотивує їх до досягнення спільних цілей, формує бачення майбутнього та забезпечує координацію спільних дій.

Лідерство є складним соціально-психологічним і управлінським феноменом, який виникає в системі міжособистісних відносин. Воно ґрунтується на авторитеті, довірі, професійній компетентності, особистісних якостях і здатності людини впливати на поведінку інших.

Важливо розрізняти поняття «керівництво» та «лідерство».

Керівництво – це формалізований процес управління організацією, який передбачає реалізацію посадових повноважень, організацію діяльності працівників, розподіл завдань, контроль і відповідальність за результати.

Лідерство – це процес впливу на людей, який забезпечує їхню готовність добровільно підтримувати спільні цілі, брати участь у змінах і відповідально виконувати поставлені завдання.

Основні ознаки та функції лідерства

1. Наявність спільної мети. Лідерство виникає навколо певних цілей, які об'єднують людей і визначають напрям їхньої діяльності.
2. Соціальний вплив. Лідер здатний впливати на переконання, мотивацію, поведінку та рішення інших людей.
3. Взаємодія та комунікація. Лідерство передбачає постійний обмін інформацією, ідеями, очікуваннями та зворотним зв'язком.
4. Довіра. Визнання лідера іншими людьми ґрунтується на його компетентності, відповідальності та послідовності.
5. Відповідальність. Лідер усвідомлює наслідки власних рішень і готовий відповідати за результати спільної діяльності.
6. Здатність до змін. Сучасний лідер повинен уміти реагувати на виклики середовища, приймати нестандартні рішення та підтримувати інновації.

Основними функціями лідерства є:

- Цілепокладальна – визначення спільних цілей і пріоритетів діяльності.
- Мотиваційна – стимулювання працівників до активної та результативної діяльності.
- Організаційна – координація спільної роботи, розподіл ролей і завдань.
- Комунікативна – забезпечення інформаційної взаємодії та зворотного зв'язку.
- Інтегративна – об'єднання працівників навколо спільних цінностей та інтересів.
- Інноваційна – підтримка нових ідей, ініціатив і змін.
- Розвивальна – сприяння професійному зростанню працівників.
- Представницька – представлення інтересів організації у взаємодії із зовнішніми партнерами.

Для соціальних установ особливо важливою є інтегративна функція лідерства, оскільки діяльність таких організацій передбачає командну роботу, міждисциплінарну взаємодію та спільну відповідальність за добробут отримувачів соціальних послуг.

Сучасні моделі лідерства

Сучасний соціальний менеджмент використовує різні моделі лідерства, які відображають зміни в організаційній культурі, характері трудових відносин і вимогах до керівників.

1. Трансформаційне лідерство (Transformational Leadership).

Трансформаційне лідерство – це модель управлінського впливу, за якої лідер надихає працівників на досягнення спільного бачення, підтримує їхній розвиток, стимулює інноваційне мислення та сприяє організаційним змінам.

Ця модель пов'язана з працями Джеймса Макгрегора Бернса та Бернарда Басса.

В основі трансформаційного лідерства лежать чотири компоненти, відомі як модель «чотирьох І»:

- Ідеалізований вплив (Idealized Influence). Лідер є прикладом професійної та етичної поведінки, викликає довіру й повагу.
- Надихаюча мотивація (Inspirational Motivation). Формує привабливе бачення майбутнього, об'єднує колектив навколо спільної мети.
- Інтелектуальна стимуляція (Intellectual Stimulation). Заохочує творчість, критичне мислення, пошук нових підходів до вирішення проблем.
- Індивідуалізована увага (Individualized Consideration). Враховує потреби, здібності та професійні особливості кожного працівника.

2. Транзакційне лідерство (Transactional Leadership).

Транзакційне лідерство ґрунтується на системі обміну між керівником і працівниками: виконання визначених завдань, дотримання стандартів і досягнення результатів пов'язуються з винагородою або коригувальними управлінськими діями.

Основні механізми:

- чітке визначення завдань;
- встановлення стандартів діяльності;
- контроль виконання;
- система винагород;
- коригування відхилень від установлених вимог.

3. Сервісне лідерство (Servant Leadership).

Сервісне лідерство – це модель, у центрі якої перебувають потреби людей, підтримка їхнього розвитку, служіння спільноті та створення умов для ефективної діяльності команди.

Концепція пов'язана з працями Роберта Грінліфа.

Основні принципи:

- служіння людям і суспільству;
- емпатія;
- активне слухання;
- підтримка професійного розвитку працівників;
- формування довіри;
- делегування відповідальності;
- турбота про добробут колективу.

Особливо актуальна ця модель для соціального менеджменту, оскільки вона узгоджується з гуманістичними принципами соціальної роботи.

4. Автентичне лідерство (Authentic Leadership).

Автентичне лідерство ґрунтується на самосвідомості керівника, його відкритості, чесності, послідовності та відповідності між декларованими цінностями й реальною поведінкою.

Основні характеристики:

- усвідомлення власних сильних і слабких сторін;
- прозорість у взаємодії;

- етичність прийняття рішень;
- готовність визнавати помилки;
- відповідність слів і дій;
- об'єктивне оцінювання інформації.

5. Адаптивне лідерство (Adaptive Leadership).

Адаптивне лідерство передбачає здатність керівника допомагати організації та її працівникам пристосовуватися до складних, невизначених і динамічних умов середовища. Цей підхід пов'язаний із дослідженнями Рональда Гайфеца. Його основні положення:

- розрізнення технічних і адаптивних проблем;
- залучення працівників до пошуку рішень;
- підтримка навчання та експериментування;
- готовність переглядати усталені практики;
- управління напруженням під час змін;
- розвиток колективної відповідальності.

6. Розподілене лідерство (Distributed Leadership). Розподілене лідерство передбачає залучення різних членів організації до виконання лідерських функцій залежно від їхньої компетентності, досвіду та конкретного завдання. Лідерство в цьому випадку не зосереджується виключно на керівникові, а розподіляється між учасниками команди. Наприклад, під час реалізації проєкту підтримки сімей із дітьми:

- керівник координує загальну діяльність;
- психолог відповідає за психологічний напрям;
- соціальний працівник організовує соціальний супровід;
- юрист консультує щодо правових питань;
- фахівець із комунікацій забезпечує інформаційну підтримку.

Така модель дозволяє використовувати професійний потенціал кожного учасника та підвищує гнучкість управління.

2. ***Класичні стилі управління та сучасні концепції***

Одним із важливих чинників ефективності управлінської діяльності є стиль керівництва, який визначає характер взаємодії керівника з підлеглими, способи прийняття управлінських рішень, розподіл відповідальності та методи мотивації персоналу.

Стиль управління – це відносно стійка сукупність методів, прийомів і способів поведінки керівника, які використовуються ним у процесі організації діяльності працівників, прийняття рішень, здійснення контролю та забезпечення досягнення організаційних цілей.

Стиль керівництва формується під впливом:

- особистісних характеристик керівника;
- його професійної компетентності та управлінського досвіду;
- особливостей колективу;
- організаційної культури;
- характеру управлінських завдань;

- зовнішніх умов діяльності організації.

Важливо розуміти, що стиль управління не є незмінною характеристикою керівника. Ефективний менеджер повинен уміти коригувати власну поведінку відповідно до ситуації, потреб працівників і стратегічних завдань організації.

Класифікація стилів управління

Однією з найбільш відомих класифікацій є поділ стилів керівництва на авторитарний, демократичний і ліберальний. Ця класифікація пов'язана з дослідженнями Курта Левіна, Рональда Ліппітта та Ральфа Вайта, які вивчали вплив різних стилів керівництва на поведінку групи.

1. Авторитарний (директивний) стиль управління. Авторитарний стиль характеризується високим рівнем централізації влади, концентрацією процесу прийняття рішень у керівника та чітким контролем діяльності підлеглих.

- керівник самостійно приймає більшість рішень;
- завдання розподіляються без широкого обговорення;
- переважає вертикальна комунікація;
- контроль здійснюється систематично;
- від працівників очікується чітке виконання інструкцій;
- ініціатива підлеглих обмежується встановленими правилами.

2. Демократичний (колегіальний) стиль управління. Демократичний стиль характеризується залученням працівників до обговорення проблем, підготовки та прийняття управлінських рішень. Керівник зберігає відповідальність за управління організацією, але враховує думки, пропозиції та професійний досвід членів колективу. Основні ознаки:

- колегіальне обговорення важливих питань;
- відкритість комунікації;
- делегування повноважень;
- заохочення професійної ініціативи;
- розвиток командної відповідальності;
- використання зворотного зв'язку.

3. Ліберальний (невтручальний) стиль управління. Ліберальний стиль передбачає мінімальне втручання керівника в поточну діяльність працівників і надання їм значної самостійності. Керівник переважно визначає загальні цілі, забезпечує необхідні ресурси та надає працівникам можливість самостійно організовувати роботу. Основні ознаки:

- високий рівень самостійності працівників;
- мінімальний поточний контроль;
- делегування значної частини повноважень;
- свобода у виборі способів виконання завдань;
- обмежене втручання керівника в робочі процеси.

Сучасні концепції управління виходять за межі традиційного поділу на три стилі. Вони враховують складність організаційного середовища, професійну різноманітність команд, необхідність інновацій і зростання ролі людського капіталу.

1. ***Коучинговий стиль керівництва*** (Coaching Leadership). Коучинговий стиль передбачає розвиток потенціалу працівників через постановку запитань, індивідуальну підтримку, зворотний зв'язок і стимулювання самостійного пошуку рішень. Керівник у цьому випадку виступає не лише організатором діяльності, а й наставником, який допомагає працівникам усвідомлювати власні можливості та професійно зростати. Основними інструментами стилю є:

- індивідуальні бесіди;
- постановка розвивальних цілей;
- рефлексія професійної діяльності;
- конструктивний зворотний зв'язок;
- делегування розвивальних завдань;
- підтримка професійного навчання.

2. Партнерський стиль керівництва. Ґрунтується на принципах співпраці, взаємної поваги, довіри та спільної відповідальності. Керівник розглядає працівників не лише як виконавців завдань, а як повноцінних учасників управлінського процесу. Основними інструментами стилю є:

- горизонтальна комунікація;
- залучення працівників до планування;
- відкритість до пропозицій;
- спільне визначення цілей;
- взаємна підтримка;
- розподіл відповідальності.

3. Ситуаційний стиль керівництва. Передбачає зміну поведінки керівника залежно від професійної підготовленості, мотивації та самостійності працівників, а також складності конкретного завдання.

4. Адаптивний стиль керівництва. Передбачає здатність швидко змінювати управлінські підходи відповідно до змін зовнішнього середовища. Особливо актуальний у кризових ситуаціях, коли керівник повинен оперативно переглядати пріоритети, перерозподіляти ресурси та забезпечувати стійкість організації.

5. Інклюзивний стиль керівництва. Ґрунтується на визнанні різноманітності працівників, забезпеченні рівних можливостей для участі в управлінських процесах і створенні безпечного середовища, у якому кожен може висловити власну думку. Для соціальних установ цей стиль особливо важливий, оскільки сприяє формуванню культури поваги до різноманітності, недискримінації та командної взаємодії.

Таким чином, сучасний керівник повинен володіти широким спектром управлінських стилів та вміти комбінувати їх залежно від потреб організації.

3. Форми впливу і влади. Трансформація архітектури влади від жорсткої ієрархії до динамічного (ситуаційного) перерозподілу повноважень

Управління організацією неможливе без використання механізмів влади та впливу. Керівник повинен мати можливість спрямовувати поведінку

працівників, координувати їхні дії, забезпечувати виконання рішень і підтримувати організаційну дисципліну.

Влада – це здатність особи або групи впливати на поведінку, рішення та діяльність інших людей, використовуючи певні ресурси, повноваження, авторитет або механізми соціального впливу.

Управлінський вплив – це цілеспрямована дія керівника на працівників або групи працівників з метою зміни чи спрямування їхньої поведінки відповідно до цілей організації.

Влада та вплив є взаємопов'язаними, але не тотожними поняттями. Влада характеризує потенційну можливість впливати, тоді як вплив є процесом практичної реалізації цієї можливості.

У теорії менеджменту важливе місце посідає класифікація джерел влади, запропонована Джоном Френчем і Бертрамом Рейвеном. Вони виділили п'ять основних форм влади, до яких у подальших дослідженнях додавали інші.

1. Законна (легітимна) влада. Виникає на основі офіційної посади та закріплених за нею повноважень. Керівник має право:

- розподіляти завдання;
- організовувати роботу працівників;
- затверджувати управлінські рішення в межах компетенції;
- контролювати виконання обов'язків;
- вимагати дотримання встановлених правил.

2. Влада винагороди.

Ґрунтується на можливості надавати працівникам певні винагороди за досягнуті результати. Винагородами можуть бути:

- преміювання в межах законодавства та наявних ресурсів;
- професійне визнання;
- рекомендації;
- можливості підвищення кваліфікації;
- залучення до перспективних проєктів;
- розширення професійної відповідальності.

3. Примусова влада.

Базується на можливості застосовувати передбачені законом та внутрішніми нормативними документами заходи дисциплінарного впливу за порушення встановлених вимог. Використовується для забезпечення дисципліни, дотримання правил і відповідальності. Водночас надмірне застосування примусу може призвести до страху, приховування помилок, зниження мотивації та погіршення психологічного клімату.

4. Експертна влада. Формується на основі професійних знань, компетентності, досвіду та здатності керівника знаходити ефективні рішення. Працівники визнають авторитет такого керівника, оскільки довіряють його професійним судженням.

5. Референтна (еталонна) влада. Ґрунтується на особистісній привабливості керівника, його авторитеті, цінностях, поведінці та здатності бути прикладом для інших. Працівники підтримують такого керівника не через

формальні вимоги, а тому, що поважають його, поділяють його цінності та довіряють йому.

6. Інформаційна влада. Пов'язана з контролем, володінням і доступом до важливої інформації, а також здатністю її правильно інтерпретувати та використовувати для прийняття управлінських рішень. У сучасних організаціях інформаційна влада набуває особливого значення через цифровізацію управлінських процесів. Важливо, щоб інформація використовувалася прозоро, а не як засіб маніпулювання або штучного обмеження доступу працівників до необхідних відомостей.

Форми управлінського впливу

Управлінський вплив може реалізовуватися через різні механізми.

1. Організаційно-адміністративний вплив. Передбачає використання наказів, розпоряджень, інструкцій, регламентів, посадових обов'язків і нормативних документів. Його призначення – забезпечити організаційну впорядкованість та виконання управлінських рішень.

2. Економічний вплив. Ґрунтується на використанні матеріальних стимулів і механізмів економічної мотивації: премій, надбавок, доплат та інших передбачених системою оплати праці форм заохочення.

3. Соціально-психологічний вплив. Реалізується через переконання, мотивацію, підтримку, формування довіри, створення сприятливого психологічного клімату та розвиток корпоративної культури.

4. Комунікативний вплив. Здійснюється через переговори, обговорення, аргументацію, зворотний зв'язок, публічні виступи та професійні консультації.

5. Ціннісний вплив. Ґрунтується на формуванні спільних цінностей, етичних норм і професійної ідентичності колективу.

Для соціальних установ особливо важливо поєднувати організаційно-адміністративні та соціально-психологічні форми впливу, оскільки результативність соціальної роботи значною мірою залежить від мотивації, професійної відповідальності та етичної позиції працівників.

Архітектура влади в організації: від жорсткої ієрархії до гнучких управлінських структур

Традиційна модель управління організацією ґрунтувалася на чіткій ієрархії, централізації влади та вертикальному розподілі повноважень. У такій системі управлінські рішення приймаються керівниками вищого рівня та передаються нижчим рівням для виконання.

Ієрархічна модель управління характеризується:

- чіткою вертикаллю підпорядкування;
- централізацією прийняття рішень;
- формалізованим розподілом функцій;
- суворим контролем;
- обмеженою автономією працівників;
- регламентованою комунікацією.

Така модель має переваги в стабільному середовищі, де необхідні передбачуваність, стандартизація процесів і чітка відповідальність. Однак у

сучасних умовах вона може виявитися недостатньо ефективною через повільність прийняття рішень, перевантаження керівників та обмеження ініціативності працівників.

З розвитком сучасних управлінських концепцій відбувається поступовий перехід до гнучкіших моделей організаційної влади.

Гнучка архітектура влади – це система управлінських відносин, у якій повноваження, відповідальність і право прийняття рішень розподіляються залежно від компетентності працівників, характеру завдань і конкретної ситуації. Основні характеристики:

- делегування повноважень;
- розвиток горизонтальних зв'язків;
- командне прийняття рішень;
- розподілене лідерство;
- автономія професійних груп;
- ситуативний перерозподіл відповідальності;
- посилення ролі експертних знань.

Делегування повноважень як інструмент трансформації влади

Одним із ключових механізмів переходу від централізованої до гнучкої системи управління є делегування.

Делегування повноважень – це передавання керівником працівникові або робочій групі права виконувати певні завдання та приймати рішення в межах визначеної компетенції. елегування не означає повної відмови керівника від відповідальності за діяльність організації. Воно передбачає розподіл операційних повноважень при збереженні загальної управлінської відповідальності відповідно до законодавства та організаційної структури.

Основні принципи ефективного делегування:

- Відповідність завдання професійній компетентності працівника.
- Чітке визначення очікуваного результату.
- Надання необхідних повноважень і ресурсів.
- Визначення меж самостійності.
- Узгодження строків виконання.
- Забезпечення зворотного зв'язку.
- Контроль результатів без надмірного втручання в роботу.

Одним із важливих чинників вибору стилю керівництва є рівень професійної зрілості працівників.

У сучасному менеджменті ефективність лідерства пов'язують не лише з особистісними якостями керівника, а й зі здатністю враховувати професійні можливості, мотивацію та готовність працівників самостійно виконувати поставлені завдання.

Професійна зрілість працівника – це сукупність його професійних знань, умінь, досвіду, відповідальності, мотивації та здатності самостійно організовувати власну діяльність.

Поняття зрілості колективу є складнішим, оскільки передбачає оцінювання не лише індивідуальних характеристик працівників, а й рівня командної взаємодії, згуртованості, взаємної довіри та готовності брати відповідальність за спільні результати.

Основними складовими професійної зрілості є:

1. Професійна компетентність. Визначається рівнем знань, умінь, навичок і практичного досвіду, необхідних для виконання професійних завдань.

2. Мотивація. Відображає зацікавленість працівника у виконанні роботи, досягненні результатів і професійному розвитку.

3. Відповідальність. Передбачає усвідомлення працівником наслідків власних дій, готовність виконувати зобов'язання та відповідати за результати діяльності.

4. Самостійність. Характеризує здатність працівника самостійно планувати роботу, приймати рішення та вирішувати професійні завдання.

5. Командна взаємодія. Виявляється в готовності співпрацювати, обмінюватися інформацією, підтримувати колег і брати участь у спільному вирішенні проблем.

Рівень професійної зрілості не є постійною характеристикою. Він може змінюватися залежно від складності завдань, досвіду, організаційних змін, психологічного стану працівників та умов діяльності.

Концепція ситуаційного лідерства Пола Герсі та Кена Бланшара

Однією з найбільш відомих моделей адаптивного управління є модель ситуаційного лідерства, розроблена Полом Герсі та Кеном Бланшаром. Її основна ідея полягає в тому, що ефективність керівництва залежить від готовності працівника виконувати конкретне завдання.

Керівник повинен оцінювати два основні параметри:

- Рівень компетентності: знання, навички та досвід працівника.
- Рівень відданості завданню: мотивація, упевненість у власних силах і готовність брати відповідальність.

Важливо підкреслити, що модель оцінює готовність працівника щодо конкретного завдання, а не визначає його загальну професійну цінність або особистісну зрілість. У класичній моделі виділяють чотири рівні розвитку працівника та чотири відповідні стилі керівництва.

Професійна зрілість колективу та організаційна ефективність

Зрілий колектив характеризується не лише високим рівнем професійної компетентності окремих працівників, а й здатністю ефективно взаємодіяти, розподіляти відповідальність і спільно досягати результатів.

Основними ознаками зрілого колективу є:

- спільне розуміння цілей організації;
- високий рівень професійної компетентності;
- довіра між працівниками;
- відповідальність за спільні результати;
- конструктивне вирішення конфліктів;
- готовність до змін;

- здатність до самоорганізації;
- взаємна підтримка та обмін досвідом.

Для формування зрілого колективу керівник повинен:

- Забезпечувати безперервний професійний розвиток працівників.
- Створювати умови для обміну досвідом.
- Розвивати командну відповідальність.
- Підтримувати ініціативність.
- Впроваджувати механізми зворотного зв'язку.
- Делегувати повноваження відповідно до компетентності.
- Формувати культуру довіри та взаємоповаги.

Важливо також враховувати, що навіть досвідчений колектив може потребувати більш директивного управління в умовах надзвичайної ситуації, зміни законодавства або впровадження нової технології, якою працівники ще не володіють.

Таким чином, зрілість колективу не означає відсутності потреби в керівництві. Вона передбачає здатність працівників брати більшу участь у самоуправлінні, а керівника – переходити від безпосереднього контролю до стратегічної координації.

4. Інструменти адаптації стилю керівництва та джерел влади до викликів середовища

Сучасні організації функціонують в умовах постійних змін, які пов'язані з економічними, політичними, соціальними, технологічними та демографічними процесами.

Особливо відчутними ці зміни є для соціальних установ, діяльність яких безпосередньо залежить від потреб населення, державної соціальної політики, доступності ресурсів і ситуації в територіальних громадах.

На управлінську діяльність впливають:

- зміни законодавства;
- воєнні та кризові ситуації;
- збільшення кількості людей, які потребують соціальної підтримки;
- обмеженість фінансових і кадрових ресурсів;
- цифровізація соціальних послуг;
- зміна потреб отримувачів послуг;
- міжвідомчі та міжсекторальні виклики;
- професійне вигорання працівників.

За таких умов керівник не може використовувати один незмінний стиль управління.

Адаптивне керівництво – це здатність керівника своєчасно змінювати методи управління, способи комунікації, механізми мотивації та розподіл повноважень відповідно до актуальних умов діяльності організації. Адаптивність передбачає не відмову від управлінських принципів, а гнучке використання різних інструментів для досягнення спільних цілей.

Основні інструменти адаптації стилю керівництва

1. Ситуаційна діагностика. Перед вибором стилю управління керівник повинен оцінити ситуацію. Необхідно з'ясувати:

- наскільки терміновим є завдання;
- які ризики можуть виникнути;
- який рівень компетентності мають працівники;
- наскільки вони мотивовані;
- чи достатньо ресурсів для виконання завдання;
- які зовнішні обмеження необхідно врахувати.

2. Делегування повноважень. Дозволяє розподіляти управлінські функції відповідно до професійних можливостей працівників. Делегування сприяє розвитку самостійності, підвищенню відповідальності та зменшенню перевантаження керівника.

3. Розвиток комунікативної гнучкості. Керівник повинен уміти використовувати різні способи комунікації: індивідуальні бесіди, командні наради, переговори, консультації, письмові інструкції та цифрові канали зв'язку.

4. Використання зворотного зв'язку. Регулярний зворотний зв'язок дозволяє своєчасно виявляти труднощі, оцінювати ефективність управлінських рішень і коригувати поведінку керівника.

5. Підтримка професійного розвитку. Навчання, наставництво, супервізія, професійні консультації та обмін досвідом допомагають підвищувати компетентність працівників і розширювати можливості делегування.

6. Управління мотивацією. Керівник повинен враховувати індивідуальні потреби працівників, використовувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

7. Управління змінами. Передбачає пояснення необхідності змін, залучення колективу до їх планування, подолання опору та підтримку працівників у процесі адаптації.

Для того щоб адаптація стилю управління була обґрунтованою, керівнику необхідно систематично оцінювати стан колективу та результати управлінської діяльності.

До основних інструментів належать:

- SWOT-аналіз – визначення сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз зовнішнього середовища.
- Опитування працівників – виявлення рівня задоволеності роботою, мотивації, довіри до керівництва та потреб у підтримці.
- Метод 360 градусів – отримання комплексного зворотного зв'язку про управлінські компетентності керівника від керівництва, колег, підлеглих та інших учасників взаємодії.
- Оцінювання компетентностей – визначення професійного рівня працівників і потреб у навчанні.
- Індивідуальні бесіди – з'ясування професійних цілей, труднощів і очікувань працівників.
- Командна рефлексія – спільний аналіз результатів діяльності, помилок і можливостей удосконалення роботи.

- Аналіз ключових показників ефективності (KPI) – оцінювання досягнення організаційних і професійних цілей.

Важливо, щоб оцінювання працівників не перетворювалося на механізм покарання. Його основне призначення – виявлення потреб у розвитку, покращення організаційних процесів і підвищення результативності.

Для українських соціальних установ особливо актуальним є розвиток адаптивного лідерства в умовах війни. Кризові ситуації змінюють характер управлінської діяльності, оскільки керівник повинен одночасно забезпечувати безперервність роботи установи, безпеку працівників, доступність соціальних послуг і координацію допомоги населенню.

Отже, лідерство є важливим соціально-психологічним та управлінським феноменом, який забезпечує об'єднання людей навколо спільних цілей, формування довіри, мотивацію працівників і досягнення організаційних результатів.

Сучасне розуміння лідерства виходить за межі традиційного уявлення про керівника як особу, що лише розподіляє завдання та контролює їх виконання. Сьогодні ефективний керівник повинен бути стратегом, комунікатором, наставником, організатором змін і координатором командної взаємодії.

Різноманітність сучасних моделей лідерства – трансформаційної, транзакційної, сервісної, автентичної, адаптивної та розподіленої – дозволяє обирати управлінські підходи відповідно до цілей організації, особливостей колективу та зовнішніх обставин.

Важливим ресурсом управлінської діяльності є влада, яка може ґрунтуватися на посадових повноваженнях, можливості винагороджувати, застосовувати передбачені законом дисциплінарні заходи, професійній компетентності, особистому авторитеті та володінні інформацією.

Сучасна архітектура влади поступово трансформується від жорсткої централізованої ієрархії до гнучких організаційних структур, у яких значну роль відіграють делегування, командна відповідальність, професійна автономія та розподілене лідерство.

Особливого значення набуває концепція ситуаційного лідерства Пола Герсі та Кена Бланшара, відповідно до якої стиль керівництва повинен відповідати рівню компетентності, мотивації та готовності працівника виконувати конкретне завдання.

Для соціального менеджменту ефективне лідерство має особливе значення, оскільки діяльність соціальних установ пов'язана з високою відповідальністю, необхідністю міжвідомчої взаємодії, роботою з вразливими категоріями населення та постійними змінами соціального середовища.

Сучасний керівник соціальної установи повинен володіти адаптивним стилем управління, вміти поєднувати різні джерела влади, розвивати професійний потенціал колективу та забезпечувати баланс між управлінським контролем, довірою, самостійністю і відповідальністю працівників.

Питання для самоконтролю знань

1. Що таке лідерство та які його основні ознаки?
2. У чому полягають відмінності між поняттями «керівництво» та «лідерство»?
3. Які основні теоретичні підходи до вивчення лідерства сформувалися в управлінській науці?
4. У чому полягають особливості трансформаційного та транзакційного лідерства?
5. Які основні принципи сервісного, автентичного та адаптивного лідерства?
6. Що передбачає концепція розподіленого лідерства?
7. Які класичні стилі управління виділяють у теорії менеджменту?
8. У яких ситуаціях доцільно застосовувати авторитарний, демократичний і ліберальний стилі?
9. Які особливості мають коучинговий, партнерський та інклюзивний стилі керівництва?
10. Що таке влада та управлінський вплив?
11. Які основні джерела влади керівника виділили Джон Френч і Бертрам Рейвен?
12. У чому полягають особливості експертної та референтної влади?
13. Чим відрізняється централізована модель управління від гнучкої архітектури влади?
14. Що таке делегування повноважень і які принципи його ефективного застосування?

Лекція 8.
Командне лідерство та управління взаємодією

1. Архітектура командної взаємодії. Формування синергетичного ефекту у високоефективних командах.
2. Стресостійкість та резильєнтність як основа життєстійкості лідера й колективу в умовах тривалого зовнішнього тиску.
3. Конструктивний конфлікт-менеджмент: стратегії трансформації деструктивних суперечок за моделлю Томаса-Кілманна.
4. Фасилітація як інструмент адаптивного лідерства для ведення дискусій та колективного прийняття рішень у стресових умовах.
5. Навички медіації, саморегуляції та відновлення психологічної безпеки в команді.

Ключові терміни та поняття: командне лідерство, робоча група, високоефективна команда, синергетичний ефект, стресостійкість, індивідуальна резильєнтність, командна резильєнтність, психологічна безпека, конфлікт-менеджмент, деструктивний конфлікт, конструктивний конфлікт, медіація конфліктів, фасилітація, модерація, групова динаміка.

Література

1. Ковальова О. М. Психологія командного лідерства та ефективної взаємодії : навч. посіб. Дніпро : ДНУ ім. О. Гончара, 2021. 204 с.
2. Ленсіоні П. П'ять вад у роботі команди / пер. з англ. М. Пухлій. Київ : Наш Формат, 2020. 160 с.
3. Петренко М. І. Командна динаміка та синергія в соціальних організаціях. Соціологія: теорія, методи, маркетинг. 2022. № 1. С. 95–108.
4. Хвесик О., Сушик. І. Роль компетенції team building (командобудування) у роботі соціального менеджера. *Соціально-психологічна допомога і соціальна робота: виклики сучасності* : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 18–19 квітня 2024 р.). Луцьк: відділ іміджу та промоції ЛНТУ, 2024. С. 246–250.

1. Архітектура командної взаємодії. Формування синергетичного ефекту у високоефективних командах

Сучасний соціальний менеджмент дедалі більше орієнтується на командні форми організації діяльності, оскільки складність соціальних проблем, багатогранність потреб клієнтів і динамічність зовнішнього середовища потребують об'єднання професійних компетентностей, досвіду та ресурсів різних фахівців. Особливої актуальності командна взаємодія набуває в діяльності соціальних служб, центрів соціальних послуг, громадських організацій, благодійних фондів, реабілітаційних установ, центрів підтримки внутрішньо переміщених осіб та інших організацій соціальної сфери.

Наприклад, надання комплексної допомоги сім'ї, яка опинилася у складних життєвих обставинах, може передбачати залучення соціального

працівника, психолога, юриста, фахівця із соціальної роботи, представника служби у справах дітей та інших спеціалістів. Ефективність такої допомоги залежить не лише від професійної компетентності кожного працівника, а й від здатності команди координувати свої дії, обмінюватися інформацією та спільно досягати визначеної мети.

Командне лідерство – це процес організації, координації та спрямування спільної діяльності групи фахівців на досягнення узгоджених цілей шляхом формування довіри, розподілу відповідальності, розвитку взаємодії та використання потенціалу кожного учасника.

На відміну від традиційного індивідуального керівництва, командне лідерство передбачає не лише управлінський вплив керівника, а й активну участь членів команди у виробленні рішень, взаємній підтримці та відповідальності за спільний результат.

У соціальному менеджменті командне лідерство має декілька важливих особливостей:

- орієнтація на людину та її потреби;
- міждисциплінарний характер взаємодії;
- необхідність узгодження професійних позицій;
- висока відповідальність за соціальні наслідки управлінських рішень;
- необхідність оперативного реагування на зміни соціального середовища;
- поєднання формальних управлінських повноважень і неформального лідерського впливу.

Важливо розрізняти поняття «робоча група» та «команда». Команда є більш складною формою організації спільної діяльності, яка передбачає не просто об'єднання працівників, а формування системи взаємозалежних професійних відносин.

Архітектура командної взаємодії – це система організаційних, комунікативних, функціональних і психологічних зв'язків, які забезпечують узгоджену діяльність учасників команди. Вона визначає, яким чином розподіляються повноваження, відповідальність, інформаційні потоки, професійні ролі та механізми прийняття рішень.

Основними компонентами архітектури командної взаємодії є:

1. Цільовий компонент, який передбачає визначення спільної мети, стратегічних пріоритетів і конкретних результатів командної діяльності. Ціль команди повинна бути зрозумілою всім учасникам, реалістичною, вимірюваною та узгодженою з місією організації.

2. Функціонально-рольовий компонент, який охоплює розподіл завдань, повноважень і відповідальності між учасниками команди. Кожен працівник повинен розуміти свою професійну роль; межі компетенції; коло відповідальності; завдання, які він виконує; порядок взаємодії з іншими спеціалістами.

Невизначеність ролей часто стає причиною дублювання функцій, непорозумінь, взаємних звинувачень і зниження ефективності роботи.

3. Комунікативний компонент. Забезпечує обмін інформацією, координацію дій, обговорення проблем і прийняття спільних рішень. Ефективна командна комунікація передбачає відкритість, своєчасність, точність інформації, активне слухання та наявність зворотного зв'язку.

4. Організаційно-управлінський компонент. Визначає механізми координації командної діяльності, процедури прийняття рішень, способи делегування повноважень і контролю виконання завдань.

5. Соціально-психологічний компонент. Формується на основі довіри, взаємоповаги, емоційної підтримки, згуртованості та психологічної безпеки.

6. Результативний компонент. Передбачає оцінювання досягнутих результатів, ефективності командної діяльності та відповідності отриманих результатів визначеним цілям.

Однією з найважливіших характеристик ефективної команди є наявність синергетичного ефекту.

Синергія – це результат взаємодії елементів системи, за якого спільний результат перевищує той результат, якого учасники могли б досягти, діючи незалежно один від одного.

У командному менеджменті синергетичний ефект виникає внаслідок об'єднання знань, професійного досвіду, навичок, ресурсів і творчого потенціалу учасників. Умовно цей принцип можна представити формулою, головний зміст цієї формули полягає в тому, що загальний результат спільної роботи команди є значно більшим, ніж проста сума індивідуальних результатів кожного її учасника окремо. Об'єднання зусиль, взаємодоповнюваність навичок та обмін досвідом створюють додаткову цінність, яку неможливо було б отримати самостійно. Ця формула є концептуальною ілюстрацією, а не універсальним математичним законом.

Синергетичний ефект формується за наявності таких умов:

- Спільне бачення мети та узгодженість командних цінностей.
- Взаємодоповнюваність професійних компетентностей.
- Чіткий розподіл ролей і відповідальності.
- Відкритий обмін інформацією та знаннями.
- Високий рівень довіри між учасниками.
- Психологічна безпека та можливість висловлювати альтернативні думки.
- Здатність до конструктивного вирішення конфліктів.

Орієнтація на спільний результат, а не на індивідуальну конкуренцію. Важливу роль у формуванні ефективних команд відіграє модель розвитку груп Брюса Такмена. Слід враховувати, що проходження цих стадій не завжди є лінійним. Зміна складу команди, кризові події або нові завдання можуть повертати її до попередніх етапів розвитку.

Високоефективна команда характеризується не лише здатністю виконувати поставлені завдання, а й умінням зберігати якість взаємодії в умовах невизначеності та зовнішнього тиску. Основні критерії її ефективності:

- досягнення спільних цілей;

- чіткість розподілу функцій;
- взаємна підтримка;
- довіра та відкритість;
- професійна відповідальність;
- здатність до адаптації;
- конструктивне управління конфліктами;
- здатність навчатися на власному досвіді;
- збереження психологічного благополуччя учасників.

Для соціальних організацій важливим додатковим критерієм є якість соціальних результатів, тобто реальні позитивні зміни в житті людей, які отримують соціальні послуги.

2. ***Стресостійкість та резильєнтність як основа життєстійкості лідера й колективу в умовах тривалого зовнішнього тиску***

Діяльність керівників і працівників соціальної сфери часто супроводжується підвищеним психоемоційним навантаженням. Це пов'язано зі складністю соціальних проблем, високою відповідальністю, необхідністю прийняття рішень у кризових ситуаціях та постійною взаємодією з людьми, які переживають травматичний досвід.

В умовах війни, масового переміщення населення, гуманітарних криз та економічної нестабільності навантаження на працівників соціальних установ суттєво зростає.

Стрес – це психофізіологічна реакція організму на дію внутрішніх або зовнішніх чинників, які порушують звичний стан рівноваги та потребують адаптації. У професійній діяльності стрес може бути зумовлений:

- надмірним обсягом роботи;
- дефіцитом часу;
- недостатністю матеріальних і кадрових ресурсів;
- невизначеністю управлінських рішень;
- емоційно складними випадками клієнтів;
- конфліктами в колективі;
- високою відповідальністю;
- тривалим перебуванням у небезпечному середовищі;
- відсутністю належної підтримки з боку керівництва.
- Важливо розмежовувати короткотривалий стрес і хронічний стрес.

Короткотривалий стрес може мобілізувати ресурси людини та підвищити готовність до реагування. Однак тривалий стрес без належного відновлення поступово виснажує фізичні, когнітивні й емоційні ресурси.

У команді хронічний стрес може проявлятися через:

- зниження продуктивності;
- погіршення комунікації;
- зростання кількості конфліктів;
- емоційну відстороненість;
- втрату мотивації;

- підвищення кількості помилок;
- зниження довіри між працівниками.

Тому завдання соціального менеджера полягає не лише в забезпеченні виконання організаційних завдань, а й у створенні умов для збереження працездатності та психологічного благополуччя колективу.

У сучасному менеджменті дедалі більшого значення набувають поняття стресостійкості, резильєнтності та життєстійкості. Вони взаємопов'язані, однак не є тотожними.

Стресостійкість – це здатність людини зберігати відносну ефективність діяльності, емоційну рівновагу та здатність приймати рішення під впливом стресових чинників. У професійному контексті стресостійкість передбачає вміння працівника контролювати емоційні реакції, правильно визначати пріоритети та діяти відповідно до професійних стандартів навіть у складних обставинах.

Резильєнтність (психологічна стійкість, здатність до відновлення) – це динамічний процес адаптації, відновлення та збереження функціонування людини або системи після впливу несприятливих обставин. Резильєнтність не означає відсутності стресу, страху чи емоційного виснаження. Вона передбачає здатність відновлювати ресурси, знаходити нові способи реагування та продовжувати діяльність після кризових подій.

Життєстійкість (hardiness) – це особистісна система переконань і установок, яка допомагає людині протистояти стресу та сприймати складні життєві обставини як ситуації, з якими можна працювати.

Резильєнтність керівника має безпосереднє значення для психологічного клімату та ефективності колективу. Керівник, який здатний усвідомлювати власні емоції, контролювати поведінкові реакції та зберігати здатність до раціонального мислення, створює більш передбачуване й безпечне середовище для працівників.

Водночас резильєнтність лідера не означає необхідності постійно демонструвати незворушність або приховувати власні труднощі. Ефективний лідер повинен:

- визнавати складність ситуації;
- адекватно оцінювати ризики;
- не переносити власну тривогу на підлеглих;
- підтримувати відкриту комунікацію;
- своєчасно звертатися по допомогу;
- делегувати завдання;
- забезпечувати можливості для відпочинку;
- демонструвати готовність змінювати управлінські рішення відповідно до обставин.

Особливо важливим є принцип реалістичного оптимізму: керівник не заперечує наявні проблеми, але допомагає команді побачити можливі шляхи їх подолання. Резильєнтність команди формується на індивідуальному, міжособистісному та організаційному рівнях.

У соціальній роботі важливе місце посідає ***супервізія*** – професійно організований процес підтримки фахівців, спрямований на осмислення складних випадків, розвиток компетентностей, профілактику професійного виснаження та підвищення якості соціальних послуг. Інтервізія, на відміну від супервізії, передбачає професійну взаємопідтримку та обмін досвідом між колегами, які взаємодіють на засадах професійної рівності.

Соціальний менеджер може застосовувати низку організаційних і психологічних інструментів.

1. Регулярні командні зустрічі. Короткі зустрічі дають можливість визначити пріоритети, оцінити поточне навантаження, виявити труднощі та узгодити подальші дії.

2. Декомпозиція складних завдань. Поділ великого завдання на невеликі етапи допомагає зменшити відчуття перевантаження та зробити процес виконання більш керованим.

3. Ротація завдань. За можливості передбачає зміну видів діяльності для зменшення монотонного або надмірно емоційно складного навантаження.

4. Практики психологічного відновлення. До них належать короткі перерви, дихальні вправи, фізична активність, техніки усвідомленості та відновлення режиму сну.

5. Професійна підтримка. Передбачає доступ до супервізії, психологічного консультування та інших форм допомоги.

6. Визнання результатів роботи. Своєчасне визнання професійних досягнень сприяє підтримці мотивації, відчуття значущості праці та командної згуртованості.

Особливу увагу потрібно приділяти профілактиці професійного вигорання. Воно пов'язане з хронічним робочим стресом, який не був належним чином подоланий, і може проявлятися емоційним виснаженням, цинізмом або психологічним дистанціюванням від роботи та зниженням професійної ефективності. Важливо, що відповідальність за профілактику вигорання не можна перекладати виключно на самого працівника. Вона також належить до сфери організаційного управління.

3. Конструктивний конфлікт-менеджмент: стратегії трансформації деструктивних суперечок за моделлю Томаса-Кілманна

У процесі командної діяльності взаємодіють люди з різними професійними компетентностями, цінностями, досвідом, особистісними характеристиками та поглядами на способи розв'язання проблем. Тому виникнення суперечностей є закономірним явищем функціонування команди.

Конфлікт – це зіткнення протилежних інтересів, потреб, цілей, цінностей або позицій учасників взаємодії, яке супроводжується усвідомленими суперечностями та може призводити до протистояння сторін.

У соціальному менеджменті конфлікт не слід розглядати виключно як негативне явище. За належного управління він може стати джерелом організаційних змін, професійного розвитку та вдосконалення командної роботи.

Завдання лідера полягає в тому, щоб перевести суперечність із площини особистого протистояння у площину професійного обговорення.

Конфлікти в соціальних організаціях можуть виникати під впливом різних чинників.

1. Організаційні причини:
   - нечіткий розподіл обов'язків;
   - дублювання функцій;
   - нерівномірний розподіл робочого навантаження;
   - дефіцит кадрових і матеріальних ресурсів;
   - недостатня координація діяльності;
   - суперечливі управлінські рішення.
2. Комунікативні причини:
   - неповне або несвоєчасне інформування;
   - неправильне трактування повідомлень;
   - відсутність зворотного зв'язку;
   - недостатні навички активного слухання;
   - поширення чуток та неперевіреної інформації.
3. Особистісні причини:
   - відмінності характерів;
   - несумісність професійних і особистих цінностей;
   - емоційна нестабільність;
   - прагнення до домінування;
   - низький рівень толерантності до іншої думки.
4. Професійні причини:
   - відмінності у фахових підходах;
   - конкуренція за професійний авторитет;
   - різне розуміння стандартів якості послуг;
   - суперечності щодо пріоритетності завдань.
5. Стресогенні причини:
   - тривале емоційне напруження;
   - перевтома;
   - кризові обставини;
   - невизначеність;
   - переживання травматичних подій;
   - дефіцит часу для виконання завдань.

Конструктивний конфлікт спрямований на розв'язання проблеми, а деструктивний часто зосереджується на особистостях, взаємних звинуваченнях і боротьбі за вплив.

Однією з найбільш відомих моделей поведінки в конфліктних ситуаціях є модель Томаса–Кілманна. Модель була розроблена Кеннетом Томасом і Ральфом Кілманном та ґрунтується на двох основних вимірах поведінки:

- Наполегливість (assertiveness) – ступінь, у якому людина прагне задовольнити власні інтереси.

- Кооперативність (cooperativeness) – ступінь, у якому людина прагне врахувати інтереси іншої сторони.

Основні стратегії поведінки в конфлікті.

1. Суперництво (Competing). Характеризується високим рівнем наполегливості та низьким рівнем кооперативності. Людина прагне відстояти власну позицію, навіть якщо це відбувається за рахунок інтересів іншої сторони. Ця стратегія може бути доцільною:
   - у кризових ситуаціях, коли необхідно швидко прийняти рішення;
   - за наявності загрози безпеці клієнтів або працівників;
   - коли потрібно припинити порушення професійних чи етичних норм;
   - коли керівник несе безпосередню відповідальність за обов'язкове виконання рішення.
2. Співпраця (Collaborating). Характеризується високим рівнем наполегливості та високим рівнем кооперативності. Передбачає пошук рішення, яке максимально враховує інтереси всіх сторін. Основні ознаки: відкритий обмін інформацією; аналіз причин конфлікту; визнання потреб усіх учасників; пошук альтернатив; спільне вироблення рішення. Співпраця є особливо продуктивною для довготривалих професійних відносин, однак потребує часу та готовності сторін до діалогу.
3. Компроміс (Compromising). Передбачає помірний рівень наполегливості та кооперативності. Кожна сторона частково поступається власними інтересами заради досягнення взаємоприйнятного рішення. Перевагою є відносна швидкість досягнення домовленостей; зменшення напруження; можливість розподілу обмежених ресурсів. Недоліком може стати те, що компроміс не завжди дозволяє повністю розв'язати першопричину конфлікту.
4. Уникнення (Avoiding). Характеризується низьким рівнем наполегливості та низьким рівнем кооперативності. Людина відкладає обговорення проблеми або дистанціюється від конфліктної ситуації. Ця стратегія може бути доцільною коли питання не має суттєвого значення; коли необхідно знизити емоційне напруження; коли учасникам потрібен час для обдумування ситуації; коли втручання в конфлікт наразі не дасть позитивного результату. Однак, постійне уникнення проблем призводить до накопичення невирішених суперечностей.
5. Пристосування (Accommodating). Характеризується низьким рівнем наполегливості та високим рівнем кооперативності. Людина свідомо поступається власними інтересами, щоб зберегти взаємини або врахувати потреби іншої сторони.

У практиці соціального менеджменту доцільно використовувати послідовний алгоритм роботи з конфліктною ситуацією.

Алгоритм управління конфліктом

1. Виявлення конфлікту. Визначення ознак суперечності та учасників конфліктної ситуації.
2. Діагностика причин. Аналіз інтересів, потреб, очікувань і обставин, які спричинили конфлікт.

3. Визначення стратегії. Вибір відповідної моделі поведінки за Томасом-Кілманном.
4. Організація діалогу. Забезпечення можливості кожній стороні висловити свою позицію.
5. Пошук рішення. Формування альтернатив та узгодження взаємоприйнятного варіанта.
6. Закріплення домовленостей. Визначення конкретних дій, відповідальних осіб і термінів.
7. Оцінювання результату. Перевірка виконання домовленостей та відновлення робочої взаємодії.

Таким чином, конструктивний конфлікт-менеджмент є важливою управлінською компетентністю, яка дає змогу не лише зменшувати напруження, а й використовувати професійні розбіжності для вдосконалення діяльності соціальної організації.

4. Фасилітація як інструмент адаптивного лідерства для ведення дискусій та колективного прийняття рішень у стресових умовах

У сучасних організаціях дедалі більшого значення набувають методи управління, які передбачають залучення працівників до обговорення проблем, вироблення рішень та спільного планування діяльності. Одним із таких методів є фасилітація.

Фасилітація – це організація та супровід групового процесу, спрямованого на забезпечення ефективної комунікації, залучення учасників до обговорення, структурування ідей та досягнення узгоджених рішень. Термін походить від англійського слова facilitation – полегшення, сприяння.

Фасилітатор – це особа, яка організовує процес групової взаємодії, допомагає учасникам зосередитися на меті обговорення, забезпечує дотримання правил комунікації та сприяє виробленню спільного рішення. Фасилітація відрізняється від традиційного керівництва тим, що лідер не нав'язує команді готову відповідь, а створює умови для самостійного пошуку оптимального рішення учасниками.

У соціальному менеджменті ***фасилітація застосовується для:***

- проведення командних нарад;
- обговорення складних випадків соціальної роботи;
- розроблення програм соціальної підтримки;
- планування діяльності установи;
- узгодження дій міждисциплінарних команд;
- вирішення організаційних проблем;
- проведення стратегічних сесій;
- залучення працівників до управлінських рішень.

Основні принципи фасилітації

1. Рівноправність учасників. Кожен учасник має можливість висловити власну думку незалежно від посади, стажу роботи чи статусу в організації.

2. Добровільність участі. Учасники повинні мати можливість долучатися до обговорення та висловлювати власні позиції без примусу.

3. Відкритість і прозорість. Мета зустрічі, правила обговорення та очікувані результати мають бути зрозумілими всім учасникам.

4. Нейтральність фасилітатора щодо змісту дискусії. Фасилітатор не повинен нав'язувати власні рішення або використовувати процес для просування особистих інтересів.

5. Орієнтація на результат. Обговорення повинно бути структурованим і спрямованим на досягнення конкретної мети.

6. Повага до різноманітності поглядів. Альтернативні думки розглядаються як потенційний ресурс для пошуку більш ефективного рішення.

7. Психологічна безпека. Учасники повинні мати можливість говорити про проблеми, помилки та труднощі без страху приниження чи покарання за сам факт висловлення обґрунтованої позиції.

У сучасному соціальному менеджменті лідер дедалі частіше виконує не лише функції адміністратора, а й роль фасилітатора. ***Лідер-фасилітатор:***

- визначає мету командного обговорення;
- організовує конструктивну комунікацію;
- залучає до дискусії менш активних учасників;
- допомагає структурувати інформацію;
- регулює емоційне напруження;
- попереджає домінування окремих учасників;
- сприяє пошуку спільних рішень;
- фіксує домовленості та відповідальність.

Важливо розрізняти роль керівника та фасилітатора. Керівник має формальні повноваження приймати рішення, розподіляти ресурси й відповідати за результат діяльності установи. Фасилітатор передусім відповідає за якість групового процесу.

Одна й та сама людина може виконувати обидві ролі, але в такому випадку важливо чітко пояснювати учасникам, коли вона діє як нейтральний організатор дискусії, а коли – як керівник, який має прийняти управлінське рішення.

У командній роботі використовують різноманітні ***техніки фасилітації.***

1. Мозковий штурм (Brainstorming). Метод генерування великої кількості ідей без негайного оцінювання їхньої доцільності.

2. Метод «Світове кафе» (World Café). Передбачає обговорення проблеми в невеликих групах із подальшим обміном результатами між учасниками. Цей метод дає змогу залучити значну кількість людей до спільного обговорення та виявити різні погляди на одну проблему.

3. Метод «Шість капелюхів мислення» Едварда де Боно. Передбачає послідовний розгляд проблеми з шести різних позицій:

4. Метод пріоритизації. Передбачає ранжування завдань за важливістю, терміновістю та очікуваним ефектом. Може використовуватися для визначення першочергових напрямів соціальної роботи за обмежених ресурсів.

5. Метод «Дискусія за правилами». Передбачає встановлення регламенту, черговості висловлювань, обмеження часу та правил взаємної поваги. Особливо корисний під час обговорення складних або емоційно чутливих питань.

В умовах кризи традиційні способи проведення нарад можуть виявитися недостатньо ефективними. Надмірна тривалість обговорення, емоційне напруження та інформаційне перевантаження ускладнюють прийняття рішень. Тому лідер повинен використовувати ***адаптивні форми фасилітації***. Доцільно дотримуватися такого алгоритму:

- Визначення проблеми. Чітко сформулювати питання, яке потребує вирішення.
- Оцінювання ситуації. Відокремити факти від припущень та емоційних оцінок.
- Визначення пріоритетів. Встановити, які завдання є найбільш терміновими.
- Залучення учасників. Отримати інформацію від фахівців, компетентних у відповідних питаннях.
- Генерування альтернатив. Запропонувати кілька можливих варіантів дій.
- Оцінювання ризиків. Визначити можливі наслідки кожного рішення.
- Прийняття рішення. Обрати найбільш обґрунтований варіант з урахуванням терміновості та повноважень.
- Розподіл відповідальності. Визначити виконавців і строки реалізації.
- Зворотний зв'язок. Оцінити результати та за потреби скоригувати рішення.

У кризових умовах не завжди доцільно прагнути повного консенсусу. Якщо існує загроза безпеці людей або необхідно негайно реагувати на кризову подію, керівник повинен приймати відповідальні рішення в межах своїх повноважень, використовуючи доступну інформацію. Фасилітація в таких випадках має допомогти швидко структурувати інформацію, залучити необхідних фахівців та забезпечити узгоджене виконання рішення.

До поширених помилок фасилітації належать :

- нечітко визначена мета зустрічі;
- відсутність регламенту;
- домінування керівника в дискусії;
- ігнорування думок менш активних учасників;
- перехід від обговорення проблеми до особистих звинувачень;
- відсутність фіксації домовленостей;
- надмірне затягування обговорення;
- прагнення досягти формальної одностайності;
- відсутність контролю реалізації прийнятих рішень.

Отже, фасилітація є важливим інструментом адаптивного лідерства, який забезпечує залученість команди, підвищує якість комунікації та сприяє колективному пошуку ефективних рішень.

4. Навички медіації, саморегуляції та відновлення психологічної безпеки в команді

У сучасній системі соціального менеджменту важливе місце посідає медіація – альтернативний спосіб врегулювання конфліктів за участю нейтральної третьої сторони.

Медіація – це добровільна, структурована процедура врегулювання конфлікту, під час якої сторони за допомогою незалежного та неупередженого посередника (медіатора) намагаються самостійно досягти взаємоприйнятного рішення.

Основне завдання медіатора – не прийняти рішення замість учасників, а допомогти їм відновити комунікацію, визначити справжні інтереси та знайти можливі шляхи врегулювання суперечностей. Медіація відрізняється від традиційного адміністративного втручання тим, що рішення виробляють самі сторони конфлікту.

Основні принципи медіації:

Добровільність. Участь сторін у процедурі є добровільною.

Нейтральність. Медіатор не підтримує жодну зі сторін і не нав'язує власного рішення.

Неупередженість. Учасники мають рівні можливості для висловлення своїх позицій.

Конфіденційність. Інформація, отримана під час медіації, захищається відповідно до законодавства та правил процедури.

Самостійність сторін. Учасники самі визначають прийнятність запропонованих рішень.

Основні етапи медіації

1. Підготовчий етап. Визначення учасників, з'ясування обставин конфлікту, організація зустрічі.
2. Вступне слово медіатора.
3. Пояснення принципів, правил, меж процедури та ролей учасників.
4. Представлення позицій сторін.
5. Кожен учасник отримує можливість викласти власне бачення ситуації.
6. Визначення інтересів і потреб.
7. З'ясування причин суперечностей, очікувань і справжніх потреб сторін.
8. Пошук варіантів вирішення.
9. Формування та обговорення можливих шляхів урегулювання конфлікту.
10. Досягнення домовленостей.
11. Вибір прийнятного рішення та визначення відповідальності сторін.
12. Закріплення результатів.
13. За потреби оформлення домовленостей письмово та визначення порядку їх виконання.

У команді медіатор може допомогти відновити взаємодію між працівниками, які втратили здатність до конструктивного діалогу. Завдання медіатора полягає в тому, щоб:

- надати кожній стороні можливість висловитися;

- допомогти визначити причини непорозуміння;
- відокремити факти від емоційних оцінок;
- з'ясувати інтереси обох сторін;
- сприяти пошуку варіантів розв'язання проблеми;
- допомогти сформулювати конкретні домовленості.

Необхідно враховувати, що не кожен конфлікт можна або доцільно вирішувати шляхом медіації. Вона не повинна підміняти встановлені процедури захисту прав, розгляду скарг, реагування на насильство, дискримінацію, домагання чи порушення законодавства. У таких випадках необхідні належні механізми захисту та реагування.

Психологічна безпека як основа ефективної командної взаємодії

Однією з ключових умов високоефективної команди є психологічна безпека. Поняття психологічної безпеки в організаційному контексті активно досліджувала американська дослідниця Емі Едмондсон.

Психологічна безпека команди – це спільне переконання її учасників у тому, що міжособистісні ризики на робочому місці є прийнятними, а висловлення думок, запитань, сумнівів, повідомлення про помилки та звернення по допомогу не призведуть до приниження або несправедливого покарання.

Психологічна безпека не означає відсутності вимог, контролю чи професійної відповідальності. Вона передбачає можливість відкритої комунікації за одночасного дотримання стандартів якості роботи.

У соціальній сфері психологічна безпека має особливе значення, оскільки працівники регулярно стикаються зі складними життєвими ситуаціями клієнтів і можуть потребувати обговорення професійних сумнівів, помилок та емоційних переживань.

Ознаки психологічнї безпки команди:

- можливість відкрито висловлювати думки;
- відсутність приниження та знецінення;
- повага до професійної позиції кожного учасника;
- готовність визнавати помилки;
- конструктивне ставлення до критики;
- можливість звертатися по допомогу;
- довіра між працівниками;
- справедливе ставлення з боку керівництва.

Порушення психологічної безпеки може виникати внаслідок конфліктів, авторитарного управління, несправедливого розподілу навантаження, приниження працівників, приховування помилок або тривалого стресу. Відновлення психологічної безпеки потребує системних управлінських заходів від відновлення довіри, формування культури відкритого спілкування, конструктивного зворотного зв'язку, справедливого розподілу відповідальності, підтримки у посткризових ситуаціях до запобігання повторенню проблем. Адже важливо не лише врегулювати конкретний конфлікт, а й усунути організаційні причини його виникнення.

Отже, командне лідерство та управління взаємодією є важливими складовими сучасного соціального менеджменту. В умовах зростання складності соціальних проблем, обмеженості ресурсів і посилення зовнішніх викликів ефективність діяльності соціальних організацій дедалі більше залежить від здатності працівників діяти узгоджено, підтримувати одне одного та спільно відповідати за досягнуті результати.

Архітектура командної взаємодії охоплює цільовий, функціонально-рольовий, комунікативний, організаційно-управлінський, соціально-психологічний і результативний компоненти. Їх узгоджене функціонування забезпечує формування синергетичного ефекту, за якого об'єднання професійних компетентностей і ресурсів учасників дає змогу досягати вищих результатів.

Важливою передумовою ефективної командної діяльності є стресостійкість і резильєнтність. Вони забезпечують здатність керівника та працівників зберігати працездатність, адаптуватися до змін, відновлювати ресурси після кризових подій і продовжувати виконання професійних завдань.

Конфлікти є закономірною частиною командної взаємодії. Їх конструктивне врегулювання потребує розуміння причин суперечностей, уміння вести діалог і правильно обирати стратегії поведінки. Модель Томаса—Кілманна пропонує п'ять основних стратегій: суперництво, співпрацю, компроміс, уникнення та пристосування. Ефективність кожної з них визначається конкретними обставинами.

Фасилітація виступає важливим інструментом адаптивного лідерства, оскільки забезпечує залучення працівників до обговорення проблем, генерування ідей та колективного прийняття рішень. Особливого значення вона набуває в умовах стресу й невизначеності. Медіація, емоційна саморегуляція та відновлення психологічної безпеки сприяють збереженню довіри, конструктивної комунікації та професійної згуртованості команди.

Таким чином, сучасний соціальний менеджер повинен володіти не лише адміністративними й організаційними компетентностями, а й навичками командного лідерства, управління конфліктами, фасилітації, медіації та підтримки психологічного благополуччя працівників.

Питання для самоконтролю знань

1. Розкрийте сутність поняття «командна взаємодія» та визначте її основні характеристики.
2. Які основні елементи формують архітектуру ефективної команди?
3. У чому полягає відмінність між робочою групою та командою?
4. Що таке синергетичний ефект у командній діяльності? Які чинники сприяють його формуванню?
5. Розкрийте сутність понять «стресостійкість» і «резильєнтність». У чому полягає їх взаємозв'язок?
6. Які особистісні та професійні якості забезпечують життєстійкість сучасного лідера?

7. Які чинники впливають на стресостійкість і психологічну стійкість колективу?
8. Охарактеризуйте основні стратегії поведінки в конфлікті за моделлю Томаса-Кілманна.
9. За яких умов доцільно застосовувати стратегії співпраці, компромісу, пристосування, уникнення та суперництва?
10. Що таке фасилітація? Яку роль вона відіграє в адаптивному лідерстві?
11. Які основні функції виконує фасилітатор під час групового обговорення та колективного прийняття рішень?
12. Розкрийте сутність медіації та визначте її відмінності від традиційного врегулювання конфліктів.
13. Які техніки саморегуляції можуть використовувати лідер і члени команди в умовах підвищеного психологічного навантаження?
14. Що таке психологічна безпека команди та які управлінські практики сприяють її формуванню?
15. Які дії повинен здійснювати керівник для відновлення довіри, конструктивної комунікації та ефективної взаємодії після конфлікту?

Лекція 9.
Ефективні комунікації в організації та процес управління ними

1. Поняття, сутність та значення комунікацій в менеджменті.
2. Види та класифікація комунікацій: внутрішні та зовнішні, формальні та неформальні, вербальні та невербальні.
3. Напрямки, канали та бар'єри внутрішньоорганізаційних комунікацій.
4. Цифрові комунікації сучасної організації. Екосистема цифрових каналів (корпоративні месенджери, інтранет-портали, таск-менеджери, електронна пошта) та етика цифрового спілкування.
5. Мистецтво надання конструктивного зворотного зв'язку співробітникам. Принципи ефективного фідбеку (FEEDBACK, SMART).

Ключові терміни та поняття: комунікація, комунікаційний процес, менеджмент комунікацій, внутрішньоорганізаційні комунікації, зовнішні комунікації, формальні комунікації, неформальні комунікації, вербальні комунікації, невербальні комунікації, горизонтальні комунікації, діагональні комунікації, комунікаційні бар'єри, фільтрація інформації, інформаційне перевантаження, цифрові комунікації, корпоративний месенджер, таск-менеджер, цифровий етикет, комунікаційний аудит, комунікаційна стратегія, кризові комунікації, конструктивний зворотний зв'язок, фідбек, модель FEEDBACK, модель SMART, фасилітація, ділова розмова, комунікативна компетентність менеджера.

Література:

1. Баган Н., Дяченко Ю., Корінна А., & Токар К. (2025). Ефективна комунікація як основа управління персоналом. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 338(1), 469-473.
2. Грищенко О. В. Організаційні комунікації: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 232 с.
3. Свидрук І.І., Турянський Ю.І., Миронов Ю.Б. Організаційна поведінка. Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 352 с.
4. Ремньова Л., Забаштанська Т. Диджитал-етикет у сучасних бізнес-комунікаціях та в управлінні персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2023. № 2(30). С. 32–43.
5. Крайнік О. Д. Комунікаційні стратегії в публічному та соціальному управлінні. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2021. № 2. С. 115–122.

1. Поняття, сутність та значення комунікацій в менеджменті

Комунікація є однією з фундаментальних складових управлінської діяльності, оскільки будь-який управлінський процес передбачає обмін інформацією, узгодження позицій, формулювання завдань, прийняття рішень і контроль їх виконання. Без налагодженої комунікаційної взаємодії неможливе

ефективне функціонування організації, координація діяльності персоналу та досягнення стратегічних цілей.

Комунікація в менеджменті – це процес обміну інформацією, знаннями, ідеями, управлінськими рішеннями та емоційними повідомленнями між суб'єктами організації з метою забезпечення координації діяльності, узгодження інтересів, організації співпраці та досягнення спільних цілей.

На відміну від звичайного передавання інформації, управлінська комунікація передбачає не лише повідомлення певних відомостей, а й досягнення взаєморозуміння між учасниками взаємодії. Важливим результатом комунікаційного процесу є те, наскільки правильно адресат зрозумів повідомлення та чи здатний він відповідно до нього діяти.

У сучасному менеджменті комунікації розглядаються не просто як допоміжний інструмент управління, а як стратегічний ресурс організації, що впливає на її результативність, організаційну культуру, психологічний клімат, мотивацію персоналу та репутацію.

Особливого значення комунікації набувають у діяльності соціальних установ, оскільки їхня робота ґрунтується на постійній взаємодії з працівниками, отримувачами соціальних послуг, органами державної влади, громадськими організаціями, благодійними фондами та іншими партнерами.

Наприклад, у центрі надання соціальних послуг ефективна комунікація забезпечує:

- узгодження роботи соціальних працівників, психологів, юристів та адміністративного персоналу;
- своєчасне інформування працівників про зміни в законодавстві та організації надання соціальних послуг;
- координацію міждисциплінарної роботи з отримувачами послуг;
- налагодження взаємодії з територіальними громадами та партнерськими організаціями;
- попередження конфліктів і непорозумінь у колективі;
- формування довіри до установи з боку населення.

Комунікаційний процес – це послідовність дій, у межах якої відбувається створення, передавання, отримання та інтерпретація інформаційного повідомлення.

Класична модель комунікаційного процесу включає декілька основних елементів:

1. Відправник (комунікатор) – особа або група осіб, яка ініціює комунікацію та формує повідомлення. В організації це може бути керівник, менеджер, керівник структурного підрозділу або працівник.

2. Кодування інформації – процес перетворення думок, ідей та намірів у зрозумілу для адресата форму: слова, текст, символи, графічні зображення або жести.

3. Повідомлення – інформація, яку відправник прагне передати адресатові. Воно може містити розпорядження, рекомендації, пояснення, пропозиції, оцінки або емоційні сигнали.

4. Канал комунікації – засіб, за допомогою якого передається повідомлення: усне спілкування, телефон, електронна пошта, корпоративний месенджер, відеоконференція, службовий документ тощо.

5. Одержувач (реципієнт) – особа або група осіб, які отримують і сприймають повідомлення.

6. Декодування – процес інтерпретації отриманої інформації, під час якого адресат надає повідомленню певного значення.

7. Зворотний зв'язок – реакція одержувача на повідомлення, яка дає змогу відправникові оцінити, наскільки правильно його зрозуміли.

8. Комунікаційні перешкоди (шуми) – чинники, які спотворюють, ускладнюють або блокують передавання та сприйняття інформації.

Важливо розуміти, що комунікація не завершується в момент передавання повідомлення. Її ефективність визначається тим, чи досягнуто бажаного результату: чи зрозумів працівник завдання, чи правильно інтерпретував управлінське рішення, чи виконав необхідні дії.

Функції комунікацій у менеджменті

У системі управління організацією комунікації виконують низку взаємопов'язаних функцій.

1. Інформаційна функція забезпечує передавання відомостей, необхідних для виконання професійних обов'язків, прийняття управлінських рішень та орієнтації персоналу в діяльності організації.

2. Організаційно-координаційна функція сприяє узгодженню діяльності структурних підрозділів, розподілу завдань, визначенню відповідальності та синхронізації робочих процесів.

3. Мотиваційна функція забезпечує інформування працівників про цілі організації, результати роботи, досягнення колективу, а також підтримує професійну зацікавленість і залученість персоналу.

4. Контрольна функція дозволяє здійснювати моніторинг виконання завдань, отримувати звіти, оцінювати результати діяльності та своєчасно виявляти проблеми.

5. Інтеграційна функція об'єднує працівників навколо спільних цінностей, цілей і завдань, сприяє формуванню командної взаємодії та організаційної ідентичності.

6. Соціально-психологічна функція збезпечує встановлення міжособистісних контактів, формування довіри, взаємопідтримки, сприятливого психологічного клімату та профілактику конфліктів.

7. Інноваційна функція створює умови для обміну ідеями, поширення професійного досвіду, обговорення нововведень та залучення працівників до процесів організаційного розвитку.

Ефективність менеджменту значною мірою залежить від якості комунікаційних процесів. Навіть обґрунтовані управлінські рішення можуть виявитися неефективними, якщо вони несвоєчасно доводяться до виконавців, недостатньо пояснюються або неправильно інтерпретуються.

Якісна комунікація забезпечує:

- прозорість управлінських процесів;
- оперативність прийняття та реалізації рішень;
- зменшення інформаційної невизначеності;
- підвищення відповідальності працівників;
- розвиток командної взаємодії;
- формування довіри між керівництвом і персоналом;
- зниження конфліктності;
- підвищення якості організаційних послуг.

У сучасному соціальному менеджменті важливим є перехід від односторонньої моделі комунікації, за якої керівник лише передає розпорядження, до діалогової моделі, що передбачає активне залучення персоналу до обговорення проблем, вироблення рішень і вдосконалення діяльності організації.

Таким чином, комунікація є не лише засобом передавання управлінської інформації, а й механізмом формування організаційної культури, розвитку людського потенціалу та забезпечення ефективності управління.

2. ***Види та класифікація комунікацій: внутрішні та зовнішні, формальні та неформальні, вербальні та невербальні***

Комунікації в організації є багатогранним явищем, тому їх класифікують за різними критеріями: середовищем здійснення, характером взаємодії, способом передавання інформації, напрямком інформаційних потоків, кількістю учасників та використовуваними засобами зв'язку.

Розуміння різновидів комунікацій дозволяє керівникові обирати найбільш доцільні способи взаємодії залежно від управлінської ситуації, особливостей персоналу та поставлених завдань.

Внутрішні комунікації – це система інформаційної взаємодії між працівниками, керівниками, структурними підрозділами та іншими учасниками внутрішнього середовища організації. Їх основне призначення полягає в забезпеченні узгодженості дій персоналу, поширенні управлінської інформації, формуванні спільного розуміння цілей і завдань організації.

Внутрішні комунікації охоплюють:

- взаємодію керівника з підлеглими;
- обмін інформацією між працівниками одного підрозділу;
- співпрацю між різними структурними підрозділами;
- проведення робочих нарад і зборів;
- внутрішнє інформування про рішення керівництва;
- обговорення проблем та пошук спільних рішень.

Приклад. У територіальному центрі соціального обслуговування керівник

Зовнішні комунікації – це процес обміну інформацією між організацією та суб'єктами її зовнішнього середовища: державними органами, місцевим самоврядуванням, партнерами, громадськістю, засобами масової інформації, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

Основними завданнями зовнішніх комунікацій є:

- формування позитивного іміджу організації;
- інформування громадськості про діяльність установи;
- залучення партнерів і ресурсів;
- налагодження міжвідомчої співпраці;
- представлення інтересів організації;
- забезпечення доступності інформації про послуги;
- підтримання довіри з боку громади.

Внутрішні та зовнішні комунікації тісно взаємопов'язані. Якість зовнішньої взаємодії значною мірою залежить від того, наскільки ефективно організовані внутрішні інформаційні процеси.

Формальні та неформальні комунікації

За ступенем регламентації комунікації поділяють на формальні та неформальні.

Формальні комунікації – це офіційно встановлені інформаційні зв'язки між працівниками та структурними підрозділами, які здійснюються відповідно до організаційної структури, посадових повноважень, внутрішніх правил і процедур.

Формальні комунікації мають визначені канали передавання інформації, регламентований порядок взаємодії та документальне оформлення в тих випадках, коли цього вимагають управлінські процедури.

До них належать:

- накази та розпорядження керівника;
- службові записки;
- офіційні листи;
- протоколи нарад;
- звіти про виконання завдань;
- посадові інструкції;
- офіційні електронні повідомлення;
- робочі наради та планові засідання.

Основними перевагами формальних комунікацій є визначеність, контрольованість, відповідність службовим повноваженням та можливість документального підтвердження управлінських рішень.

Водночас надмірна формалізація може призводити до бюрократизації, уповільнення обміну інформацією та зниження гнучкості управлінських процесів.

Неформальні комунікації – це спонтанні, не регламентовані офіційними правилами інформаційні зв'язки між працівниками, які виникають на основі міжособистісних відносин, спільних інтересів, довіри та повсякденної взаємодії.

Вони здійснюються під час неформальних розмов, особистих зустрічей, спілкування під час перерв, у неофіційних групах месенджерів тощо.

Неформальні комунікації виконують важливі функції:

- сприяють формуванню дружніх відносин;
- забезпечують швидкий обмін досвідом;

- підтримують емоційний зв'язок між членами колективу;
- допомагають виявляти приховані проблеми;
- сприяють поширенню організаційних цінностей;
- можуть оперативно поширювати інформацію, яка ще не надійшла офіційними каналами.

Особливої уваги потребує явище організаційних чуток – неофіційного поширення неперевіреної або частково достовірної інформації серед працівників.

Чутки часто виникають за умов інформаційного дефіциту, невизначеності, недостатньої прозорості управлінських рішень або відсутності довіри до керівництва.

Наприклад, якщо адміністрація соціальної установи не інформує персонал про можливі організаційні зміни, серед працівників можуть поширюватися припущення щодо скорочення штатів або реорганізації підрозділів.

Завдання керівника полягає не в забороні неформального спілкування, а у створенні такої системи офіційного інформування, яка мінімізує інформаційну невизначеність і запобігає поширенню дезінформації.

Вербальні та невербальні комунікації

За способом передавання інформації розрізняють вербальні та невербальні комунікації.

Вербальна комунікація – це процес обміну інформацією за допомогою мовних засобів: усного або письмового мовлення.

Управлінська практика використовує такі форми вербальної комунікації:

1. Усна комунікація: індивідуальні бесіди, телефонні розмови, наради, переговори, презентації, співбесіди, публічні виступи.

2. Письмова комунікація: накази, службові листи, звіти, протоколи, інструкції, електронні повідомлення, аналітичні документи.

Перевагою усного спілкування є оперативність, можливість уточнення інформації та отримання негайної реакції співрозмовника.

Письмова комунікація забезпечує точність фіксації інформації, можливість її повторного використання та документального підтвердження домовленостей.

Невербальна комунікація – це передавання інформації без використання слів, за допомогою міміки, жестів, пози, погляду, інтонації, дистанції та інших поведінкових сигналів.

До основних засобів невербальної комунікації належать:

- Кінесика – жести, міміка, рухи тіла, положення корпусу.
- Паралінгвістика – інтонація, темп мовлення, гучність, паузи, тембр голосу.
- Проксеміка – використання простору та міжособистісної дистанції під час спілкування.
- Окулесика – особливості зорового контакту та рухів очей.
- Гаптика – комунікація за допомогою дотиків.

- Хронеміка – використання часу в комунікації, зокрема пунктуальність, тривалість зустрічі та своєчасність реакції.

Управлінське значення невербальних засобів полягає в тому, що вони можуть підсилювати, уточнювати або суперечити словесному повідомленню.

Наприклад, керівник може словами підтримувати ініціативу працівника, але водночас демонструвати нетерпіння, уникати зорового контакту або перебивати співрозмовника. У такій ситуації невербальні сигнали можуть сприйматися як ознака незацікавленості.

Особливо важливо враховувати невербальну комунікацію в соціальній роботі, де встановлення довіри, емпатія, уважність і повага до особистих меж мають принципове значення.

Отже, ефективна управлінська комунікація передбачає узгоджене використання вербальних і невербальних засобів, а також урахування індивідуальних, культурних і ситуаційних особливостей учасників взаємодії.

3. Напрямки, канали та бар'єри внутрішньоорганізаційних комунікацій

Внутрішньоорганізаційні комунікації забезпечують рух інформації між різними рівнями управління та структурними підрозділами. Залежно від напрямку передавання інформації виділяють вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації.

1. Вертикальні комунікації – це обмін інформацією між різними рівнями управлінської ієрархії. Вони поділяються на низхідні та висхідні.

Низхідні комунікації – це передавання інформації від вищих рівнів управління до нижчих. Їх основне призначення:

- доведення управлінських рішень;
- формулювання завдань і доручень;
- визначення стандартів роботи;
- інформування про цілі та стратегію організації;
- роз'яснення змін у діяльності установи;
- контроль виконання управлінських рішень.

Прикладом низхідної комунікації є наказ директора соціальної установи щодо впровадження нового порядку обліку отримувачів соціальних послуг.

Висхідні комунікації – це передавання інформації від нижчих рівнів управління до вищих. Вони забезпечують:

- інформування керівництва про результати роботи;
- подання звітів;
- повідомлення про проблеми та труднощі;
- внесення пропозицій щодо вдосконалення діяльності;
- висловлення працівниками зауважень і професійних потреб;
- повідомлення про ризики та конфліктні ситуації.

Прикладом висхідної комунікації є звіт соціального працівника керівникові підрозділу про потреби сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах.

Важливою умовою ефективного менеджменту є забезпечення не лише передавання розпоряджень згори вниз, а й можливості вільного руху інформації

знизу вгору. Це дозволяє керівництву отримувати об'єктивну інформацію про реальний стан справ в організації.

2. Горизонтальні комунікації – це обмін інформацією між працівниками або структурними підрозділами, які перебувають на одному рівні управлінської ієрархії. Їх призначення полягає в:

- координації діяльності працівників;
- узгодженні спільних завдань;
- обміні професійним досвідом;
- розв'язанні робочих проблем;
- розвитку командної взаємодії.

Наприклад, соціальний працівник, психолог і юрист одного центру соціальних служб обмінюються інформацією щодо організації комплексної допомоги сім'ї, яка постраждала від домашнього насильства, з дотриманням вимог конфіденційності.

3. Діагональні комунікації – це інформаційна взаємодія між працівниками різних структурних підрозділів, які перебувають на різних рівнях управлінської ієрархії та не мають безпосереднього відношення підпорядкування.

Такі комунікації забезпечують міжфункціональну координацію, прискорюють розв'язання комплексних завдань і зменшують надмірну залежність від формальних управлінських ланцюгів.

Наприклад, фахівець із кадрової роботи може безпосередньо взаємодіяти з керівником відділу соціальної роботи для узгодження графіка підвищення кваліфікації працівників.

Канал комунікації – це засіб або шлях, за допомогою якого інформація передається від відправника до одержувача.

Вибір каналу залежить від характеру повідомлення, терміновості, складності інформації, кількості учасників та необхідності документального підтвердження.

Основні канали внутрішньоорганізаційних комунікацій: особисте спілкування, робочі наради, телефонний зв'язок, електронна поштв, корпоративні месенджери, внутрішнф документи, відеоконференції. У практиці соціального менеджменту доцільно поєднувати різні канали комунікації. Наприклад, термінове завдання можна обговорити телефоном, а остаточні домовленості зафіксувати електронним листом або службовим документом.

Комунікаційні бар'єри – це чинники, які перешкоджають ефективному передаванню, сприйняттю та розумінню інформації між учасниками комунікаційного процесу. Наявність комунікаційних бар'єрів призводить до непорозумінь, помилок у виконанні завдань, конфліктів, зниження продуктивності та погіршення психологічного клімату в колективі.

Основні види комунікаційних бар'єрів:

1. Організаційні бар'єри. Виникають унаслідок недосконалості організаційної структури, надмірної бюрократизації, складної системи погоджень, нечіткого розподілу повноважень та відповідальності.

2. Психологічні бар'єри. Пов'язані з індивідуальними особливостями учасників комунікації, емоційним станом, недовірою, страхом критики, упередженнями та міжособистісними конфліктами.

3. Семантичні бар'єри. Виникають через різне розуміння слів, термінів, понять та професійної лексики. Особливо актуальні вони в міждисциплінарних командах, де взаємодіють фахівці з різною професійною підготовкою.

4. Соціокультурні бар'єри. Пов'язані з відмінностями культурних норм, цінностей, традицій, мовних особливостей та комунікативних стилів.

5. Технічні бар'єри. Виникають через несправність засобів зв'язку, відсутність доступу до цифрових платформ, нестабільне інтернет-з'єднання, технічну несумісність програмного забезпечення.

6. Інформаційні бар'єри. Пов'язані з надмірною кількістю повідомлень, неповнотою, недостовірністю, несвоєчасністю або суперечливістю інформації.

Окремим проявом є інформаційне перевантаження, коли працівник отримує таку кількість повідомлень, що не може належним чином опрацювати важливі з них.

Шляхи подолання комунікаційних бар'єрів:

1. Удосконалення організаційної структури та визначення чітких інформаційних потоків.
2. Формування культури відкритого спілкування між керівництвом і персоналом.
3. Використання зрозумілої мови та уникнення надмірної кількості професійних термінів.
4. Запровадження практики уточнення та підтвердження отриманої інформації.
5. Розвиток навичок активного слухання й емпатійного спілкування.
6. Використання декількох каналів для передавання критично важливої інформації.
7. Упорядкування інформаційних потоків та обмеження зайвих повідомлень.
8. Підвищення цифрової компетентності персоналу.
9. Формування психологічно безпечного середовища, у якому працівники можуть відкрито висловлювати думки та повідомляти про проблеми.

Особливу роль відіграє активне слухання – свідоме зосередження уваги на співрозмовникові, уточнення змісту повідомлення, демонстрація зацікавленості та перевірка правильності розуміння.

Керівник, який володіє навичками активного слухання, отримує більше достовірної інформації про потреби персоналу, проблеми організації та можливості вдосконалення управлінських процесів.

4. Цифрові комунікації сучасної організації. Екосистема цифрових каналів (корпоративні месенджери, інтранет-портали, таск-менеджери, електронна пошта) та етика цифрового спілкування

Цифрова трансформація організацій істотно змінює традиційні підходи до управлінської взаємодії. Використання інформаційно-комунікаційних технологій

забезпечує оперативний обмін інформацією, дистанційну співпрацю, автоматизацію робочих процесів та доступ до інформаційних ресурсів незалежно від фізичного місця перебування працівників.

Цифрові комунікації – це процес обміну інформацією, повідомленнями, документами та іншими даними за допомогою цифрових технологій і електронних засобів зв'язку. Їх використання сприяє:

- прискоренню управлінських процесів;
- забезпеченню дистанційної взаємодії;
- скороченню витрат часу на обмін інформацією;
- підвищенню доступності робочих матеріалів;
- оперативному контролю виконання завдань;
- розвитку командної роботи;
- формуванню єдиного інформаційного простору організації.

У соціальних установах цифрові комунікації мають особливе значення для координації роботи територіально віддалених фахівців, організації міжвідомчої взаємодії, проведення онлайн-нарад та оперативного інформування працівників.

Водночас цифровізація комунікацій потребує належного захисту персональних даних, дотримання конфіденційності та відповідального використання інформаційних ресурсів.

Сучасна організація використовує не один універсальний засіб комунікації, а цілу систему взаємопов'язаних цифрових інструментів.

Екосистема цифрових комунікацій – це сукупність цифрових платформ, сервісів та інформаційних каналів, які забезпечують внутрішню й зовнішню взаємодію, управління завданнями, обмін документами та координацію діяльності організації. До основних складових такої екосистеми належать:

1. Корпоративні месенджери. Призначені для оперативного обміну повідомленнями, організації групових обговорень, проведення аудіо- та відеодзвінків, передавання документів (Microsoft Teams, Slack, Google Chat).

Основні переваги:

- швидкість обміну інформацією;
- можливість створення тематичних груп;
- оперативне уточнення робочих питань;
- інтеграція з іншими цифровими сервісами;
- підтримка дистанційної командної взаємодії.

2. Інтранет-портали. Інтранет – це внутрішня інформаційна мережа організації, доступ до якої мають її працівники. Вона використовується для зберігання та поширення внутрішніх документів, управлінських рішень, інструкцій, методичних матеріалів, новин організації та інформації про діяльність структурних підрозділів.

Інтранет-портал може містити:

- внутрішню нормативну документацію;
- посадові інструкції;

- організаційні повідомлення;
- календарі подій;
- навчальні матеріали;
- довідкову інформацію для персоналу;
- базу знань організації.

3. Таск-менеджери (системи управління завданнями). Це цифрові інструменти, призначені для планування, розподілу, координації та контролю виконання робочих завдань (Trello, Asana, Jira). Їх функціональні можливості:

- визначення завдань і виконавців;
- встановлення термінів виконання;
- визначення пріоритетів;
- відстеження статусу роботи;
- коментування та обговорення завдань;
- контроль результатів;
- формування звітності.

4. Електронна пошта. Залишається одним із найважливіших засобів офіційної комунікації в організаціях. Використовується для:

- надсилання офіційних повідомлень;
- обміну документами;
- узгодження управлінських рішень;
- проведення ділового листування;
- фіксації домовленостей;
- комунікації із зовнішніми партнерами.

Основною перевагою електронної пошти є можливість документального підтвердження інформаційного обміну та систематизації ділового листування.

5. Платформи відеоконференцій. Забезпечують синхронну дистанційну комунікацію між працівниками (Zoom, Google Meet, Microsoft Teams). Вони дозволяють проводити онлайн-наради, навчання персоналу, консультації, робочі зустрічі та презентації.

Для забезпечення ефективності цифрової взаємодії недостатньо просто запровадити декілька електронних сервісів. Важливо сформувати узгоджену систему їх використання. Основними принципами побудови такої системи є:

Єдність інформаційного простору. Працівники повинні мати доступ до актуальної інформації, необхідної для виконання професійних обов'язків.

Доцільність використання каналів. Для кожного виду повідомлень потрібно визначити найбільш відповідний інструмент. Наприклад, термінові робочі питання доцільно обговорювати в корпоративному месенджері, а офіційні документи надсилати електронною поштою або через систему документообігу.

Інтегрованість цифрових інструментів. Використовувані платформи мають доповнювати одна одну, а не створювати паралельні та неузгоджені інформаційні потоки.

Інформаційна безпека. Доступ до інформації повинен відповідати посадовим обов'язкам працівників та вимогам захисту персональних даних.

Доступність і зручність. Цифрові інструменти мають бути зрозумілими для персоналу та відповідати його професійним потребам.

Інформаційна дисципліна. Необхідно визначити правила використання цифрових каналів, порядок обміну документами, терміни реагування та відповідальність за поширення інформації.

Етика цифрового спілкування в організації

Розвиток цифрових комунікацій зумовлює необхідність формування особливих правил професійної поведінки в електронному середовищі.

Цифровий етикет (нетикет) – це сукупність моральних і професійних норм, правил та рекомендацій, які регулюють поведінку людей під час спілкування в цифровому просторі.

Основними принципами цифрової комунікаційної етики є:

1. Повага до співрозмовника. Дотримання коректного тону, недопущення образливих висловлювань, приниження та агресивної комунікації.

2. Чіткість і лаконічність. Повідомлення повинні бути зрозумілими, структурованими та містити необхідну інформацію без зайвих деталей.

3. Дотримання професійної субординації. У цифровому середовищі необхідно враховувати службові ролі, повноваження та характер робочих відносин.

4. Своєчасність комунікації. Важливо відповідати на робочі повідомлення в розумні строки, визначені внутрішніми правилами організації.

5. Конфіденційність. Заборонено без належних підстав поширювати персональні дані, службову інформацію та відомості про отримувачів соціальних послуг.

6. Дотримання цифрових меж. Необхідно поважати особистий час працівників, уникати необґрунтованих повідомлень у неробочий час і не вимагати миттєвої відповіді, якщо ситуація не є терміновою.

7. Відповідальність за цифровий контент. Перед надсиланням інформації потрібно перевіряти її достовірність, адресатів і відповідність професійним стандартам.

8. Дотримання інформаційної безпеки. Необхідно використовувати захищені канали зв'язку, надійні паролі та встановлені організацією правила роботи з документами.

Особливого значення цифрова етика набуває в соціальних установах, де працівники мають справу з інформацією про особисте життя людей, їхній соціальний статус, сімейні обставини, стан здоров'я та інші конфіденційні відомості. Наприклад, обговорення випадку домашнього насильства в загальному робочому чаті з використанням імені постраждалої особи та подробиць її особистого життя є неприпустимим. Для професійного обміну такою інформацією необхідно використовувати належно захищені канали та дотримуватися принципу мінімально необхідного доступу.

Попри значні переваги, цифрова взаємодія створює низку управлінських і соціально-психологічних ризиків. До основних проблем належать:

- інформаційне перевантаження через надмірну кількість повідомлень;

- розмивання меж між робочим і особистим часом;
- зниження якості міжособистісного спілкування;
- неправильна інтерпретація текстових повідомлень;
- кіберзагрози та витік інформації;
- нерівний рівень цифрової компетентності працівників;
- залежність організаційних процесів від технічної інфраструктури.

Одним із сучасних викликів є цифрове виснаження – стан перевтоми, який може виникати внаслідок тривалої роботи з цифровими пристроями, постійного отримання повідомлень і необхідності безперервно залишатися на зв'язку. Для його профілактики доцільно встановлювати правила цифрової взаємодії, визначати години робочої доступності, обмежувати зайві повідомлення та заохочувати використання асинхронної комунікації там, де миттєва відповідь не потрібна.

Таким чином, цифрова комунікація є важливим ресурсом сучасного менеджменту, але її ефективність залежить не лише від технологій, а й від управлінської культури, професійної відповідальності та етичних принципів взаємодії.

5. Мистецтво надання конструктивного зворотного зв'язку співробітникам. Принципи ефективного фідбеку (FEEDBACK, SMART)

Одним із найважливіших інструментів ефективної управлінської комунікації є зворотний зв'язок. Він забезпечує двосторонній обмін інформацією між керівником і працівниками, допомагає оцінювати результати діяльності, виявляти проблеми, коригувати поведінку та стимулювати професійний розвиток персоналу.

Зворотний зв'язок (feedback, фідбек) – це процес надання працівникові інформації про результати його діяльності, професійну поведінку, досягнення та аспекти, які потребують удосконалення, з метою підвищення ефективності роботи й розвитку професійних компетентностей.

У сучасному менеджменті зворотний зв'язок розглядається не лише як інструмент контролю, а передусім як засіб навчання, мотивації, розвитку персоналу та вдосконалення організаційних процесів.

Важливо розрізняти поняття «критика» і «конструктивний зворотний зв'язок». Критика часто зосереджується на негативній оцінці особистості або її дій, тоді як конструктивний фідбек спрямований на аналіз конкретної поведінки, результатів роботи та визначення шляхів покращення.

Наприклад:

- Деструктивна критика: «Ви постійно безвідповідально ставитеся до своїх обов'язків».
- Конструктивний зворотний зв'язок: «Звіт був поданий із запізненням на два дні, через що затрималося узагальнення результатів роботи відділу. Пропоную надалі узгоджувати терміни підготовки звітності заздалегідь».

У другому випадку керівник не оцінює особистість працівника, а звертає увагу на конкретну ситуацію, її наслідки та можливі шляхи вдосконалення роботи.

Основні функції зворотного зв'язку

1. Оцінювальна функція. Дозволяє визначити відповідність результатів роботи встановленим вимогам, стандартам і цілям організації.

2. Коригувальна функція. Допомагає своєчасно виявляти помилки, усувати недоліки та коригувати професійну поведінку працівників.

3. Розвивальна функція. Сприяє формуванню нових компетентностей, удосконаленню професійних навичок і підвищенню кваліфікації.

4. Мотиваційна функція. Підтримує професійну зацікавленість працівників, сприяє усвідомленню їхнього внеску в загальні результати діяльності організації.

5. Інтеграційна функція. Забезпечує взаєморозуміння між керівником і персоналом, сприяє формуванню довіри та командної єдності.

6. Превентивна функція. Дозволяє вчасно виявляти проблеми, попереджати повторення помилок і знижувати ризик виникнення конфліктів.

Види зворотного зв'язку

За спрямованістю оцінювання:

- Позитивний фідбек – визнання досягнень, успішних результатів, професійних якостей та ефективної поведінки працівника.
- Коригувальний фідбек – визначення аспектів діяльності, які потребують удосконалення, із пропозиціями щодо їх покращення.
- Розвивальний фідбек – рекомендації, спрямовані на довгостроковий професійний розвиток і розкриття потенціалу працівника.

За напрямком комунікації:

- Вертикальний фідбек – обмін оцінною інформацією між керівником і підлеглими.
- Горизонтальний фідбек – взаємне оцінювання та обмін рекомендаціями між колегами.
- Самооцінювання – самостійний аналіз працівником власних результатів і професійної поведінки.

За часом надання:

- Поточний фідбек – надається безпосередньо під час виконання завдання або відразу після певної робочої ситуації.
- Періодичний фідбек – здійснюється регулярно, наприклад під час щомісячних зустрічей або квартального оцінювання персоналу.
- Підсумковий фідбек – надається після завершення проєкту, виконання завдання або певного етапу професійної діяльності.

У сучасному менеджменті перевага надається регулярному зворотному зв'язку, оскільки він дозволяє не накопичувати проблеми, а своєчасно реагувати на них.

Основні принципи ефективного зворотного зв'язку

Щоб фідбек був дієвим управлінським інструментом, необхідно дотримуватися низки принципів.

1. Конкретність. Зворотний зв'язок повинен стосуватися конкретних дій, ситуацій або результатів, а не загальних характеристик особистості.

2. Своєчасність. Найкраще надавати фідбек у період, коли працівник ще добре пам'ятає обставини відповідної ситуації.

3. Об'єктивність. Оцінювання має ґрунтуватися на фактах, спостереженнях і результатах роботи, а не на особистих симпатіях чи упередженнях керівника.

4. Конструктивність. Фідбек повинен не лише вказувати на проблему, а й містити рекомендації щодо її вирішення.

5. Збалансованість. Важливо відзначати досягнення працівника та одночасно визначати аспекти, які потребують удосконалення.

6. Доброзичливість і повага. Навіть критичні зауваження необхідно висловлювати коректно, не принижуючи гідності працівника.

7. Двосторонність. Працівник повинен мати можливість висловити власну позицію, поставити запитання та пояснити обставини ситуації.

8. Орієнтація на розвиток. Головна мета фідбеку — не покарання за помилки, а підвищення професійної ефективності та формування здатності до самовдосконалення.

Модель FEEDBACK як інструмент надання конструктивного зворотного зв'язку

Для структурування процесу надання зворотного зв'язку в управлінській практиці можна використовувати покрокову модель FEEDBACK.

Важливо враховувати, що FEEDBACK не має єдиної загальноприйнятої розшифровки як універсальної міжнародної методики. У навчальній та практичній роботі її доцільно використовувати як мнемонічну модель, що допомагає керівникові послідовно організувати конструктивну розмову.

Приклад застосування моделі FEEDBACK у соціальній установі.

Ситуація: соціальний працівник систематично затримує подання звітів про надані послуги.

- F – Факти: «За останній місяць два звіти були подані із запізненням».
- E – Вплив: «Це ускладнило своєчасне узагальнення інформації та підготовку загального звіту установи».
- E – Очікування: «Важливо, щоб звітність подавалася у визначені терміни».
- D – Діалог: «Чи є обставини, які заважають вам своєчасно виконувати це завдання?»
- B – Переваги: «Своєчасне подання звітів дозволить краще планувати роботу відділу».
- A – Дії: «Пропоную встановити проміжний термін підготовки матеріалів».

- С – Домовленість: «Домовимося, що ви подаватимете попередню версію звіту за день до кінцевого терміну».
- К – Контроль: «Через місяць повернемося до цього питання та оцінимо результат».

Перевагою цієї моделі є її послідовність: керівник переходить від аналізу фактів до діалогу, узгодження рішень та контролю результатів.

SMART як інструмент постановки цілей за результатами зворотного зв'язку

Важливою умовою ефективності фідбеку є перетворення отриманих рекомендацій на конкретні дії. Для цього в менеджменті широко застосовується методика SMART.

SMART – це система критеріїв формулювання цілей, яка допомагає визначати очікувані результати, встановлювати показники їх досягнення та контролювати виконання завдань. SMART розшифровується таким чином:

S – Specific (конкретність). Ціль повинна бути чіткою, зрозумілою та однозначною. Працівник має усвідомлювати, що саме від нього очікується. Приклад: не «покращити комунікацію з отримувачами соціальних послуг», а «удосконалити навички проведення первинних консультацій».

M – Measurable (вимірюваність). Необхідно визначити критерії, за якими можна оцінити досягнення результату.Приклад: «провести не менше п'яти консультацій із використанням технік активного слухання та проаналізувати результати».

A – Achievable (досяжність). Ціль повинна бути реальною з огляду на професійні можливості працівника, наявні ресурси та умови діяльності. Наприклад, недоцільно вимагати від працівника опанувати нову професійну компетентність за один день без відповідного навчання.

R – Relevant (релевантність, актуальність). Ціль повинна відповідати професійним обов'язкам працівника, потребам організації та стратегічним завданням установи. Наприклад, удосконалення навичок міжособистісної комунікації є актуальним для соціального працівника, який регулярно взаємодіє з вразливими категоріями населення.

T – Time-bound (обмеженість у часі). Для досягнення цілі необхідно встановити конкретний термін виконання. Наприклад: «Протягом наступного місяця пройти навчання з технік ефективної комунікації та застосувати отримані знання під час професійних консультацій».

Практичне поєднання FEEDBACK і SMART у роботі керівника

Моделі FEEDBACK і SMART доповнюють одна одну та можуть використовуватися як єдиний інструмент управління професійним розвитком персоналу.

FEEDBACK допомагає організувати конструктивну розмову між керівником і працівником, а SMART забезпечує конкретизацію цілей і визначення результатів, яких необхідно досягти після такої розмови. Розглянемо це на прикладі:

Ситуація: працівник соціальної установи недостатньо ефективно організовує взаємодію з колегами під час виконання міждисциплінарних завдань.

1. Керівник за моделлю FEEDBACK наводить конкретні приклади недостатньої координації, пояснює її вплив на результати роботи та вислуховує позицію працівника.
2. Разом вони визначають причини проблеми та узгоджують необхідні зміни.
3. За методикою SMART формулюють ціль: «Протягом наступного місяця працівник братиме участь у щотижневих координаційних зустрічах, своєчасно інформуватиме колег про стан виконання спільних завдань та дотримуватиметься узгоджених термінів».
4. Після завершення місяця керівник оцінює досягнуті результати та надає повторний зворотний зв'язок.

Таким чином, фідбек перетворюється з одноразового оцінювання на безперервний процес професійного розвитку працівника.

Типові помилки керівників під час надання зворотного зв'язку

Незважаючи на важливість фідбеку, у практиці управління персоналом нерідко трапляються помилки, які знижують його ефективність. о найпоширеніших належать:

- Оцінювання особистості замість поведінки. Використання висловлювань на кшталт «Ви неорганізований працівник» замість аналізу конкретної ситуації.
- Узагальнення та перебільшення. Використання слів «завжди», «ніколи», «постійно», які часто викликають захисну реакцію.
- Надмірна критика. Зосередження лише на недоліках без визнання досягнень.
- Публічне зауваження. Обговорення індивідуальних помилок працівника перед колективом, що може принижувати його гідність.
- Несвоєчасність. Надання зворотного зв'язку через тривалий час після відповідної ситуації.
- Відсутність конкретних рекомендацій. Керівник вказує на проблему, але не пояснює, як її можна вирішити.
- Ігнорування позиції працівника. Одностороннє оцінювання без можливості пояснити обставини.
- Відсутність подальшого контролю. Керівник надає рекомендації, але не повертається до питання щодо їх реалізації.

Щоб уникнути цих помилок, необхідно формувати в організації культуру регулярного, відкритого та взаємоповажного зворотного зв'язку.

Зворотний зв'язок як складова організаційної культури

У сучасному менеджменті фідбек поступово перетворюється з індивідуального управлінського інструменту на важливий елемент організаційної культури.

Організації, у яких сформована культура конструктивного зворотного зв'язку, характеризуються:

- вищим рівнем довіри між керівниками та працівниками;
- відкритістю до професійних дискусій;
- готовністю визнавати та виправляти помилки;
- підтримкою ініціативності;
- розвитком взаємного навчання;
- орієнтацією на постійне вдосконалення.

Для керівника соціальної установи особливо важливо створити середовище, у якому працівники не бояться повідомляти про труднощі, визнавати власні помилки та звертатися по допомогу. Це має безпосередній вплив на якість соціальних послуг, оскільки своєчасне виявлення проблем у роботі персоналу дозволяє запобігати негативним наслідкам для отримувачів послуг. Отже, ефективний зворотний зв'язок є не просто засобом оцінювання роботи персоналу, а механізмом розвитку людського потенціалу, підвищення професійної компетентності та формування відповідальної організаційної культури.

Вцілому, комунікації є невід'ємною складовою управлінської діяльності та одним із ключових чинників ефективного функціонування сучасної організації. Вони забезпечують обмін інформацією, координацію роботи персоналу, реалізацію управлінських рішень, формування організаційної культури та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату.

Ефективна система організаційних комунікацій передбачає поєднання внутрішніх і зовнішніх, формальних і неформальних, вербальних і невербальних форм взаємодії, а також належну організацію вертикальних, горизонтальних і діагональних інформаційних потоків.

Цифровізація управлінських процесів розширює можливості комунікаційної взаємодії, проте водночас актуалізує питання інформаційної безпеки, конфіденційності, цифрової етики та захисту персональних даних. Особливого значення в сучасному менеджменті набуває культура конструктивного зворотного зв'язку, яка сприяє професійному розвитку працівників, підвищенню їхньої мотивації та відповідальності за результати діяльності.

Таким чином, ефективне управління комунікаціями є важливою управлінською компетентністю керівника, що забезпечує узгодженість діяльності персоналу, розвиток командної взаємодії та досягнення стратегічних цілей організації.

Питання для самоконтролю знань

1. Розкрийте поняття та сутність комунікацій у менеджменті.
2. Які основні елементи формують комунікаційний процес?
3. Охарактеризуйте основні функції організаційних комунікацій.
4. У чому полягають відмінності між внутрішніми та зовнішніми комунікаціями?

5. Порівняйте формальні та неформальні комунікації в організації.
6. Які особливості вербальної та невербальної комунікації?
7. Охарактеризуйте вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікаційні потоки.
8. Які основні комунікаційні бар'єри виникають в організаціях?
9. Які цифрові інструменти використовуються для управлінської комунікації?
10. У чому полягають основні принципи цифрового етикету?
11. Розкрийте сутність конструктивного зворотного зв'язку та його функції.
12. Охарактеризуйте практичне застосування моделі FEEDBACK.
13. Які критерії передбачає методика SMART?
14. Як поєднання FEEDBACK і SMART сприяє професійному розвитку персоналу?
15. Яку роль відіграє культура зворотного зв'язку в діяльності соціальних організацій?

Лекція 10.
Корпоративна культура та соціально-психологічний клімат організації: діагностика та формування

1. Поняття «корпоративна культура» організації, її суть складові та функції.
2. Морально-психологічні основи взаємин в організації. Управління організаційним кліматом.
3. Психологічна безпека в команді: маркери та методи оцінки.
4. Діагностика корпоративної культури: методологія та інструментарій.
5. Технології формування та трансформації корпоративної культури.
6. Деструктивні елементи морально-психологічного клімату організації: мобінг, босинг, стафінг, булинг, «сендвіч-мобінг».

Ключові терміни та поняття: корпоративна культура, корпоративні цінності, корпоративні принципи, корпоративні норми, місія компанії, філософія компанії, корпоративний кодекс, корпоративний дух компанії, корпоративізм, міжособистісні взаємини, морально-психологічний клімат, психологічна атмосфера, психологічна сумісність, емоційний інтелект, трудові конфлікти, мобінг, босинг, тимбілдинг, гендерна рівність, модель OCAI (Кіма Камерона та Роберта Куїнна), пульс-опитування (Pulse Surveys), індекси eNPS (лояльність співробітників), анкетування на вигорання та оцінка рівня конфліктності.

Література

1. Амурова Я.В., Момот М.А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету:* Серія: Психологія / редкол.: У. Б. Михайлишин (голов. ред.), О. Т. Смук, В. М. Корольчук та ін. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2023. Вип. 2. С. 17–20.
2. Сушик І. В., Сушик О. Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2021. Том 3. Номер 2. С. 106-120. URL: https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-3-nomer-2-2021
3. Сушик І. В., Сушик О. Г. Роль концепції DEI в корпоративній культурі та репутаційному менеджменті організацій. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Випуск 8. Номер 1. 2026. С. 279–289.

1. Поняття «корпоративна культура» організації, її суть складові та функції

Феномен корпоративної культури був відкритий американським менеджером, який ознайомився із системою японських компаній, де культура організації виявилася вирішальною умовою ***«японського економічного дива».*** Це відкриття зумовило справжню революцію в менеджменті, сформувавши нову управлінську концепцію, згідно з якою люди є головним капіталом, а люди,

об'єднані в культурну спільноту, роблять організацію успішною і конкурентоспроможною.

Незабаром світова практика довела, що організації, які створили колективи із розвинутою корпоративною культурою, досягли вищої продуктивності праці і якості кінцевої продукції. Адже корпоративна культура значною мірою визначає як зовнішню, так і внутрішню структуру діяльності організації, охоплює різні аспекти взаємодії та відносин між співробітниками, спрямовує їхні дії у потрібний напрям тощо.

Корпоративна культура – в основному невидима частина організації. Це не применшує її впливу на поведінку співробітників, але ускладнює аналіз і керування нею. Вона може бути детально регламентована документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи і, врешті, вона може існувати без будь-яких письмових правил.

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.

Корпоративна культура це:

- специфічна «конституція» організації;
- система матеріальних і духовних цінностей, проявів організації;
- система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і
- традицій;
- неписаний і нематеріальний, але той, що добре відчувається, бік діяльності
- організації;
- динамічний комплекс базових особливостей окремої організації; явище духовного походження тощо.

Структура та складові корпоративної культури

Корпоративна культура є багаторівневим явищем, яке охоплює як зовнішні прояви організаційного життя, так і глибинні переконання та цінності працівників.

Однією з найбільш відомих є модель корпоративної культури американського дослідника Едгара Шейна, відповідно до якої виділяють три рівні організаційної культури.

1. Артефакти (зовнішній, видимий рівень).

Це елементи корпоративної культури, які можна безпосередньо спостерігати в повсякденній діяльності організації:

- зовнішній вигляд приміщень, організація робочого простору;
- корпоративна символіка, логотипи, фірмовий стиль;
- стиль ділового спілкування;
- традиції, ритуали, спільні заходи;
- особливості проведення нарад і робочих зустрічей;
- правила взаємодії між керівництвом і персоналом.

2. Проголошувані цінності та норми (усвідомлений рівень). Цей рівень охоплює офіційно задекларовані принципи, переконання та стандарти поведінки, якими керується організація. До них належать:

- місія та стратегічні цілі організації;
- гуманізм, повага до людської гідності;
- професійна відповідальність;
- толерантність і недискримінація;
- взаємодопомога та командна співпраця;
- відкритість до змін та інновацій;
- дотримання етичних норм і конфіденційності.

3. Базові припущення (глибинний рівень). Це фундаментальні, часто неусвідомлені переконання, які визначають ставлення працівників до організації, колег, керівництва, професійної діяльності та зовнішнього середовища. До таких припущень належать:

- переконання щодо цінності людини та її гідності;
- уявлення про справедливість і відповідальність;
- ставлення до влади та управлінської ієрархії;
- рівень довіри між членами колективу;
- ставлення до помилок, критики та професійного розвитку;
- переконання щодо можливості впливати на організаційні рішення.

Таким чином, корпоративна культура не обмежується офіційними документами або задекларованими цінностями. Її реальний зміст визначається тим, наскільки проголошені принципи відповідають фактичній поведінці керівництва та працівників.

Основні функції корпоративної культури

1. Інтегративна функція. Сприяє об'єднанню працівників навколо спільної місії, цілей і цінностей, формує відчуття належності до організації.

2. Регулятивна функція. Визначає правила професійної поведінки, стандарти взаємодії, норми комунікації та способи розв'язання конфліктів.

3. Адаптаційна функція. Допомагає новим працівникам пристосуватися до організаційного середовища, засвоїти професійні традиції, правила та вимоги.

4. Мотиваційна функція. Сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах діяльності організації, підтримує професійну активність та ініціативність.

5. Комунікативна функція. Формує спільну систему професійних цінностей і норм, що полегшує обмін інформацією та взаєморозуміння між працівниками.

6. Ідентифікаційна функція. Формує усвідомлення працівниками своєї належності до організації, сприяє розвитку корпоративної ідентичності та відповідальності за спільний результат.

7. Іміджева функція. Впливає на репутацію організації, її сприйняття партнерами, клієнтами, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами.

8. Стабілізаційна функція. Забезпечує організаційну єдність, передбачуваність поведінки та збереження спільних принципів діяльності в умовах змін.

2. Морально-психологічні основи взаємин в організації. Управління організаційним кліматом

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 настрій, 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;
- взаємодовіра 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, булинг, «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

технікоекономічні, 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 соціальнопсихологічної 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 будуємо 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

На формування організаційного клімату впливають різноманітні внутрішні та зовнішні чинники.

Чинники формування соціально-психологічного клімату

- Стиль керівництва. Демократичний, партнерський стиль управління сприяє розвитку довіри та співробітництва, тоді як надмірно авторитарний може посилювати напруженість і залежність працівників від керівника.
- Особистісні характеристики працівників. Темперамент, емоційна стійкість, комунікативні здібності, рівень емпатії та толерантності впливають на характер міжособистісної взаємодії.
- Організація праці. Чіткість розподілу обов'язків, справедливість робочого навантаження, забезпечення необхідними ресурсами та прозорість управлінських рішень.
- Система мотивації. Визнання професійних досягнень, матеріальне та нематеріальне стимулювання, можливості кар'єрного й професійного розвитку.

- Комунікаційна система. Доступність інформації, відкритість керівництва, ефективність зворотного зв'язку.
- Корпоративна культура. Спільні цінності, норми поведінки, традиції та правила взаємодії.

До зовнішніх чинників належать економічна ситуація, суспільно-політичні процеси, зміни в законодавстві, стан ринку праці, соціальні кризи та інші обставини, які впливають на функціонування організації.

Для соціальних установ України особливо важливим зовнішнім чинником є повномасштабна війна, яка зумовлює підвищення професійного навантаження, необхідність реагування на кризові ситуації, роботу з постраждалими категоріями населення та постійну адаптацію до змін. За таких умов підтримка позитивного соціально-психологічного клімату стає важливою передумовою збереження професійної працездатності персоналу.

Управління організаційним кліматом – це цілеспрямована діяльність керівництва щодо створення, підтримки та вдосконалення сприятливих соціально-психологічних умов професійної взаємодії працівників.

Основними ***завданнями управління організаційним кліматом є:***

- Формування атмосфери взаємної довіри та поваги.
- Забезпечення відкритої та ефективної комунікації.
- Профілактика міжособистісних і професійних конфліктів.
- Створення умов для професійної самореалізації працівників.
- Забезпечення справедливого розподілу обов'язків і відповідальності.
- Підтримка психологічного благополуччя персоналу.
- Формування командної згуртованості.

Основні ***інструменти управління організаційним кліматом:***

- регулярні командні наради та обговорення проблем;
- індивідуальні бесіди керівника з працівниками;
- анонімне опитування щодо задоволеності роботою;
- система конструктивного зворотного зв'язку;
- медіація та переговори для врегулювання конфліктів;
- командоутворювальні заходи (team building);
- професійні супервізії та інтервізії;
- програми психологічної підтримки персоналу;
- визнання професійних досягнень;
- чіткі механізми реагування на випадки дискримінації та психологічного насильства.

Отже, управління соціально-психологічним кліматом є важливим напрямом соціального менеджменту, оскільки забезпечує не лише комфортні умови професійної діяльності, а й підвищує ефективність організації загалом.

3. Психологічна безпека в команді: маркери та методи оцінки

У сучасному менеджменті психологічна безпека розглядається як одна з основних умов ефективної командної взаємодії, професійного розвитку персоналу та формування інноваційного організаційного середовища.

Особливого значення вона набуває в соціальній сфері, де працівники постійно стикаються зі складними життєвими ситуаціями отримувачів соціальних послуг, емоційно напруженими обставинами, професійними дилемами та необхідністю прийняття відповідальних рішень.

Психологічна безпека команди – це стан організаційного середовища, за якого працівники відчувають, що можуть відкрито висловлювати власну думку, ставити запитання, визнавати помилки, звертатися по допомогу, пропонувати нові ідеї та повідомляти про проблеми без страху приниження, покарання чи негативних міжособистісних наслідків.

Наукове обґрунтування поняття психологічної безпеки команди пов'язане з дослідженнями американської дослідниці Емі Едмондсон, яка визначила психологічну безпеку як спільне переконання членів команди в тому, що вона є безпечним середовищем для міжособистісного ризику.

Важливо розуміти, що психологічна безпека не означає відсутності вимог до працівників, повної свободи від відповідальності або уникнення складних розмов. Навпаки, вона передбачає можливість відкрито обговорювати проблеми, конструктивно критикувати рішення, визнавати помилки та спільно шукати шляхи вдосконалення роботи.

Основні ознаки психологічно безпечного середовища

1. Відкритість комунікації. Працівники можуть вільно висловлювати власні думки, ставити запитання, повідомляти про труднощі та пропонувати зміни.

2. Відсутність страху помилок. Помилки розглядаються як можливість навчання й удосконалення професійної діяльності, а не як привід для приниження або психологічного тиску.

3. Взаємна повага. У колективі дотримуються норм професійної етики, не допускають образ, дискримінації, приниження та знецінення особистості.

4. Можливість звернення по допомогу. Працівники не бояться визнавати, що не знають певного питання або потребують підтримки колег чи керівника.

5. Конструктивне ставлення до критики. Зауваження стосуються професійних дій і результатів роботи, а не особистості працівника.

6. Рівноправна участь у командній роботі. Кожен член команди має можливість бути почутим, брати участь в обговоренні рішень і впливати на організаційні процеси.

7. Відчуття справедливості. Працівники розуміють принципи розподілу обов'язків, оцінювання результатів і прийняття управлінських рішень.

Методи оцінювання психологічної безпеки. Діагностика психологічної безпеки передбачає систематичне вивчення думок, почуттів і досвіду працівників щодо міжособистісної взаємодії, стилю управління та організаційного середовища.

1. Анонімне анкетування.

Це один із найбільш доступних методів оцінювання психологічної безпеки. Працівникам пропонують відповісти на запитання щодо характеру

взаємин у колективі, можливості висловлювати власну думку, ставлення керівництва до помилок і рівня взаємної підтримки.

Приклади діагностичних тверджень:

- Я можу відкрито висловлювати власну думку на робочих нарадах.
- У нашому колективі можна без страху визнавати професійні помилки.
- Керівництво уважно ставиться до пропозицій працівників.
- Я можу звернутися до колег по допомогу у складній ситуації.
- У нашій організації не допускається приниження працівників.
- Мої професійні досягнення визнаються та оцінюються справедливо.

Для оцінювання відповідей можна використовувати п'ятибальну шкалу Лайкерта: від 1 – «повністю не погоджуюся» до 5 – «повністю погоджуюся».

2. Індивідуальні інтерв'ю.

Передбачають проведення індивідуальних бесід із працівниками щодо їхнього досвіду професійної взаємодії, проблем у колективі, ставлення до керівництва та відчуття психологічної захищеності.

Перевагою методу є можливість отримати більш глибоку інформацію про причини незадоволеності роботою, приховані конфлікти та проблеми комунікації.

3. Фокус-групи.

Це групове обговорення питань, пов'язаних із психологічним кліматом, взаємодією працівників, корпоративними цінностями та проблемами організаційного середовища.

Фокус-групи дають можливість виявити спільні проблеми, різні погляди на організаційні процеси та сформувати пропозиції щодо їх удосконалення.

4. Соціометричний метод.

Застосовується для вивчення міжособистісних відносин у колективі, визначення характеру неформальних зв'язків, рівня згуртованості та особливостей групової взаємодії.

Наприклад, працівникам пропонують відповісти на запитання: «З ким із колег ви хотіли б працювати над складним професійним завданням?» або «До кого ви найчастіше звертаєтеся по професійну підтримку?».

Важливо враховувати, що соціометрія не повинна перетворюватися на інструмент ранжування працівників або публічного визначення їхнього статусу.

5. Спостереження за командною взаємодією.

Передбачає аналіз поведінки працівників під час нарад, робочих зустрічей, спільного виконання завдань і вирішення проблемних ситуацій.

Дослідник звертає увагу на:

- розподіл часу для висловлювання думок;
- реакцію керівника на критику;
- характер зворотного зв'язку;
- прояви взаємної підтримки;
- наявність домінування окремих працівників;
- способи вирішення конфліктів.

6. Використання спеціалізованих психодіагностичних інструментів.

Для дослідження психологічної безпеки може застосовуватися шкала командної психологічної безпеки Емі Едмондсон (Team Psychological Safety Scale), яка дозволяє оцінити рівень відкритості, взаємної поваги та готовності працівників до міжособистісного ризику.

Під час використання методик важливо дотримуватися правил добровільності, конфіденційності, коректної інтерпретації результатів і недопущення використання діагностики для покарання працівників.

Напрями підвищення психологічної безпеки. За результатами діагностики керівництво має розробити комплекс заходів, спрямованих на поліпшення психологічного середовища.

До таких заходів належать:

- розвиток демократичного та партнерського стилю управління;
- формування культури відкритого діалогу;
- запровадження регулярного зворотного зв'язку;
- створення механізмів безпечного повідомлення про проблеми;
- навчання працівників навичкам конструктивної комунікації;
- розвиток емоційного інтелекту та конфліктологічної компетентності;
- забезпечення доступу до професійної супервізії;
- запобігання мобінгу, булінгу та дискримінації.

Отже, психологічна безпека є важливою передумовою формування ефективної команди, оскільки створює умови для відкритої взаємодії, професійного навчання, взаємної підтримки та відповідального виконання спільних завдань.

4. Діагностика корпоративної культури: методологія та інструментарій

Процес діагностики корпоративної культури відбувається в певній послідовності, має чітко окреслені етапи, методи та інструментарій. Загалом діагностика корпоративної культури повинна відігравати роль стимулятора для досягнення позитивних результатів при здійсненні основної діяльності. Діагностика корпоративної культури – це цілісна система теоретичних та емпіричних, логічно послідовних методологічних, методичних і організаційнотехнічних процедур, головною метою яких є отримання достовірних даних про стан корпоративної культури на підприємстві, що сприяють отриманню нових знань для вирішення конкретних завдань та подальшого практичного їх використання.

Змістовність процесу діагностики корпоративної культури визначається наступними методологічними принципами:

- науковість (використання досягнень наукових дисциплін, які мають своїм
- об’єктом людину, організації, працю);
- системність у сприйнятті об’єктів дослідження та управління;
- професіоналізм, що передбачає наявність у дослідника специфічного досвіду та навичок;
- визнання підприємства як частини суспільства;

- гуманізм, що базується на визнанні індивідуума найвищою цінністю.

Незважаючи на нематеріальну сутність корпоративної культури підприємства, у сучасній економічній літературі існують підходи, які дозволяють вирішити проблему її оцінювання. У процесі дослідження вважається доречним звернути увагу на найпоширеніші підходи до оцінки та діагностики корпоративної культури, такі як:

1. Холістичний підхід передбачає «глибоке занурення» дослідника в культуру. Тобто дослідник фактично повинен стати одним із носіїв культури, але в той самий час повинен залишатися об'єктивним.

Інструменти такого аналізу: хронометраж, ведення щоденника, метод емпіричних спостережень, стоп-вправи, досвід сповіді і т. п. Недоліками даного підходу є достатня складність виконання, значні витрати часу та коштів.

2. Метафоричній підхід базується на використанні дослідником зразкі взовнішніх проявів культури: мови документів, звітності, існуючих розповідей і бесід, в результаті чого він прагне виявити відбитки культури, її вплив і сутність. Основним недоліком метафоричного підходу є виключення із процесу дослідження фінансово-економічних показників.

3. Етнографічний підхід полягає в проведенні «етнографічного дослідження», тобто глибинного вивчення однієї культури, яке зазвичай передбачає занурення дослідника в цю культуру протягом тривалого часу.

Проблематика етнографічного підходу, наприклад, є предметом наукового аналізу П. Романова. У своїх роботах учений особливе місце приділяє аналізу соціальних стосунків у контексті виробництва, управління, корпоративної культури з точки зору напрямків вживання, пізнавальних можливостей і еволюції етнографічного методу.

4. Кількісний підхід до діагностики корпоративної культури включає проведення дослідником співбесід із працівниками підприємства для оцінки конкретних проявів культури та широке використання опитувальників.

Кількісний підхід допускає безліч точок зору, кожній із яких має бути приділено увагу під час оцінки атрибутів культури підприємства.

У наукових і практичних дослідження корпоративної культури використовується ціла низка як вітчизняних, так і зарубіжних методик діагностики корпоративної культури. Найбільш відомими і придатними для використання у реальних умовах є:

- методика Е. Шейна,
- методика OCAI К. Камерона та Р. Куїнна,
- методика Д. Денісона,
- методика Т. Діла і А. Кенеді,
- методика Г. Захарчиної.

Так, Е. Шейн вважає кількісні методи діагностики недостатньо достовірними і адекатними щодо такого об'єкта дослідження як корпоративна культура.

Зокрема, Е. Шейн зазначає, що для оцінки організаційної культури найбільш прийнятним і ефективним є метод клінічного дослідження, який

передбачає максимальний рівень залучення, заглиблення дослідника у соціально-культурні процеси підприємства. Не акцентуючи увагу на проблемі забезпечення достовірності даних за такого методу діагностики, зауважимо, що такий метод дослідження є надзвичайно трудомістким, потребує тривалого часу, передбачає використання лише зовнішніх консультантів, а отже має високу вартість.

Модель OCAI є найбільш поширеною і достатньо простою у використанні. Згідно цієї моделі типологія корпоративної культури здійснюється на основі визначення напряму орієнтації компанії (внутрішній фокус та інтеграція – зовнішній фокус і диференціація), а також способу вирішення проблем (стабільність і контроль – гнучкість і дискретність).

Вчені К. Камерон та Р. Куїнн виділяють чотири типи організаційної культури: кланову, адхократичну, ієрархічну, ринкову. При цьому зазначимо, що поняття «організаційна культура» і «корпоративна культура» у подальшому контексті є тотожними. Кланова культура характеризується внутрішньою орієнтацією та гнучкістю у вирішенні проблем. Позитивними характеристиками кланової культури є дружній, сприятливий соціально-психологічний клімат, згуртованість колективу, турбота керівництва про трудовий колектив, відданість традиціям і виконання зобов'язань.

Адхократична культура відрізняється від кланової зовнішнім спрямуванням. Для культури такого типу властивим є дух новаторства, творчості при вирішенні проблем, здатність піти на ризик, до того ж високо цінується ініціативність та особиста свобода. Ринкова культура, як і адхократична, є зорієнтованою на зовнішнє середовище, але в такій культурі увага акцентується на стабільності і контролі. Такі організації спрямовані в своїй діяльності на результат, досягнення поставлених задач, від персоналу вимагається вміння конкурувати, а керівництво демонструє жорсткість і вимогливість. Ієрархічна культура поєднує внутрішнє спрямування зі стабільністю та контролем як способами вирішення проблем. Тому для ієрархічної культури властивими є формалізація процесів, плановість, стабільність, гарантії.

Оцінка корпоративної культури за методикою OCAI передбачає проведення опитування працівників підприємства за допомогою спеціально розробленого опитувальника, на основі якого визначаються її шість ключових ознак:

- найважливіші характеристики організації;
- загальний стиль лідерства в організації;
- управління найманими працівниками;
- об'єднувальна сутність організації;
- стратегічні цілі;
- критерії успіху.

Іншими словами, результати діагностики за допомогою методики OCAI вказують на найважливіші характеристики діяльності підприємства, на відмінність його культури від інших. Однак дана методика не визначає впливу

культури на економічні результати діяльності даного підприємства, не оцінює загальний рівень його корпоративної культури, не дозволяє виокремити ті її елементи, які слід розвивати у першу чергу, а значить не задовольняє в повній мірі потреби економічної діагностики.

Методика К. Камерона та Р. Куїнна цілком може бути використана на практиці переважно в процесі експрес-оцінки організаційної культури. У методиці діагностики корпоративної культури за Т. Ділом і А. Кенеді виділяють два критерії для опису «чистих» типів культур: швидкість зворотного зв'язку і ступінь ризику. В результаті утворилось чотири групи корпоративних культур: мачо, інвестицій, наполегливої роботи та процесу. Методика Д. Денісона побудована з використанням шкали конкуруючих цінностей, розробленої К. Камероном та Р. Куїнном.

У рамках даної шкали Д. Денісон визначає чотири прояви корпоративної культури – місія, стійкість, ступінь залучення в діяльність організації, адаптивність, які впливають на організаційну ефективність. Кожен із чотирьох проявів культури характеризується трьома показниками, отже, організаційна культура за методикою Д. Денісона може бути охарактеризована 12-ма індексами. Основні відмінності такої методики від попередньої – це використання більшої кількості показників, здійснення оцінок не в розрізі типу культури, а щодо прояву певних її характеристик, а тому методика Д. Денісона має, на наш погляд, значно більше переваг.

Для підвищення об'єктивності оцінок учений порівнює результати застосування запропонованої ним методики із показниками ефективності, на які справляє найбільший вплив організаційна культура: рентабельністю інвестованого капіталу, рентабельністю активів, рівнем і темпом росту продажів, часткою ринку, рівнем новизни продукту, якістю, рівнем задоволеності працівників. Методика Г. Захарчиної дає можливість оцінити корпоративну культуру на основі реалізації її функцій, а також порівняти одержані результати із оцінкою фінансово-економічних показників підприємства.

За цією методикою діагностика організаційної культури повинна ґрунтуватися на системному підході, що передбачає аналіз всіх її сторін як цілісної системи з усіма наявними й можливими взаємозв'язками. Як вважає автор, діагностика організаційної культури – це системний процес, що об'єднує певні етапи, до складу яких входять: визначення мети діагностики, формування її методично-організаційної основи, інформаційний пошук та статистичне й аналітичне оброблення отриманих у його процесі даних, вивчення існуючого стану організаційної культури, постановка діагнозу (визначення «слабких місць», проблем, які необхідно вирішити), оптимізація критеріїв і параметрів оцінки стану організаційної культури, моделювання «нової» організаційної культури.

Загалом цілі і задачі діагностики корпоративної культури сучасних підприємств не зводяться тільки до оцінювання стану її функціонування чи розвитку. Вони включають також виявлення проблемних моментів, можливостей і резервів. У зазначеному контексті результатами діагностики

корпоративної культури підприємства можуть бути: – заходи, спрямовані на удосконалення корпоративної культури; – зміна концепції розвитку корпоративної культури; – усвідомлення керівництвом важливості фактора корпоративної культури у системі управління підприємством і покращенні його фінансових результатів. Діагностичний процес повинен мобілізувати менеджерів підприємства на реальні кроки, які треба зробити у напрямку покращення стану організаційної культури або для формування нового типу культури. Вся система діагностичних заходів має спрямовуватись на розвиток сильної корпоративної культури, яка мотивуватиме персонал підприємства до високопродуктивної праці, розвиватиме його інноваційний потенціал і, як наслідок, впливатиме на економічні показники. Висновки і пропозиції. Виходячи з наведеного вище, можна зробити висновок, що для забезпечення ефективного впливу корпоративної культури на діяльність підприємства необхідна її своєчасна діагностика. Проте в науковій літературі єдиного підходу до діагностики корпоративної культури поки що не існує.

Тому вибір методики проведення її комплексного оцінювання значною мірою залежить безпосередньо від мети дослідження, намірів і можливостей керівництва, сфери, в якій функціонує підприємство.

Культура підприємства може бути визначена його власником, може формуватися поступово природнім шляхом у боротьбі за виживання, а може і свідомо створюватися менеджерами, якщо таке завдання перед ними постане. Головним у культурі будь-якого підприємства є те, що вона, по-перше, здатна зменшити ступінь колективної невизначеності, а по-друге, – істотно забезпечує довготривалу ефективність його діяльності.

На даний момент важливим постає питання розуміння шляху за допомогою якого корпоративну культуру можна діагностувати та змінювати з метою посилення організаційного виконання. З того часу як починають розуміти, що корпоративна культура виступає ключовим фактором довгострокової ефективності організації, є обов'язковим вивчення процесу зміни та управління даним поняттям і визначення основних елементів корпоративної культури для її відповідної зміни та аналізу.

Тому головним є розуміння і дослідження процесу діагностики та зміни корпоративної культури, способів її аналізу та формування з урахуванням впливу зовнішніх умов середовища в сучасних умовах інтернаціоналізації бізнесу

2. Психологічні аспекти діагностики та управління корпоративною культурою

Морально-психологічний клімат колективу є показником культури організації та ефективного менеджменту організації. Компонентами сприятливого морально-психологічного клімату можна вважати взаємовідносини в колективі, задоволеність працею, колективний настрій тощо. Діагностика та оцінка морально-психологічного клімату організації дозволяє підсвітити проблеми та негативні фактори, що впливають на моральний стан і психологічний комфорт співробітників (конфлікти, незадоволення, недовіра,

висока напруга та втома. Такий аналіз допомагає зрозуміти, які саме аспекти робочого середовища сприяють здоровому і продуктивному клімату, а які з них несприятливо впливають на працівників. Діагностика дає змогу виявляти чинники, які впливають на мотивацію працівників, задоволення роботою, вживати заходи для збереження талановитих співробітників.

Діагностика морально-психологічного клімату здійснюється на основі використання цілої низки показників, до яких можна віднести наступні:

«1) задоволеність підлеглими взаємовідносинами всередині організації, з колективами інших організацій, з керівником закладу організації;

2) задоволеність характером і змістом праці: ергономічні та фізіологічні умови праці; приміщенням та обладнанням; забезпеченість оргтехнікою та її якість;

3) частота виникнення конфліктних ситуацій;

4) потенційна плинність кадрів та її причини;

5) особиста безпека;

6) рівень професійної і соціальної активності персоналу: позитивна мотивація; участь співробітників в управлінні; кар'єрний ріст, планування кар'єри, об'єктивність атестації кадрів, відсутність апатії і застою в цих сферах життя;

7) згуртованість, рівень ціннісно-мотиваційної єдності та мотиви трудової діяльності;

8) задоволеність системою морального та матеріального стимулювання (справедливість розподілу соціальних благ (матеріальної допомоги, оплати спортивних та оздоровчих послуг, пільгових кредитів);

9) справедливість та законність соціальних гарантій (виплата лікарняних листів, компенсацій, страхування);

10) стиль керівництва колективом і відношення до нього підлеглих: стабільна кадрова політика;

11) дотримання прав особистості; докладне дотримання вимогам регламентованих документів; довіра та повага керівників різних рівнів» Дослідниками корпоративної культури було неодноразово апробовано ряд методик стосовно вивчення морального та психологічного клімату в організаціях на українських підприємствах та зроблені висновки щодо їх дієвості.

5. Технології формування та трансформації корпоративної культури

У сучасних умовах корпоративна культура не може розглядатися як незмінна система організаційних традицій і правил. Вона потребує постійного розвитку, адаптації до нових суспільних викликів, змін у професійному середовищі та стратегічних пріоритетах організації.

Особливо актуальним це питання є для соціальних установ, які працюють в умовах підвищеного соціального навантаження, кадрових змін, обмежених ресурсів і необхідності реагування на кризові ситуації.

Формування корпоративної культури – це цілеспрямований процес створення та закріплення в організації системи спільних цінностей, норм,

традицій і моделей професійної поведінки, які відповідають її місії та стратегічним цілям.

Трансформація корпоративної культури – це процес якісної зміни наявних організаційних цінностей, норм, управлінських підходів і моделей взаємодії з метою адаптації організації до нових умов діяльності та підвищення її ефективності.

Формування корпоративної культури передбачає створення нової або систематизацію наявної культури, тоді як трансформація спрямована на зміну вже сформованих організаційних установок і практик.

Основні принципи формування корпоративної культури

1. Відповідність місії та стратегічним цілям організації. Корпоративні цінності мають відповідати основному призначенню організації та визначати пріоритети її діяльності.

2. Участь персоналу. Працівники повинні бути залучені до формування корпоративних цінностей, правил взаємодії та прийняття рішень.

3. Послідовність і системність. Формування корпоративної культури має охоплювати всі рівні організації та реалізовуватися не епізодично, а постійно.

4. Особистий приклад керівництва. Керівники повинні демонструвати відповідність власної поведінки задекларованим корпоративним цінностям.

5. Відкритість і прозорість. Організаційні рішення, правила взаємодії та критерії оцінювання роботи мають бути зрозумілими для працівників.

6. Гнучкість та адаптивність. Корпоративна культура повинна враховувати зміни зовнішнього середовища, потреби персоналу та нові вимоги до діяльності організації.

Тапи трансформації корпоративної культури

Трансформація корпоративної культури є складним процесом, який потребує послідовного управління змінами.

Для пояснення цього процесу доцільно звернутися до моделі управління змінами Курта Левіна, яка передбачає три основні етапи.

1. Розморожування (Unfreezing). На цьому етапі створюються передумови для змін. Працівникам пояснюють необхідність трансформації корпоративної культури, визначають проблеми наявного організаційного середовища та формують готовність до нових підходів. Основні заходи:

- діагностика корпоративної культури;
- визначення проблемних зон;
- інформування персоналу;
- обговорення необхідності змін;
- залучення працівників до планування трансформації.

2. Зміна (Changing). Передбачає безпосереднє впровадження нових цінностей, норм і моделей організаційної поведінки. Основні заходи:

- перегляд корпоративних принципів;
- запровадження нових стандартів комунікації;
- навчання персоналу;
- зміна управлінських процедур;

- розвиток командної взаємодії;
- впровадження механізмів зворотного зв'язку.

3. Закріплення (Refreezing). На цьому етапі нові моделі поведінки інтегруються в повсякденну діяльність організації та стають частиною її корпоративної культури. Основні заходи:

- закріплення нових правил у внутрішніх документах;
- регулярне оцінювання результатів;
- підтримка позитивних практик;
- визнання досягнень працівників;
- моніторинг дотримання нових цінностей і норм.

Роль керівника в трансформації корпоративної культури

Керівник є одним із ключових суб'єктів формування корпоративної культури, оскільки саме його управлінська поведінка значною мірою визначає реальні стандарти взаємодії в організації.

Основні функції керівника в цьому процесі:

1. Формування чіткого бачення бажаної корпоративної культури.
2. Демонстрація особистого прикладу дотримання корпоративних цінностей.
3. Забезпечення відкритої комунікації.
4. Залучення працівників до прийняття рішень.
5. Підтримка професійного розвитку персоналу.
6. Забезпечення справедливого ставлення до всіх працівників.
7. Своєчасне реагування на конфлікти та прояви психологічного тиску.
8. Створення умов для психологічної безпеки й командної взаємодії.

Важливо, щоб керівництво не обмежувалося формальним проголошенням корпоративних цінностей. Ефективна культура формується насамперед через щоденні управлінські рішення, поведінку керівників і реальні практики взаємодії.

У соціальній сфері корпоративна культура повинна враховувати специфіку професійної діяльності, яка передбачає постійну взаємодію з людьми, емоційну залученість, дотримання етичних стандартів і відповідальність за якість соціальних послуг.

Пріоритетними напрямами її формування є:

- розвиток культури гуманізму та поваги до людської гідності;
- дотримання принципів недискримінації та соціальної справедливості;
- забезпечення конфіденційності інформації;
- формування культури міждисциплінарної взаємодії;
- підтримка психологічного благополуччя персоналу;
- профілактика професійного вигорання;
- розвиток культури супервізії та взаємного навчання;
- формування організаційної стійкості в умовах кризових ситуацій.

Отже, формування та трансформація корпоративної культури є безперервним управлінським процесом, спрямованим на створення

організаційного середовища, у якому поєднуються професійна відповідальність, ефективність діяльності, психологічна безпека та взаємна повага.

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

Однією з найбільш серйозних проблем сучасного організаційного менеджменту є виникнення деструктивних форм міжособистісної взаємодії, які негативно впливають на психологічний стан працівників, ефективність командної роботи, організаційну культуру та результати діяльності установи.

До таких явищ належать психологічне переслідування, систематичне приниження, цькування, дискримінація, ізоляція працівників, зловживання управлінською владою та створення ворожого психологічного середовища.

У соціальних організаціях подібні явища є особливо небезпечними, оскільки можуть призводити до зниження якості соціальних послуг, порушення професійної етики, втрати кадрового потенціалу та погіршення взаємодії з отримувачами послуг.

Мобінг: сутність, форми та прояви

Мобінг (mobbing) – це систематичне психологічне переслідування працівника на робочому місці, яке проявляється в приниженні, дискредитації, ізоляції, залякуванні, поширенні чуток та інших формах психологічного тиску з боку одного або кількох членів колективу.

На відміну від звичайного робочого конфлікту, мобінг має тривалий і повторюваний характер та спрямований на психологічне виснаження, приниження або витіснення працівника з організації.

Основні ознаки мобінгу:

- систематичність негативного ставлення;
- цілеспрямоване приниження працівника;
- психологічний тиск і залякування;
- соціальна ізоляція;
- поширення неправдивої або дискредитуючої інформації;
- створення перешкод для виконання професійних обов'язків;
- ігнорування професійних досягнень;
- використання подвійних стандартів оцінювання роботи.

Основні форми мобінгу:

1. Горизонтальний мобінг – психологічне переслідування працівника з боку колег, які мають приблизно однаковий посадовий статус.

2. Вертикальний мобінг – психологічний тиск у межах управлінської ієрархії. Може здійснюватися керівником щодо підлеглого або, у протилежному напрямі, групою підлеглих щодо керівника.

3. Змішаний мобінг – ситуація, коли психологічне переслідування працівника відбувається одночасно з боку керівництва та колег.

Босинг: психологічний тиск з боку керівництва

Босинг (bossing) – це форма вертикального мобінгу, за якої керівник використовує посадові повноваження для систематичного психологічного тиску, приниження, дискредитації або витіснення підлеглого з організації.

Босинг є особливо небезпечною формою деструктивної управлінської поведінки, оскільки керівник має формальну владу, можливість впливати на розподіл обов'язків, оцінювання результатів роботи, умови праці та професійний розвиток підлеглих.

Основні прояви босингу:

- постійна необґрунтована критика працівника;
- публічне приниження та образи;
- погрози звільненням;
- систематичне надання завдань, які неможливо виконати в установлені строки;
- навмисне позбавлення необхідної для роботи інформації;
- ігнорування професійних пропозицій;
- несправедливий розподіл робочого навантаження;
- використання посадового становища для особистого тиску;
- створення умов, за яких працівник змушений звільнитися за власним бажанням.

Приклад босингу.

Керівник центру соціальних служб систематично критикує одного із соціальних працівників у присутності колег, доручає йому додаткові завдання без відповідного коригування навантаження, не надає необхідної інформації для виконання роботи, а потім звинувачує у невиконанні поставлених завдань.

У такому випадку посадові повноваження використовуються не для організації ефективної діяльності, а як інструмент психологічного тиску.

Стафінг: психологічне переслідування керівника підлеглими

Стафінг (staffing) – це форма психологічного переслідування керівника з боку одного або кількох підлеглих працівників, яка проявляється у систематичному саботажі управлінських рішень, дискредитації, поширенні чуток, створенні перешкод для виконання управлінських функцій та організованому психологічному тиску.

На відміну від босингу, де джерелом психологічного тиску є керівник, стафінг спрямований проти особи, яка обіймає керівну посаду.

Основні прояви стафінгу:

- систематичне ігнорування законних управлінських рішень;
- навмисне невиконання доручень;
- поширення негативної або неправдивої інформації про керівника;
- створення штучних конфліктних ситуацій;
- об'єднання працівників із метою дискредитації керівника;
- приховування інформації, необхідної для управління;
- саботаж організаційних змін;
- систематичне підривання авторитету керівника.

Приклад стафінгу.

Новопризначений керівник соціальної установи намагається запровадити нову систему розподілу обов'язків і вдосконалити внутрішню комунікацію.

Частина працівників систематично ігнорує його доручення, поширює негативні чутки, приховує інформацію та перешкоджає реалізації управлінських рішень.

Якщо така поведінка має систематичний характер і спрямована на психологічне переслідування керівника, вона може розглядатися як стафінг.

Водночас важливо розрізняти стафінг і конструктивний опір управлінським рішенням. Незгода працівників із керівником, обґрунтована критика або колективне звернення щодо порушень не є стафінгом самі по собі.

Булінг: систематичне цькування та приниження

Булінг (bullying) – це систематичне цькування особи, яке проявляється в агресивній поведінці, приниженні, образах, залякуванні, соціальному виключенні або інших формах психологічного чи фізичного насильства.

Термін «булінг» найчастіше використовується для характеристики цькування в освітньому середовищі, однак його також застосовують для опису деструктивної поведінки в робочих колективах.

У професійному середовищі булінг може проявлятися як:

- словесні образи та принизливі висловлювання;
- висміювання зовнішності, особистісних характеристик або професійних здібностей;
- поширення образливих чуток;
- навмисне виключення працівника з командної взаємодії;
- психологічне залякування;
- погрози та демонстрація агресії;
- кібербулінг через електронну пошту, робочі чати та соціальні мережі.

Приклад булінгу в організації.

Молодий фахівець, який нещодавно розпочав роботу в соціальній установі, постійно стає об'єктом насмішок з боку досвідченіших колег. Його висловлювання знецінюють, професійні помилки обговорюють у принизливій формі, а в робочому чаті поширюють образливі повідомлення.

Такі дії негативно впливають на професійну адаптацію працівника, його самооцінку та психологічне благополуччя.

Важливо розуміти, що не кожна критика або суперечка є булінгом. Визначальними ознаками є систематичність, агресивний характер поведінки та спрямованість на приниження чи психологічне пригнічення особи.

«Сендвіч-мобінг»: комбінований психологічний тиск

Сендвіч-мобінг – це не усталений у міжнародній науковій літературі термін, а описова назва ситуації, коли працівник опиняється під одночасним або взаємопов'язаним психологічним тиском із різних рівнів організаційної структури, зокрема з боку керівництва та колег.

У такій ситуації працівник фактично опиняється між двома сторонами конфлікту, які можуть взаємно підсилювати негативний вплив.

Основні прояви:

- критика з боку керівника та одночасне негативне ставлення колег;
- виключення працівника з професійної комунікації;
- перекладання на нього відповідальності за спільні помилки;

- взаємне підсилення негативних оцінок працівника;
- поширення дискредитуючої інформації на різних рівнях організації;
- створення умов соціальної ізоляції.

Приклад сендвіч-мобінгу.

У соціальній установі працівник стикається з постійною критикою з боку керівника, який вважає його недостатньо ефективним. Одночасно колеги відмовляються надавати йому необхідну допомогу, приховують інформацію та звинувачують у проблемах командної роботи.

У результаті працівник опиняється в ситуації подвійного психологічного тиску, не має можливості отримати підтримку та поступово втрачає відчуття професійної захищеності.

Для наукової точності важливо зазначити, що цей термін не має настільки усталеного визначення, як мобінг або босинг, тому в навчальній практиці його доцільно використовувати як опис комбінованої форми організаційного переслідування.

сихологічне переслідування та цькування мають негативні наслідки як для окремих працівників, так і для організації загалом.

Індивідуальні наслідки:

- підвищення рівня тривожності та емоційного напруження;
- зниження самооцінки;
- втрата професійної впевненості;
- порушення міжособистісних відносин;
- емоційне виснаження;
- зниження мотивації до роботи;
- погіршення психологічного благополуччя;
- бажання звільнитися.

Організаційні наслідки:

- погіршення соціально-психологічного клімату;
- зниження продуктивності праці;
- руйнування командної взаємодії;
- зростання кількості конфліктів;
- збільшення плинності кадрів;
- погіршення репутації організації;
- зниження якості надання соціальних послуг;
- втрата професійного та інтелектуального потенціалу.

Особливо небезпечним є те, що деструктивні явища можуть поступово ставати частиною неформальної організаційної культури, якщо керівництво ігнорує такі випадки або фактично підтримує відповідну поведінку.

Профілактика та протидія мобінгу, босингу, стафінгу й булінгу

Профілактика психологічного переслідування повинна бути одним із пріоритетних напрямів управління персоналом і формування безпечного організаційного середовища.

Основні напрями профілактики:

1. Формування внутрішньої політики протидії психологічному насильству. Організація повинна розробити чіткі правила, які визначають неприпустимі форми поведінки, механізми реагування на порушення та відповідальність за їх вчинення.

2. Розроблення кодексу етичної поведінки. У документі доцільно закріпити принципи взаємної поваги, недискримінації, конфіденційності, професійної відповідальності та конструктивної комунікації.

3. Створення механізмів повідомлення про порушення. Працівники повинні мати можливість безпечно повідомляти про випадки психологічного тиску, зокрема через конфіденційні канали звернення, визначених відповідальних осіб або внутрішні процедури розгляду скарг.

4. Навчання керівників і персоналу. Доцільно організовувати тренінги з управління конфліктами, професійної етики, ненасильницької комунікації, емоційного інтелекту та психологічної безпеки.

5. Забезпечення прозорості управлінських процесів. Чіткий розподіл посадових обов'язків, об'єктивне оцінювання результатів праці та зрозумілі критерії заохочення зменшують можливості для зловживання владою.

6. Своєчасне реагування на конфлікти. Керівництво повинно виявляти ранні ознаки психологічного тиску, проводити об'єктивне з'ясування обставин і вживати відповідних заходів.

7. Залучення незалежних фахівців. У складних випадках доцільно залучати психологів, медіаторів, фахівців із трудового права та інших компетентних спеціалістів.

8. Підтримка постраждалих працівників. Важливо забезпечити можливість отримання психологічної та правової допомоги, захист від переслідування за повідомлення про порушення та недопущення повторної віктимізації.

Правові аспекти протидії мобінгу в Україні

Питання протидії мобінгу має не лише морально-етичне, а й правове значення. В Україні правове регулювання протидії мобінгу здійснюється, зокрема, на підставі Кодексу законів про працю України. Стаття 2-2 КЗпП України визначає поняття мобінгу (цькування), його основні ознаки та форми прояву. Законодавство забороняє мобінг у трудових відносинах і передбачає механізми захисту працівників. Зокрема, законодавством визначаються:

- заборона психологічного та економічного тиску в трудових відносинах;
- обов'язки роботодавця щодо запобігання мобінгу;
- можливість звернення працівника до уповноважених органів;
- відповідальність за вчинення мобінгу;
- право працівника на відшкодування шкоди у передбачених законом випадках.

Важливо також розрізняти юридичне визначення мобінгу та ширше психологічне використання цього поняття. Не кожна неприємна ситуація, критика чи трудова суперечка автоматично є мобінгом. Для правової оцінки

враховуються визначені законодавством ознаки та обставини конкретної ситуації.

Отже, профілактика мобінгу та інших форм психологічного переслідування є необхідною умовою забезпечення гідних і безпечних умов праці, збереження кадрового потенціалу та формування здорової корпоративної культури.

Підсумовуючи варто наголосити, що корпоративна культура та соціально-психологічний клімат є важливими складовими ефективного функціонування сучасної організації. Вони визначають характер професійних взаємин, рівень довіри між працівниками, особливості управлінської взаємодії, мотивацію персоналу та здатність колективу досягати спільних цілей.

Формування позитивної корпоративної культури передбачає не лише розроблення системи цінностей і правил поведінки, а й забезпечення їх практичної реалізації в повсякденній діяльності організації.

Важливими передумовами здорового організаційного середовища є психологічна безпека, відкритість комунікації, справедливість управлінських рішень, взаємна підтримка та конструктивне вирішення конфліктів.

Діагностика корпоративної культури дає можливість своєчасно виявляти проблеми організаційного середовища, оцінювати ефективність управлінських процесів і визначати напрями вдосконалення діяльності установи.

Особливого значення набуває профілактика деструктивних явищ – мобінгу, босингу, стафінгу, булінгу та інших форм психологічного переслідування. Їх подолання потребує системного управлінського підходу, чітких етичних стандартів, належного правового захисту працівників і формування культури взаємної поваги.

Таким чином, завдання соціального менеджменту полягає у створенні такого організаційного середовища, у якому професійна ефективність поєднується з гуманізмом, психологічною безпекою, соціальною відповідальністю та повагою до особистості кожного працівника.

Питання для самоконтролю згань

1. Розкрийте сутність поняття «корпоративна культура» та охарактеризуйте її основні функції.
2. Які основні рівні корпоративної культури виділяє Едгар Шейн?
3. Охарактеризуйте основні типи корпоративної культури за моделлю Камерона – Куїнна.
4. У чому полягають морально-психологічні основи взаємин в організації?
5. Що таке соціально-психологічний клімат і які чинники впливають на його формування?
6. Які ознаки характеризують сприятливий організаційний клімат?
7. Розкрийте сутність психологічної безпеки команди та назвіть її основні маркери.
8. Які методи використовуються для діагностики психологічної безпеки?
9. Які основні етапи діагностики корпоративної культури?

10. Охарактеризуйте моделі OCAI та Денісона.
11. Які сучасні технології використовуються для формування корпоративної культури?
12. У чому полягає сутність трансформації корпоративної культури за моделлю Курта Левіна?
13. Розкрийте сутність понять «мобінг», «босинг», «стафінг», «булінг» і «сендвіч-мобінг».
14. Які наслідки деструктивних явищ для працівників та організації?
15. Які управлінські механізми забезпечують профілактику психологічного переслідування в колективі?

Лекція 11.
Мотиваційні системи та стимулювання персоналу в соціальних організаціях

1. Сутність і зміст мотиваційного менеджменту. Основні теорії.
2. Особистість як об'єкт мотиваційного управління. Індивідуальність співробітників і мотивація. Мотивація колективів.
3. Методи і технології мотивації персоналу
4. Зарубіжний досвід мотивації персоналу.
5. Специфічні чинники та виклики мотивації в соціальному секторі: управління волонтерами, профілактика вигорання (супервізія) та обмеженість фінансових ресурсів.

Ключові терміни та поняття: мотивація персоналу, стимулювання праці, мотиваційна система, внутрішня мотивація, зовнішня мотивація, соціальна організація, ціннісна відповідність, ефект витіснення мотивації, менеджмент волонтерства, професійне вигорання, втома від співчуття, супервізія, програми благополуччя.

Література:

1. Дмитрук О. В. Мотивація та стимулювання праці персоналу в неприбуткових організаціях. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 104–109.
2. Леміш, К., Суслик, А., & Швачко, В. (2025). Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство,* (78). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28
3. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 308 с.
4. Ясінська О. М. Мотивація персоналу як засіб удосконалення системи управління в установах соціальної сфери. Львів, 2023. 78 с.

1. ***Сутність і зміст мотиваційного менеджменту. Основні теорії***

Ефективність діяльності соціальних організацій визначається не лише наявністю фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів, а й передусім професійним потенціалом персоналу, його зацікавленістю в результатах роботи, відповідальністю та готовністю до досягнення спільних цілей. Особливого значення мотивація набуває у сфері соціальної роботи, де результат діяльності часто залежить від якості міжособистісної взаємодії, емоційної залученості працівників, здатності до співпереживання та готовності працювати з людьми, які перебувають у складних життєвих обставинах.

Мотивація персоналу є одним із ключових інструментів управління людськими ресурсами, оскільки забезпечує спрямованість професійної діяльності, визначає інтенсивність трудових зусиль, рівень відповідальності та готовність працівників до професійного розвитку.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх спонукальних чинників, які активізують діяльність людини, визначають її спрямованість, інтенсивність, наполегливість і готовність до досягнення певних цілей.

Важливо розуміти відмінність між мотивацією та стимулюванням. Мотивація пов'язана насамперед із внутрішніми спонуканнями особистості, тоді як стимулювання передбачає використання зовнішніх засобів впливу для активізації трудової діяльності.

Мотиваційний менеджмент – це цілеспрямована управлінська діяльність, спрямована на формування, підтримку та розвиток системи внутрішніх і зовнішніх спонукальних чинників, які забезпечують зацікавленість працівників у досягненні індивідуальних, колективних та організаційних цілей.

Мотиваційний менеджмент передбачає не просто заохочення працівників до виконання посадових обов'язків, а створення такого організаційного середовища, у якому особисті потреби, професійні інтереси та цінності співробітників узгоджуються зі стратегічними цілями організації.

У соціальних організаціях мотиваційний менеджмент має особливе значення, оскільки працівники часто виконують емоційно складну роботу, стикаються з кризовими ситуаціями, високим рівнем відповідальності, професійними ризиками та обмеженістю ресурсів.

Основними завданнями мотиваційного менеджменту є:

- Виявлення потреб, мотивів, інтересів і ціннісних орієнтацій працівників.
- Формування сприятливого психологічного клімату в колективі.
- Створення умов для професійної самореалізації та розвитку персоналу.
- Підвищення зацікавленості працівників у результатах діяльності організації.
- Забезпечення справедливого оцінювання трудового внеску та винагородження персоналу.
- Формування організаційної культури, заснованої на взаємоповазі, довірі та співпраці.
- Профілактика професійного вигорання, зниження плинності кадрів і підтримка працездатності персоналу.

Мотиваційний менеджмент виконує низку важливих ***функцій***:

- спонукальна – активізує трудову діяльність працівників і формує готовність до виконання професійних завдань;
- спрямувальна – визначає пріоритети діяльності та орієнтує працівників на досягнення організаційних цілей;
- регулювальна – сприяє узгодженню індивідуальної поведінки з вимогами організації;
- стимулювальна – забезпечує використання матеріальних і нематеріальних засобів заохочення;
- розвивальна – створює умови для професійного та особистісного зростання;
- інтеграційна – об'єднує працівників навколо спільних цінностей, завдань і місії організації.

Основні теорії мотивації персоналу

У менеджменті сформувалося декілька концептуальних підходів до пояснення механізмів мотивації трудової діяльності. Найбільш відомими є змістові та процесуальні теорії мотивації.

Змістові теорії зосереджуються на визначенні потреб людини, які спонукають її до діяльності, та з'ясуванні чинників, що впливають на трудову поведінку.

Теорія ієрархії потреб ***А. Маслоу.*** Автором теорії є американський психолог Абрагам Маслоу, який запропонував модель ієрархії потреб людини, відповідно до якої поведінка визначається прагненням задовольнити потреби різного рівня.

Теорія двох факторів ***Ф. Герцберга***. Американський психолог Фредерік Герцберг запропонував розмежовувати гігієнічні фактори та мотиватори. Гігієнічні фактори: заробітна плата, умови праці, безпека, стабільність зайнятості, відносини з керівництвом і колегами, організаційна політика. Мотиватори: досягнення, визнання, відповідальність, професійне зростання, змістовність роботи, можливість самореалізації. Згідно з теорією, усунення незадоволеності умовами праці не обов'язково забезпечує високу мотивацію. Для формування стійкої зацікавленості необхідно також створювати можливості для професійного розвитку, самостійності та визнання досягнень.

Теорія очікувань ***В. Врума***. Автор розглядав мотивацію як результат взаємозв'язку між очікуваннями людини та цінністю винагороди. Пояснював, що мотивація залежить від трьох компонентів:

- Очікування – переконання працівника, що докладені зусилля дадуть змогу досягти необхідного результату.
- Інструментальність – переконання, що досягнення результату забезпечить отримання винагороди.
- Валентність – суб'єктивна цінність винагороди для конкретної людини.

Отже, працівник буде більш мотивованим, якщо розумітиме, що його зусилля можуть привести до результату, цей результат буде визнаний, а винагорода матиме для нього особисту цінність.

Теорія справедливості ***Дж. Адамса***. Автор доводив, що працівники оцінюють справедливість винагороди шляхом порівняння власного внеску та отриманих результатів із внеском і винагородою інших працівників.

Якщо співробітник вважає, що його трудовий внесок, відповідальність і навантаження є значно більшими, ніж у колег, але винагорода залишається однаковою або меншою, може виникнути відчуття несправедливості. Наслідками можуть бути зниження продуктивності, конфлікти, втрата довіри до керівництва та бажання залишити організацію.

Теорія постановки цілей ***Е. Локка***. Автор обґрунтував важливість чітких, конкретних і достатньо складних цілей для підвищення мотивації. Основними умовами ефективної постановки цілей є:

- конкретність і зрозумілість завдань;
- відповідність цілей можливостям працівника;

- наявність зворотного зв'язку;
- прийняття цілей самим працівником;
- можливість оцінити досягнуті результати.

Таким чином, різні теорії мотивації доповнюють одна одну. Їх практичне застосування дає змогу керівникам соціальних організацій краще розуміти потреби працівників, обирати відповідні засоби заохочення та формувати ефективну систему управління персоналом.

2. ***Особистість як об'єкт мотиваційного управління. Індивідуальність співробітників і мотивація. Мотивація колективів***

У системі соціального менеджменту центральне місце посідає людина як головний ресурс організації, носій професійних знань, умінь, цінностей, потреб та індивідуальних мотиваційних установок. Тому ефективне управління персоналом передбачає врахування не лише професійної компетентності працівників, а й їхніх особистісних характеристик, життєвого досвіду, ціннісних орієнтацій та індивідуальних потреб.

Особистість як об'єкт мотиваційного управління розглядається не як пасивний виконавець управлінських рішень, а як активний учасник організаційних процесів, здатний самостійно визначати цілі, приймати рішення, проявляти ініціативу та впливати на результати діяльності організації.

Мотиваційні потреби працівників не є однаковими. Навіть за однакових умов праці різні люди можуть по-різному реагувати на управлінські стимули, оцінювати винагороду та визначати пріоритети професійної діяльності.

На індивідуальну мотивацію впливають такі чинники:

1. Вікові та професійні особливості. Молоді спеціалісти часто зацікавлені у професійному становленні, набутті досвіду, наставництві та кар'єрному розвитку. Досвідчені працівники можуть більше цінувати стабільність, автономію, визнання професійного авторитету та можливість передавати досвід.
2. Особистісні характеристики. На мотивацію впливають відповідальність, самостійність, комунікабельність, емоційна стійкість, схильність до лідерства та потреба у визнанні.
3. Професійні цінності. Для працівників соціальної сфери важливими мотивами можуть бути гуманізм, соціальна справедливість, допомога людям, захист прав людини та суспільна корисність діяльності.
4. Життєві обставини. Сімейні зобов'язання, потреба у стабільному доході, можливість поєднання роботи з особистим життям також впливають на мотиваційні пріоритети.
5. Професійний досвід. Рівень компетентності, попередній досвід роботи, професійні досягнення та можливості самореалізації визначають ставлення людини до трудової діяльності.
6. Організаційне середовище. Стиль керівництва, психологічний клімат, характер взаємин у колективі, справедливість оцінювання та розподілу навантаження безпосередньо впливають на мотивацію.

Важливим інструментом мотиваційного менеджменту є визначення мотиваційного профілю працівника – сукупності провідних потреб, цінностей, інтересів і чинників, які визначають його професійну поведінку.

Для виявлення мотиваційного профілю керівник може використовувати:

- індивідуальні бесіди з працівниками;
- анкетування щодо професійних потреб та очікувань;
- оцінювання рівня задоволеності роботою;
- аналіз професійних досягнень;
- спостереження за поведінкою та взаємодією в колективі;
- регулярний зворотний зв'язок.

Результати такого аналізу дають змогу сформувати індивідуалізовану систему мотивації, яка враховує відмінності між працівниками.

У мотиваційному менеджменті особливе значення має розмежування ***внутрішньої та зовнішньої мотивації.***

Внутрішня мотивація – це спонукання до діяльності, зумовлене особистими інтересами, переконаннями, цінностями, прагненням до самореалізації та задоволенням від самого процесу роботи.

Для працівників соціальних організацій внутрішніми мотивами можуть бути:

- бажання допомагати людям, які опинилися у складних життєвих обставинах;
- прагнення сприяти соціальній справедливості;
- усвідомлення суспільної значущості професійної діяльності;
- можливість реалізувати власні гуманістичні переконання;
- задоволення від позитивних змін у житті отримувачів соціальних послуг;
- прагнення до професійного та особистісного розвитку.

Зовнішня мотивація – це спонукання до діяльності під впливом зовнішніх чинників, пов'язаних із винагородою, оцінюванням, вимогами організації або можливими санкціями.

До зовнішніх мотиваторів належать:

- заробітна плата та премії;
- соціальний пакет;
- додаткові вихідні;
- можливість кар'єрного зростання;
- професійне визнання;
- нагороди та відзнаки;
- позитивна оцінка результатів діяльності керівництвом.

Важливо, щоб у соціальних організаціях внутрішня та зовнішня мотивація доповнювали одна одну. Орієнтація виключно на альтруїзм працівників без забезпечення гідних умов праці може призводити до виснаження, незадоволеності та професійного вигорання.

Мотивація колективу – це система спільних мотивів, цінностей, очікувань та стимулів, які об'єднують працівників навколо досягнення загальних цілей організації.

Колективна мотивація формується під впливом:

- спільної місії та цінностей організації;
- позитивного психологічного клімату;
- довіри між працівниками;
- справедливого розподілу обов'язків;
- взаємної підтримки та професійної солідарності;
- участі працівників у прийнятті управлінських рішень;
- визнання спільних досягнень.

Важливим чинником колективної мотивації є організаційна культура. Якщо в організації сформовані цінності взаємоповаги, відкритості, партнерства та відповідальності, працівники відчувають свою приналежність до спільноти й усвідомлюють значущість власного внеску.

3. Методи і технології мотивації персоналу

Мотиваційний менеджмент передбачає використання комплексу методів і технологій, спрямованих на активізацію професійної діяльності працівників, підвищення їхньої зацікавленості в результатах роботи та формування позитивного ставлення до організації.

Методи мотивації персоналу – це сукупність способів управлінського впливу на працівників, які використовуються для стимулювання їхньої трудової активності, професійного розвитку та досягнення організаційних цілей.

У практиці управління персоналом застосовують матеріальні, нематеріальні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи мотивації.

Матеріальна мотивація передбачає використання грошових і негрошових матеріальних винагород для заохочення працівників до ефективної професійної діяльності. До основних форм матеріального стимулювання належать:

1. Основна заробітна плата. Є базовою формою матеріальної винагороди за виконання професійних обов'язків. Вона повинна відповідати складності роботи, рівню відповідальності, кваліфікації працівника та чинним нормативним вимогам.

2. Преміювання. Передбачає додаткову грошову винагороду за досягнення визначених результатів, якісне виконання завдань, участь у реалізації соціальних проєктів або особливі професійні досягнення.

3. Надбавки та доплати. Можуть встановлюватися за кваліфікацію, стаж роботи, інтенсивність праці, додаткові обов'язки та інші передбачені законодавством або внутрішніми положеннями організації підстави.

4. Соціальний пакет. Може включати медичне страхування, компенсацію транспортних витрат, оплату навчання, додаткові дні відпочинку та інші види підтримки персоналу.

5. Нематеріальні матеріальні заохочення. До них можна віднести забезпечення працівників сучасним обладнанням, професійною літературою, комфортними робочими місцями, доступом до навчальних ресурсів.

Особливістю соціальних організацій є те, що фінансові можливості часто обмежені. Тому матеріальне стимулювання має поєднуватися з іншими інструментами мотивації.

Нематеріальна мотивація передбачає використання засобів заохочення, які не мають безпосередньої грошової форми, але задовольняють соціальні, професійні, психологічні та особистісні потреби працівників.

До основних методів належать:

- Професійне визнання. Публічне відзначення досягнень, подяки, грамоти, позитивні відгуки керівництва та колег.
- Професійний розвиток. Участь у тренінгах, семінарах, конференціях, програмах підвищення кваліфікації.
- Кар'єрне зростання. Можливість переходу на посади з більшим рівнем відповідальності та професійної самостійності.
- Розширення автономії. Надання працівникам можливості самостійно планувати діяльність, обирати методи роботи та приймати рішення в межах повноважень.
- Гнучкий графік роботи. Використання гнучкого режиму праці, дистанційної або змішаної роботи там, де це дозволяє характер професійних обов'язків.
- Наставництво. Передавання професійного досвіду новим співробітникам, підтримка їхньої адаптації.
- Участь в управлінні. Залучення працівників до обговорення стратегічних рішень, розроблення програм і вдосконалення діяльності організації.

У соціальній сфері особливо важливим нематеріальним мотиватором є усвідомлення суспільної значущості роботи. Працівники мають розуміти, яких змін вдалося досягти завдяки їхній професійній діяльності.

Соціально-психологічні методи мотивації. - група методів спрямована на задоволення соціальних і психологічних потреб працівників, розвиток командної взаємодії та формування сприятливого організаційного середовища.:

1. Формування позитивного психологічного клімату.
2. Розвиток корпоративної культури.
3. Проведення командоутворювальних заходів.
4. Організація групових обговорень і професійних зустрічей.
5. Надання психологічної підтримки працівникам.
6. Розвиток внутрішньої комунікації.
7. Врегулювання конфліктів і запобігання мобінгу.
8. Формування культури взаємної поваги та підтримки.

Особливої уваги потребує створення умов, за яких працівник відчуває себе повноправним членом команди, може звернутися по допомогу та не боїться повідомляти про професійні труднощі.

Сучасні технології мотивації персоналу

У сучасному менеджменті використовують не лише окремі методи заохочення, а й комплексні мотиваційні технології.

1. Технологія управління за цілями (Management by Objectives, MBO). Передбачає узгодження індивідуальних цілей працівників із загальними цілями організації. Керівник разом із працівником визначає конкретні завдання, очікувані результати, терміни виконання та критерії оцінювання.

2. Технологія управління за результатами. Орієнтується на оцінювання не лише процесу виконання роботи, а й досягнутих результатів. У соціальних організаціях важливо використовувати збалансовані критерії оцінювання, оскільки кількісні показники не завжди відображають реальну якість соціальної роботи.

3. Технологія зворотного зв'язку. Передбачає регулярне обговорення результатів роботи, визначення сильних сторін працівника, виявлення труднощів і пошук шляхів удосконалення діяльності. Зворотний зв'язок має бути: своєчасним; конкретним; конструктивним; орієнтованим на розвиток; двостороннім.

4. Технологія наставництва та коучингу. Наставництво передбачає передавання професійного досвіду від більш досвідченого працівника до менш досвідченого. Коучинг спрямований на розкриття потенціалу працівника, розвиток самостійності, пошук власних рішень і підвищення відповідальності за результати діяльності.

5. Технологія залучення персоналу до управління (participative management). Передбачає активну участь працівників у прийнятті рішень, плануванні діяльності та розробленні організаційних змін. Така практика підвищує відчуття причетності до організації, відповідальність за результати та готовність підтримувати управлінські рішення.

6. Гейміфікація мотивації. Передбачає використання окремих ігрових механізмів у професійній діяльності: системи досягнень, командних завдань, символічних нагород, професійних викликів.

Ефективна мотиваційна система повинна бути комплексною, послідовною, справедливою та відповідати цілям організації. Основними етапами її формування є:

1. Діагностика мотиваційних потреб персоналу. Вивчення очікувань, інтересів, проблем і рівня задоволеності працівників.
2. Визначення мотиваційних пріоритетів. Встановлення чинників, які найбільше впливають на професійну активність персоналу.
3. Розроблення мотиваційної політики. Визначення принципів, правил, критеріїв і форм заохочення.
4. Вибір інструментів мотивації. Поєднання матеріальних, нематеріальних, організаційних і соціально-психологічних методів.
5. Впровадження мотиваційних заходів. Практична реалізація запланованої системи стимулювання.

6. Моніторинг та оцінювання ефективності. Аналіз змін у задоволеності працівників, їхній залученості, плинності кадрів і якості роботи.
7. Коригування мотиваційної системи. Удосконалення підходів відповідно до потреб персоналу та змін в організаційному середовищі.

Таким чином, мотиваційна система повинна бути не набором окремих заохочень, а цілісним механізмом управління людським потенціалом організації.

4. Зарубіжний досвід мотивації персоналу

Зарубіжний досвід мотиваційного менеджменту демонструє різноманітність підходів до управління персоналом, які сформувалися під впливом національних управлінських традицій, соціально-економічних умов, організаційної культури та особливостей трудових відносин.

Особливий інтерес для соціальних організацій становлять практики країн, у яких значна увага приділяється добробуту працівників, професійному розвитку, командній взаємодії, соціальній відповідальності та підтримці персоналу.

Американська модель мотивації персоналу характеризується орієнтацією на індивідуальні результати, професійні досягнення, особисту відповідальність і можливості кар'єрного розвитку.

Основні характеристики:

- використання системи індивідуального оцінювання результатів;
- преміювання за досягнення встановлених цілей;
- розвиток професійної компетентності;
- конкурентна оплата праці;
- заохочення підприємливості та ініціативності;
- використання індивідуальних програм професійного розвитку.

У соціальному секторі США поширені практики залучення волонтерів, розвитку благодійних ініціатив, партнерства між неприбутковими організаціями та бізнесом.

Особливе значення має підтримка місії організації: працівники та волонтери повинні розуміти суспільну цінність своєї діяльності й бачити конкретні результати реалізованих програм.

Японська модель мотивації традиційно характеризується значною увагою до колективної відповідальності, організаційної лояльності, командної взаємодії та довгострокового розвитку персоналу. Основними особливостями є:

- орієнтація на колективний результат;
- формування почуття приналежності до організації;
- розвиток корпоративної культури;
- наставництво та передавання досвіду;
- залучення працівників до вдосконалення робочих процесів;
- підтримка професійної дисципліни та відповідальності.

Важливим елементом японського менеджменту є концепція кайдзен – безперервного вдосконалення діяльності шляхом невеликих, послідовних змін.

У соціальних організаціях цей підхід може застосовуватися для постійного вдосконалення процедур надання соціальних послуг, покращення комунікації з отримувачами допомоги та оптимізації командної роботи.

Скандинавська модель мотивації (Швеція, Норвегія, Данія, Фінляндія) демонструють підходи до мотивації персоналу, засновані на довірі, рівноправності, балансі професійного й особистого життя та високій соціальній відповідальності. Основними характеристиками є:

- високий рівень уваги до добробуту працівників;
- підтримка балансу між роботою та особистим життям;
- розвиток соціального діалогу;
- демократичний стиль керівництва;
- участь працівників у прийнятті рішень;
- підтримка професійної автономії;
- доступ до навчання та підвищення кваліфікації.

Особливе значення має створення умов, за яких працівник може самостійно організовувати виконання завдань у межах визначених повноважень.

Для соціальної сфери такий підхід є особливо актуальним, оскільки автономія, довіра й підтримка з боку керівництва сприяють професійній відповідальності та зменшенню ризиків емоційного виснаження.

Німецька модель мотивації характеризується поєднанням професійної відповідальності, чіткого організаційного регулювання, соціального партнерства та системного професійного розвитку. Характерними особливостями є:

- чітке визначення посадових функцій;
- професійна підготовка та підвищення кваліфікації;
- дотримання трудових гарантій;
- використання колективних договорів;
- соціальний діалог між роботодавцями та працівниками;
- увага до безпеки й умов праці.

У німецькому соціальному секторі значну роль відіграють неприбуткові організації, благодійні об'єднання та установи соціального забезпечення. Для них важливими є професійна компетентність персоналу, стабільність трудових відносин та якість соціальних послуг.

Зарубіжний досвід свідчить, що універсальної моделі мотивації, придатної для всіх організацій, не існує. Найбільш ефективними є системи, які враховують специфіку діяльності, професійні потреби працівників, організаційну культуру та наявні ресурси.

Для українських соціальних організацій доцільним є поєднання різних підходів: американської орієнтації на результат, японської командної взаємодії, скандинавської уваги до добробуту персоналу та німецьких практик професійного розвитку й соціального партнерства.

5. ***Специфічні чинники та виклики мотивації в соціальному секторі: управління волонтерами, профілактика вигорання (супервізія) та обмеженість фінансових ресурсів***

Соціальний сектор має специфічні особливості організації праці, які безпосередньо впливають на формування мотиваційних систем. На відміну від комерційних структур, соціальні організації орієнтуються передусім на задоволення суспільних потреб, захист прав людини, підтримку вразливих категорій населення та розв'язання соціальних проблем.

У таких організаціях мотивація персоналу ускладнюється високою емоційною напруженістю, обмеженими фінансовими можливостями, значною відповідальністю за благополуччя інших людей, а також необхідністю працювати в умовах соціальних криз.

Для України особливо актуальними ці виклики стали в умовах повномасштабної війни, коли соціальні працівники, психологи, представники громадських організацій і волонтери працюють із наслідками вимушеного переміщення, втрати житла, насильства, інвалідності, сімейних криз і травматичного досвіду.

Специфіка мотивації персоналу соціальних організацій

Мотивація працівників соціальної сфери має декілька характерних особливостей. По-перше, висока роль внутрішньої та просоціальної мотивації. Багато працівників обирають професію соціального працівника, психолога або фахівця громадської організації через бажання допомагати іншим, реалізовувати гуманістичні цінності та сприяти суспільним змінам.

По-друге, емоційна складність професійної діяльності. Працівники постійно взаємодіють із людьми, які переживають кризові ситуації. Це потребує значних емоційних ресурсів, емпатії, терпіння та здатності зберігати професійні межі.

По-третє, відсутність швидких і очевидних результатів. Соціальні зміни часто потребують тривалого часу. Наприклад, відновлення соціального функціонування сім'ї, інтеграція внутрішньо переміщеної особи або подолання наслідків домашнього насильства не завжди дають швидкий результат.

По-четверте, обмеженість фінансових ресурсів. Соціальні організації часто залежать від державного фінансування, грантів, благодійних внесків і міжнародної допомоги. Це обмежує можливості підвищення заробітної плати та використання матеріальних стимулів.

По-п'яте, висока залежність від командної взаємодії. Результативність соціальної роботи значною мірою визначається якістю співпраці між фахівцями різних напрямів.

Отже, мотиваційна система соціальної організації повинна враховувати не лише професійну продуктивність, а й психологічну стійкість, емоційне благополуччя, ціннісні орієнтації та потребу працівників у підтримці.

Мотивація та управління волонтерами. Особливе місце в соціальному секторі посідає волонтерська діяльність. Волонтери забезпечують реалізацію гуманітарних, благодійних, соціальних, освітніх, психологічних та інших ініціатив.

Волонтерство – це добровільна, суспільно корисна діяльність, яка здійснюється особою або групою осіб на засадах добровільності, безоплатності та соціальної відповідальності відповідно до законодавства.

На відміну від штатних працівників, волонтери зазвичай не отримують заробітної плати за виконання своїх функцій. Тому в системі управління ними особливого значення набувають внутрішні мотиви, соціальна причетність, визнання та можливість реалізації суспільно значущих цілей.

Основні мотиви волонтерської діяльності:

1. Альтруїстичні мотиви – бажання допомагати людям і суспільству.
2. Громадянські мотиви – прагнення бути корисним громаді, державі, суспільству.
3. Ціннісні мотиви – реалізація гуманістичних переконань, солідарності та соціальної відповідальності.
4. Соціальні мотиви – потреба належати до спільноти, встановлювати контакти та взаємодіяти з однодумцями.
5. Професійні мотиви – можливість отримати досвід, розвинути компетентності та набути практичних навичок.
6. Особистісні мотиви – прагнення до самореалізації, подолання відчуття безпорадності, пошуку життєвого сенсу.

Професійне вигорання як виклик мотиваційному менеджменту. Однією з найбільш актуальних проблем мотивації працівників соціальної сфери є професійне вигорання.

Професійне вигорання – це синдром, який виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці, з яким не вдалося успішно впоратися, і характеризується виснаженням, психологічним дистанціюванням від роботи або цинізмом щодо неї та зниженням відчуття професійної ефективності.

Всесвітня організація охорони здоров'я розглядає вигорання в Міжнародній класифікації хвороб МКХ-11 як професійний феномен, а не як окреме медичне захворювання.

У соціальній сфері ризик професійного вигорання підвищується через:

- постійний контакт із людськими стражданнями;
- роботу з травматичним досвідом отримувачів послуг;
- надмірне робоче навантаження;
- дефіцит часу та ресурсів;
- високу відповідальність;
- недостатню підтримку з боку керівництва;
- конфлікти в колективі;
- відсутність чітких професійних меж;
- тривалу роботу в умовах воєнних загроз і криз.

Професійне вигорання може проявлятися на трьох основних рівнях:

1. Емоційне виснаження. Працівник відчуває постійну втому, брак енергії, емоційну спустошеність, зниження здатності співпереживати.

2. Деперсоналізація або цинізм. Виникає емоційне дистанціювання від отримувачів послуг, формальне ставлення до професійних обов'язків, байдужість або роздратування.

3. Зниження професійної ефективності. Працівник починає сумніватися у власних компетентностях, відчуває безрезультатність діяльності та втрачає задоволення від професійної реалізації.

Наслідками професійного вигорання можуть бути:

- зниження якості соціальних послуг;
- погіршення комунікації з отримувачами допомоги;
- збільшення кількості професійних помилок;
- конфлікти в колективі;
- зниження мотивації;
- зростання кількості лікарняних;
- плинність кадрів.

Таким чином, профілактика професійного вигорання є не лише питанням індивідуальної відповідальності працівника, а й важливою складовою організаційного менеджменту.

Супервізія як інструмент професійної підтримки та профілактики вигорання. Одним із важливих інструментів підтримки працівників соціальної сфери є супервізія.

Супервізія – це професійно організований процес підтримки, консультування та розвитку фахівців, спрямований на аналіз професійної діяльності, удосконалення практичних компетентностей, розв'язання складних робочих ситуацій і профілактику професійного виснаження.

Супервізія дає можливість працівникам осмислити власний професійний досвід, проаналізувати труднощі взаємодії з отримувачами соціальних послуг, визначити можливі помилки та знайти альтернативні способи розв'язання проблем.

Основними завданнями супервізії є:

1. Підвищення якості професійної діяльності.
2. Розвиток професійних компетентностей.
3. Аналіз складних випадків соціальної роботи.
4. Підтримка емоційного стану працівників.
5. Формування професійної рефлексії.
6. Профілактика професійного вигорання.
7. Дотримання етичних принципів соціальної роботи.

Основні функції супервізії:

- Підтримувальна – забезпечення емоційної та професійної підтримки фахівця.
- Освітня – розвиток знань, умінь і професійних компетентностей.
- Адміністративна – забезпечення відповідності професійної діяльності організаційним стандартам і вимогам.
- Розвивальна – формування здатності до самоаналізу, критичного мислення та професійного зростання.

Основні форми супервізії:

- Індивідуальна – передбачає роботу супервізора з одним фахівцем.
- Групова – проводиться з групою працівників, які мають можливість обговорювати професійні ситуації та обмінюватися досвідом.
- Командна – спрямована на аналіз діяльності мультидисциплінарної команди та вдосконалення взаємодії її учасників.
- Дистанційна – здійснюється за допомогою онлайн-комунікації.

Під час супервізії вони мають можливість обговорити такі випадки, проаналізувати власні емоційні реакції, отримати професійні рекомендації та визначити оптимальні способи подальшої роботи.

Важливо розрізняти супервізію та психологічну допомогу. Супервізія має передусім професійно-розвивальну спрямованість. Якщо працівник потребує психологічної або психотерапевтичної допомоги, необхідно забезпечити йому можливість звернення до відповідного фахівця.

Організаційні заходи профілактики професійного вигорання

Профілактика вигорання повинна здійснюватися на рівні організації, команди та окремого працівника.

На організаційному рівні:

- оптимізація робочого навантаження;
- забезпечення чіткого розподілу функцій;
- створення безпечних умов праці;
- регулярне проведення супервізій;
- забезпечення можливостей професійного розвитку;
- формування культури взаємопідтримки;
- запобігання мобінгу та дискримінації;
- забезпечення доступу до психологічної допомоги.

На командному рівні:

- регулярні зустрічі для обговорення професійних труднощів;
- взаємне консультування;
- обмін досвідом;
- підтримка нових працівників;
- командне планування;
- спільне відзначення професійних досягнень.

На індивідуальному рівні:

- розвиток навичок саморегуляції;
- дотримання балансу між роботою та особистим життям;
- формування професійних меж;
- планування відпочинку;
- використання технік управління стресом;
- своєчасне звернення про підтримку.

Важливо, щоб керівництво не перекладало всю відповідальність за профілактику вигорання на самих працівників. Навіть добре розвинені навички

саморегуляції не можуть компенсувати постійне надмірне навантаження, нестачу персоналу або несприятливий психологічний клімат.

Формування мотиваційної системи соціальної організації в умовах кризових викликів. В умовах війни та соціально-економічної нестабільності мотиваційний менеджмент повинен бути гнучким, адаптивним і орієнтованим на підтримку персоналу. До пріоритетних напрямів належать:

- забезпечення фізичної та психологічної безпеки працівників;
- формування резерву персоналу для підтримки безперервності діяльності;
- запобігання надмірному навантаженню;
- організація супервізійної та психологічної підтримки;
- розвиток дистанційних форматів взаємодії;
- підтримка працівників, які постраждали від воєнних подій;
- забезпечення доступу до професійного навчання;
- розвиток партнерства з громадськими та міжнародними організаціями.

Таким чином, мотиваційний менеджмент у соціальному секторі повинен поєднувати стимулювання результативності, підтримку професійного розвитку, турботу про добробут працівників та формування стійкого організаційного середовища.

Підсумовуючи, слід відзначити, що мотиваційний менеджмент є важливою складовою системи соціального менеджменту, оскільки безпосередньо впливає на ефективність діяльності персоналу, якість соціальних послуг і досягнення стратегічних цілей організації.

Основою ефективної мотивації є розуміння індивідуальних потреб працівників, поєднання внутрішніх і зовнішніх мотивів, справедливе стимулювання та створення сприятливого організаційного середовища.

У соціальному секторі особливого значення набувають нематеріальні методи мотивації, управління волонтерською діяльністю, професійна супервізія та профілактика емоційного виснаження персоналу.

Ефективний керівник соціальної організації повинен не лише організовувати роботу персоналу, а й формувати середовище, у якому працівники відчувають свою професійну значущість, отримують підтримку, мають можливості для розвитку та усвідомлюють власний внесок у розв'язання соціальних проблем.

Питання для самоконтролю знань

1. Розкрийте сутність і зміст мотиваційного менеджменту.
2. У чому полягає відмінність між мотивацією та стимулюванням персоналу?
3. Охарактеризуйте основні змістові теорії мотивації.
4. Які процесуальні теорії мотивації використовуються в сучасному менеджменті?
5. Як індивідуальні особливості працівників впливають на їхню професійну мотивацію?

6. У чому полягає відмінність між внутрішньою та зовнішньою мотивацією?
7. Які чинники формують мотивацію колективу?
8. Охарактеризуйте основні матеріальні та нематеріальні методи мотивації.
9. Які сучасні технології мотивації персоналу використовуються в соціальних організаціях?
10. У чому полягають особливості американської, японської та скандинавської моделей мотивації?
11. Які мотиви спонукають людей до волонтерської діяльності?
12. Яку роль відіграє супервізія у профілактиці професійного вигорання?
13. Які методи мотивації доцільно використовувати за умов обмеженого фінансування соціальної організації?
14. Які особливості мотиваційного менеджменту в умовах воєнних викликів?

Лекція 12.
Управління соціальними змінами, нововведеннями та опором інноваціям

1. Сутність та природа стратегічних змін. Основні моделі управління змінами (модель Курта Левіна, Джона Коттера, індивідуальний підхід ADKAR).
2. Аналіз рівнів опору та психологічних етапів сприйняття змін працівниками.
3. Методи діагностики та подолання опору змінам в організації.
4. Сутність, зміст та функції інновацій. Інноваційний менеджмент.

Ключові терміни та поняття: сратегічні зміни, менеджмент змін, управління змінами, модель Курта Левіна, 8 кроків Джона Коттера, модель ADKAR, рушійні сили змін, опір змінам, спротив, психологія змін, крива змін Кюблер-Росс, інертність персоналу, рівні організаційних змін, організаційна культура, групова динаміка, коучинг змін, синергія, трансформаційне лідерство, реструктуризація, адаптація персоналу, діагностика опору, інноваційний менеджмент, опір інноваціям, дифузія інновацій, типи інновацій, радикальні інновації, підтримуючі інновації, підривні інновації, стратегічний менеджмент.

Література:

1. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 440 с.
2. Калініченко І. О. Соціальні інновації та управління змінами в сучасних організаціях. *Соціологія та суспільство*. 2022. № 3. С. 45–54.
3. Полінкевич О.М. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 352 с.
4. Попова О. М. Управління опором змінам у соціальній сфері: технології та інструменти. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2021. Вип. 24. С. 88–93.

1. Сутність та природа стратегічних змін. Основні моделі управління змінами (модель Курта Левіна, Джона Коттера, індивідуальний підхід ADKAR)

Сучасні організації функціонують в умовах постійної трансформації суспільства, економіки, технологій та соціальних відносин. Зміни стають необхідною умовою їхнього розвитку, конкурентоспроможності та ефективного виконання поставлених завдань.

Організаційні зміни – це цілеспрямований процес перетворення структури, системи управління, технологій, організаційної культури, методів роботи та поведінки персоналу з метою адаптації організації до нових умов функціонування.

У соціальних організаціях зміни можуть бути зумовлені:

- трансформацією державної соціальної політики;
- зміною потреб і запитів отримувачів соціальних послуг;

- реформуванням системи соціального захисту;
- цифровізацією соціальної роботи;
- появою нових соціальних проблем і ризиків;
- необхідністю підвищення якості соціальних послуг;
- зміною законодавства та нормативно-правових вимог;
- воєнними викликами та необхідністю адаптації до кризових умов.

Наприклад, соціальна служба може запровадити електронну систему обліку отримувачів послуг, перейти до міждисциплінарної моделі роботи або створити мобільну команду для надання допомоги внутрішньо переміщеним особам.

Стратегічні зміни – це масштабні, довгострокові перетворення в діяльності організації, спрямовані на реалізацію її місії, досягнення стратегічних цілей та забезпечення відповідності зовнішнім і внутрішнім умовам функціонування.

Основними характеристиками стратегічних змін є:

1. Комплексність – охоплюють декілька напрямів діяльності організації.
2. Довгостроковість – передбачають тривалий період реалізації.
3. Системність – потребують узгоджених перетворень у різних структурних підрозділах.
4. Цілеспрямованість – здійснюються відповідно до визначених стратегічних цілей.
5. Невизначеність – можуть супроводжуватися ризиками та непередбачуваними наслідками.
6. Залучення персоналу – вимагають активної участі працівників усіх рівнів.

У соціальній організації стратегічними змінами можуть бути перехід від традиційної моделі соціального обслуговування до інтегрованої системи надання соціальних послуг, створення мережі соціальних центрів або впровадження нової моделі управління персоналом.

Основні моделі управління змінами

У сучасному менеджменті використовують декілька концептуальних моделей управління організаційними змінами. Особливе значення мають моделі Курта Левіна, Джона Коттера та індивідуальна модель ADKAR.

1. ***Модель управління змінами Курта Левіна***. Триетапна модель організаційних змін, яка пояснює механізм переходу організації від одного стану до іншого. Модель передбачає три послідовні етапи:

- Розморожування (Unfreeze). Підготовка організації до змін. На цьому етапі керівництво пояснює необхідність перетворень, аналізує проблеми, формує готовність персоналу до нововведень і долає початкові побоювання працівників.
- Зміна (Change). Безпосереднє впровадження нових підходів, технологій, методів роботи та управлінських рішень. Працівники опановують нові компетентності, змінюють звичні моделі поведінки та адаптуються до нових умов.

- Закріплення (Refreeze). Стабілізація досягнутих результатів. Нові методи роботи закріплюються в організаційних процедурах, посадових інструкціях, корпоративних правилах і повсякденній практиці.

2. ***Модель восьми етапів управління змінами Джона Коттера***. Модель, яка передбачає послідовну реалізацію восьми етапів організаційних змін. Основні етапи моделі:

1. Формування відчуття необхідності змін. Керівництво демонструє проблеми, які потребують вирішення, та пояснює, чому організація не може продовжувати працювати за старими правилами.
2. Створення керівної коаліції. Формування групи впливових працівників і керівників, які підтримують зміни та координують їх реалізацію.
3. Розроблення бачення та стратегії змін. Визначення бажаного майбутнього стану організації та шляхів його досягнення.
4. Комунікація бачення змін. Донесення цілей, завдань і очікуваних результатів до всіх працівників.
5. Усунення перешкод і розширення можливостей для дій. Надання персоналу необхідних ресурсів, повноважень та навчання.
6. Досягнення короткострокових результатів. Демонстрація перших позитивних змін для підтримання мотивації персоналу.
7. Закріплення досягнутого та продовження змін. Використання перших успіхів для подальшого вдосконалення організаційних процесів.
8. Закріплення змін в організаційній культурі. Інтеграція нових підходів у цінності, норми та повсякденну діяльність організації.

Особливість моделі Коттера полягає в тому, що вона акцентує увагу на ролі лідерства, комунікації, командної взаємодії та формуванні спільного бачення майбутнього організації.

3. ***Модель ADKAR.*** Модель ADKAR розроблена Джеффом Гіаттом і спрямована на управління індивідуальними змінами, тобто на розуміння того, що потрібно кожному працівникові для успішного прийняття нововведень.

Назва моделі утворена з перших літер п'яти англійських понять:

- A – Awareness (усвідомлення). Працівник розуміє, чому зміни необхідні та які проблеми вони допоможуть вирішити.
- D – Desire (бажання). Формується особиста зацікавленість і готовність підтримувати зміни.
- K – Knowledge (знання). Працівник отримує необхідні знання про те, як працювати в нових умовах.
- A – Ability (здатність). Формуються практичні навички та здатність застосовувати нові знання в роботі.
- R – Reinforcement (закріплення). Створюються умови для підтримання нової поведінки та недопущення повернення до попередніх методів роботи.

Таким чином, модель Левіна допомагає зрозуміти загальну логіку змін, модель Коттера – організувати масштабний процес перетворень, а ADKAR – забезпечити готовність конкретних працівників до нових умов діяльності.

2. ***Аналіз рівнів опору та психологічних етапів сприйняття змін працівниками***

Опір змінам – це сукупність негативних реакцій, установок, емоцій та поведінкових проявів працівників, які виникають у відповідь на запровадження нових умов, методів, технологій або правил організаційної діяльності. Опір є природною реакцією людини на невизначеність, необхідність змінювати звичну поведінку та виходити із зони психологічного комфорту.

Основними причинами опору змінам є:

1. Страх невідомого. Працівники не розуміють, як зміни вплинуть на їхню професійну діяльність.
2. Побоювання втрати роботи. Впровадження автоматизації або нових технологій може сприйматися як загроза скорочення персоналу.
3. Звичка до традиційних методів роботи. Люди можуть не бажати відмовлятися від звичних процедур.
4. Недостатня поінформованість. Відсутність пояснень щодо мети та змісту змін породжує чутки й недовіру.
5. Невпевненість у власних можливостях. Працівники можуть сумніватися, що зможуть опанувати нові технології.
6. Недовіра до керівництва. Негативний попередній досвід організаційних перетворень може посилювати скептицизм.
7. Загроза статусу та повноваженням. Зміни можуть призводити до перерозподілу управлінських функцій і відповідальності.
8. Додаткове навантаження. Впровадження інновацій нерідко потребує додаткового часу та зусиль.

Основні рівні опору змінам

Опір змінам може проявлятися на трьох основних рівнях.

Індивідуальний рівень. Пов'язаний із особистісними характеристиками, цінностями, переконаннями, страхами та професійними інтересами окремих працівників. Форми прояву:

- небажання навчатися;
- уникнення виконання нових завдань;
- критика нововведень;
- зниження мотивації;
- тривожність і невпевненість;
- формальне виконання нових вимог.

Груповий (командний) рівень. Виникає тоді, коли опір формується в межах окремого колективу або професійної групи. Форми прояву:

- колективне несприйняття нововведень;
- поширення негативних чуток;
- формування неформальних груп протидії;
- взаємне підсилення негативних установок;
- конфлікти між прихильниками та противниками змін.

Організаційний рівень. Пов'язаний із системними характеристиками організації, її структурою, управлінськими процедурами та корпоративною культурою. Форми прояву:

- надмірна бюрократизація;
- складність погодження нових рішень;
- відсутність необхідних ресурсів;
- жорстка ієрархія;
- неефективна комунікація;
- застарілі управлінські механізми.

Важливо розуміти, що ці рівні взаємопов'язані. Наприклад, індивідуальне несприйняття змін одним працівником може поширитися на команду, а відсутність підтримки керівництва здатна перетворити локальну проблему на загальноорганізаційний опір.

Психологічні етапи сприйняття змін працівниками

У процесі організаційних перетворень працівники можуть проходити через різні психологічні стани. Для пояснення таких реакцій часто використовують адаптовану модель психологічного сприйняття змін, пов'язану з моделлю реакцій на втрату Елізабет Кюблер-Росс.

Основні етапи:

1. Шок і заперечення. Працівники можуть не сприймати інформацію про зміни, не вірити в їхню реальність або вважати, що нововведення їх не стосуватимуться.

2. Опір і розчарування. Виникає невдоволення, критика, страх втрати звичного порядку роботи. Працівники можуть відкрито висловлювати незгоду або пасивно протидіяти нововведенням.

3. Усвідомлення необхідності змін. Поступово працівники починають розуміти неминучість нових умов і шукати способи адаптації.

4. Прийняття змін. Формується готовність випробовувати нові методи роботи, здобувати знання та використовувати нові можливості.

5. Інтеграція та закріплення. Нові підходи стають частиною професійної поведінки та повсякденної діяльності працівників.

Наведена послідовність є орієнтовною, а не універсальною. Не всі працівники проходять однакові етапи, а реакції можуть повторюватися, змінюватися або відрізнятися залежно від особистого досвіду. Завдання керівника полягає не в тому, щоб примусити працівників швидко прийняти нововведення, а в тому, щоб забезпечити психологічну підтримку, зрозумілу комунікацію та умови для поступової адаптації.

3. Методи діагностики та подолання опору змінам в організації

Діагностика опору змінам – це систематичний процес виявлення причин, форм, рівнів та інтенсивності негативного ставлення персоналу до організаційних перетворень. Її основна мета – визначити, чому працівники не підтримують зміни, які перешкоди виникають у процесі їх реалізації та які управлінські рішення необхідно застосувати.

Основні методи діагностики:

1. Анкетування працівників. Дозволяє з'ясувати ставлення персоналу до запланованих змін, рівень поінформованості, побоювання та очікування.

Приклади запитань:

- Чи розумієте Ви мету запланованих змін?
- Чи вважаєте Ви їх необхідними?
- Які труднощі можуть виникнути під час їх упровадження?
- Чи достатньо у Вас знань для роботи в нових умовах?
- Якої підтримки Ви очікуєте від керівництва?

2. Індивідуальні співбесіди.

Дають змогу глибше з'ясувати особисті побоювання працівників, причини незгоди та пропозиції щодо вдосконалення процесу змін.

3. Фокус-групи. Передбачають групове обговорення запланованих перетворень. Допомагають виявити спільні проблеми, конфлікти інтересів та колективні настрої.

4. Спостереження за поведінкою персоналу. Дозволяє визначити, як працівники реагують на нововведення, чи виконують нові вимоги, наскільки активно долучаються до змін.

5. Аналіз організаційного клімату. Передбачає оцінювання рівня довіри, психологічної безпеки, взаємодії між працівниками та ставлення до керівництва.

6. Аналіз кадрових показників. Вивчення плинності кадрів, кількості конфліктів, прогулів, скарг, рівня професійного вигорання та інших показників, які можуть свідчити про проблеми адаптації персоналу.

Методи подолання опору змінам

Управління опором передбачає використання комплексу управлінських, психологічних, організаційних та комунікативних методів.

Основні методи:

1. Інформування та комунікація. Керівництво повинно своєчасно пояснювати причини, цілі, зміст та очікувані результати змін. Важливо забезпечити відкритість інформації та можливість зворотного зв'язку.

2. Залучення персоналу до процесу змін. Працівники повинні мати можливість брати участь в обговоренні нововведень, висловлювати пропозиції та впливати на прийняття рішень. Це підвищує відчуття причетності та відповідальності.

3. Навчання та розвиток компетентностей. Організація тренінгів, семінарів, інструктажів, наставництва допомагає подолати страх перед новими завданнями та сформувати необхідні професійні навички.

4. Психологічна підтримка. Індивідуальні консультації, командні обговорення, супервізія та підтримка керівника сприяють зниженню тривожності й адаптації працівників.

5. Мотивація та стимулювання. Визнання досягнень, матеріальне та нематеріальне заохочення, створення можливостей для професійного розвитку сприяють формуванню позитивного ставлення до змін.

6. Поступове впровадження нововведень. Пілотне тестування, поетапний перехід та апробація нових методів дозволяють зменшити ризики та своєчасно усунути недоліки.

7. Лідерська підтримка. Керівник повинен бути прикладом готовності до змін, демонструвати послідовність, відкритість і відповідальність.

8. Формування культури інновацій. Створення середовища, у якому працівники не бояться пропонувати нові ідеї, експериментувати та вчитися на помилках.

Роль керівника в управлінні опором змінам

Керівник відіграє ключову роль у формуванні готовності персоналу до організаційних перетворень. Його основні завдання:

- формування чіткого бачення майбутніх змін;
- пояснення необхідності нововведень;
- виявлення причин незадоволення працівників;
- забезпечення відкритої комунікації;
- залучення персоналу до прийняття рішень;
- створення умов для професійного навчання;
- підтримка працівників у період адаптації;
- оцінювання результатів упровадження змін.

Важливо, щоб керівник не розглядав будь-який опір виключно як негативне явище. Іноді критика та незгода працівників можуть свідчити про реальні недоліки запропонованих перетворень. Тому конструктивний опір необхідно використовувати як джерело зворотного зв'язку для вдосконалення управлінських рішень.

4. Сутність, зміст та функції інновацій. Інноваційний менеджмент

Інновація – це впроваджене нововведення, яке передбачає створення або суттєве вдосконалення продукту, послуги, технології, процесу чи організаційного підходу та забезпечує практичну цінність.

Необхідно розрізняти поняття «нововведення» та «інновація». Нововведенням може бути нова ідея, розробка або пропозиція. Інновацією воно стає тоді, коли впроваджується в практичну діяльність і створює певний позитивний результат.

У соціальній сфері інновації спрямовані на підвищення доступності, якості та ефективності соціальних послуг, розв'язання актуальних соціальних проблем і задоволення потреб населення.

Приклади соціальних інновацій:

- запровадження електронних платформ для отримання соціальних послуг;
- розвиток мобільних соціальних служб;
- дистанційне психологічне консультування;
- впровадження інтегрованих моделей соціального обслуговування;
- використання цифрових інструментів для оцінювання потреб отримувачів послуг;

- створення соціальних хабів для підтримки вразливих груп населення;
- розвиток послуг раннього втручання;
- запровадження нових моделей соціального супроводу сімей.

Основні види інновацій

Інновації можна класифікувати за різними критеріями.

За змістом і напрямами впровадження:

1. Продуктові інновації – створення нових або вдосконалення наявних продуктів і послуг. У соціальній сфері це може бути запровадження нової соціальної послуги для сімей із дітьми.
2. Процесні інновації – зміни способів організації та надання послуг. Наприклад, перехід на електронний документообіг.
3. Організаційні інновації – нові підходи до управління, структури та розподілу функцій. Наприклад, створення міждисциплінарних команд.
4. Соціальні інновації – нові рішення соціальних проблем, спрямовані на поліпшення якості життя людей і розвиток громади.
5. Технологічні інновації – використання сучасних цифрових технологій, програмного забезпечення та автоматизованих систем.

За масштабом новизни:

- Радикальні інновації – передбачають суттєві зміни та формування принципово нових підходів.
- Поступові (інкрементальні) інновації – передбачають удосконалення вже наявних процесів, послуг і технологій.

За сферою застосування:

- управлінські;
- кадрові;
- інформаційні;
- комунікаційні;
- соціально-психологічні;
- технологічні.

Функції інновацій

Інновації виконують низку важливих функцій у діяльності організації.

1. Розвивальна функція. Забезпечує вдосконалення організаційної діяльності, розширення можливостей та формування нових напрямів роботи.

2. Адаптаційна функція. Допомагає організації пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, нових суспільних потреб і законодавчих вимог.

3. Економічна функція. Сприяє раціональному використанню ресурсів, оптимізації витрат і підвищенню продуктивності праці.

4. Соціальна функція. Спрямована на поліпшення якості життя населення, підвищення доступності соціальних послуг та задоволення потреб вразливих груп.

5. Організаційна функція. Забезпечує вдосконалення управлінських процесів, структури та механізмів взаємодії персоналу.

6. Мотиваційна функція. Стимулює професійний розвиток працівників, творчість, ініціативність та залученість до діяльності організації.

7. Конкурентна функція. Допомагає організації підвищувати свою привабливість, ефективність і спроможність залучати партнерів та ресурси.

Поняття та сутність інноваційного менеджменту

Інноваційний менеджмент – це система принципів, методів, форм і управлінських рішень, спрямованих на планування, організацію, впровадження, стимулювання та оцінювання інноваційної діяльності організації.

Його основна мета полягає в забезпеченні ефективного впровадження нововведень, використанні інноваційного потенціалу організації та досягненні позитивних результатів її діяльності.

Для соціальних організацій інноваційний менеджмент має особливе значення, оскільки дає змогу оперативно реагувати на нові соціальні виклики, вдосконалювати механізми соціальної підтримки та підвищувати якість послуг.

Основні функції інноваційного менеджменту:

1. Прогнозування. Визначення перспективних напрямів інноваційного розвитку організації.
2. Планування. Формування цілей, завдань, ресурсів і термінів реалізації інноваційних проєктів.
3. Організація. Створення необхідних умов і механізмів для впровадження нововведень.
4. Мотивація. Стимулювання працівників до генерування та реалізації нових ідей.
5. Координація. Узгодження діяльності структурних підрозділів і працівників у процесі впровадження інновацій.
6. Контроль. Моніторинг виконання запланованих заходів і дотримання встановлених термінів.
7. Оцінювання. Визначення ефективності інновацій, аналіз отриманих результатів та їхнього впливу на діяльність організації.

Особливості інноваційного менеджменту в соціальних організаціях

Інноваційний менеджмент у соціальній сфері має певні особливості, пов'язані зі специфікою діяльності соціальних установ та їхньою суспільною місією. Основними особливостями є:

- Соціальна спрямованість. Головним результатом інновацій є не отримання прибутку, а покращення добробуту населення та якості соціальних послуг.
- Орієнтація на потреби людини. Інновації повинні враховувати потреби, інтереси та права отримувачів соціальних послуг.
- Міжсекторальна взаємодія. Реалізація інновацій часто потребує співпраці державних установ, органів місцевого самоврядування, громадських організацій та бізнесу.
- Обмеженість ресурсів. Соціальні установи нерідко мають обмежені фінансові, кадрові та матеріально-технічні можливості.
- Етична відповідальність. Нові технології та методи роботи повинні відповідати принципам конфіденційності, поваги до гідності людини, недискримінації та захисту персональних даних.

- Необхідність оцінювання соціального ефекту. Результативність інновацій визначається не лише економічними показниками, а й реальними змінами в житті людей.

Інноваційний менеджмент забезпечує практичну реалізацію нових ідей, удосконалення управлінських процесів та підвищення якості соціальних послуг. Для соціальних організацій інновації є не лише засобом організаційного розвитку, а й важливим інструментом розв'язання актуальних соціальних проблем.

Питання для самоконтролю

1. Що таке організаційні та стратегічні зміни?
2. Які основні причини виникнення організаційних змін?
3. У чому полягає сутність триетапної моделі Курта Левіна?
4. Які вісім етапів управління змінами запропонував Джон Коттер?
5. У чому полягає сутність моделі ADKAR?
6. Які основні причини опору змінам з боку працівників?
7. Які рівні опору змінам можна виділити в організації?
8. Які психологічні реакції можуть виникати у працівників під час організаційних перетворень?
9. Чим відрізняються індивідуальні, командні та організаційні зміни?
10. Які методи використовують для діагностики опору змінам?
11. Яку роль відіграє керівник у подоланні опору інноваціям?
12. Що таке інновація та чим вона відрізняється від нововведення?
13. Які основні види та функції інновацій?
14. Що таке інноваційний менеджмент і які його основні функції?
15. Які особливості впровадження інновацій у соціальних організаціях?

Лекція 13.
Соціальний менеджмент територіальної громади: партисипація, ресурси та розвиток ком'юніті

1. Територіальна громада як екосистема та об'єкт соціального менеджменту.
2. Партисипація як основа сучасного врядування (Good Governance).
3. Менеджмент людського капіталу: ветерани, ВПО та міграційні процеси.
4. Ресурсний менеджмент громади.
5. Технології розвитку громади (Community Building) та соціального згуртування.

Ключові терміни та поняття: територіальна громада, ком'юніті, соціальний капітал, партисипація, громадська участь, драбина партисипації, партисипативний бюджет, громадський бюджет, підхід ABCD, Asset-Based Community Development, картування ресурсів, Asset Mapping, соціальне згуртування, соціальний ефект, Social Impact, оцінка потреб, Needs Assessment.

Література:

1. Джуган Р. І., Кацьора О. В. Менеджмент соціальної роботи у громаді: методичні рекомендації до курсу. Ужгород : ДВНЗ «УжНУ», 2024. 43 с.
2. Глущенко А. С. Формування самодостатніх фінансово спроможних територіальних громад в Україні: стан, проблеми та перспективи. Проблеми економіки. №2(40). 2023. С. 126-133 50.
3. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу: аналіт. доп. / [В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.]; за ред. В. Г. Потапенка. Київ: НІСД, 2023. 54 с.
4. Чернов С. І. Конспект лекцій з дисципліни «Муніципальний менеджмент» для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / С. І. Чернов, Т. В. Бєльська, Н. Ю. Мущинська. – Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 50 с.

1. Територіальна громада як екосистема та об'єкт соціального менеджменту

Територіальна громада є первинним суб'єктом місцевого самоврядування та соціально-просторовою спільнотою людей, об'єднаних спільним проживанням, територією, соціальними зв'язками, інтересами, потребами та відповідальністю за розвиток місцевого середовища.

У сучасному розумінні територіальна громада розглядається не лише як адміністративно-територіальна одиниця, а як складна соціальна екосистема, у межах якої взаємодіють населення, органи місцевого самоврядування, громадські організації, соціальні установи, бізнес, освітні та культурні заклади, волонтерські об'єднання й інші інституції.

Соціальна екосистема громади – це сукупність взаємопов'язаних соціальних суб'єктів, інституцій, ресурсів, відносин і механізмів взаємодії, які

забезпечують життєдіяльність населення, задоволення соціальних потреб та сталий розвиток території.

Основними складовими соціальної екосистеми громади є:

1. Людський потенціал – населення громади, його демографічні характеристики, професійні компетентності, освітній рівень, соціальна активність, громадянська позиція.
2. Інституційний потенціал – органи місцевого самоврядування, соціальні служби, заклади освіти, охорони здоров'я, культури, громадські організації.
3. Економічний потенціал – місцевий бізнес, підприємництво, зайнятість населення, інвестиції, фінансові надходження.
4. Соціальна інфраструктура – заклади та служби, які забезпечують надання соціальних, освітніх, медичних, культурних та інших послуг.
5. Природно-просторові ресурси – територія, земельні, водні, природні ресурси, екологічний стан.
6. Соціальний капітал – довіра, взаємодопомога, партнерство, соціальні мережі, громадська активність та згуртованість.

Особливістю громади як соціальної екосистеми є взаємозалежність її складових. Наприклад, розвиток місцевого підприємництва сприяє створенню робочих місць, підвищенню добробуту населення, збільшенню надходжень до місцевого бюджету та розширенню можливостей фінансування соціальних програм.

Територіальна громада як об'єкт соціального менеджменту передбачає цілеспрямоване управління соціальними процесами, ресурсами, інституціями та взаємодією соціальних суб'єктів з метою підвищення якості життя населення.

Основними напрямами соціального менеджменту громади є:

- визначення соціальних потреб та проблем населення;
- планування соціального розвитку території;
- організація надання соціальних послуг;
- підтримка соціально вразливих груп;
- розвиток громадської активності та самоорганізації;
- координація діяльності соціальних інституцій;
- залучення ресурсів для реалізації місцевих соціальних програм;
- моніторинг та оцінювання соціальних результатів.

Важливим інструментом управління є соціальна діагностика громади – систематичне вивчення її соціального стану, потреб, проблем, ресурсів і потенціалу розвитку.

Для проведення соціальної діагностики використовують:

- аналіз демографічної ситуації;
- опитування мешканців;
- фокус-групи;
- соціальне картографування;
- аналіз доступності соціальних послуг;

- оцінювання соціальної інфраструктури;
- SWOT-аналіз сильних і слабких сторін громади, можливостей та загроз.

Важливим аспектом соціального менеджменту є перехід від традиційної моделі адміністративного управління до моделі людиноцентричного розвитку, у якій мешканці виступають не лише отримувачами послуг, а й активними учасниками формування місцевої політики.

2. Партисипація як основа сучасного врядування (Good Governance)

Сучасне управління територіальними громадами ґрунтується на принципах демократичного врядування, відкритості, прозорості, підзвітності та залучення громадян до процесів ухвалення управлінських рішень.

Однією з ключових концепцій сучасного публічного управління є Good Governance (належне врядування) – система принципів, механізмів і практик управління суспільними справами, яка забезпечує ефективну взаємодію органів влади, громадянського суспільства та інших зацікавлених сторін.

Основними принципами належного врядування є:

1. Участь (Participation) – залучення громадян до обговорення та ухвалення рішень.
2. Верховенство права (Rule of Law) – дотримання законності та прав людини.
3. Прозорість (Transparency) – відкритість інформації про діяльність органів влади.
4. Підзвітність (Accountability) – відповідальність посадових осіб перед громадою.
5. Ефективність (Effectiveness) – раціональне використання ресурсів та досягнення результатів.
6. Орієнтація на консенсус (Consensus-oriented) – узгодження інтересів різних соціальних груп.
7. Інклюзивність та рівність (Inclusiveness and Equity) – забезпечення рівних можливостей для всіх мешканців.
8. Оперативність реагування (Responsiveness) – своєчасне реагування на потреби населення.

Партисипація (від англ. participation – ***участь***) – це процес залучення громадян, громадських об'єднань та інших зацікавлених сторін до визначення проблем, формування пріоритетів, планування, реалізації та оцінювання управлінських рішень.

Партисипативний підхід передбачає перехід від управління «для громади» до управління «разом із громадою».

Основними формами громадської участі є:

1. Громадські слухання. Форма безпосередньої участі мешканців у публічному обговоренні важливих питань місцевого значення. Наприклад, обговорення проєкту бюджету громади, планів реконструкції соціальної інфраструктури або створення нового соціального закладу.

2. Громадські консультації. Збір пропозицій, зауважень та рекомендацій мешканців щодо проєктів рішень органів місцевого самоврядування.

3. Громадський бюджет (бюджет участі). Механізм, за допомогою якого мешканці пропонують проєкти розвитку громади та голосують за їх фінансування з місцевого бюджету.

4. Електронна демократія. Використання цифрових інструментів для залучення громадян до управління: електронні петиції, онлайн-консультації, електронні звернення, цифрові платформи громадської участі.

5. Громадські ініціативи. Самостійне висування мешканцями пропозицій щодо розв'язання місцевих проблем.

6. Органи самоорганізації населення. Будинкові, вуличні, квартальні комітети та інші форми самоорганізації, через які громадяни представляють свої інтереси.

7. Громадський моніторинг і контроль. Участь громадян у спостереженні за якістю надання послуг, використанням бюджетних коштів та реалізацією місцевих програм.

Особливе значення партисипація має для соціальної сфери, оскільки дає можливість залучати безпосередніх отримувачів соціальних послуг до визначення їхніх потреб та оцінювання якості обслуговування.

Наприклад, під час розроблення програми підтримки людей похилого віку доцільно залучати самих представників цієї категорії, соціальних працівників, представників громадських організацій та медичних установ.

Рівні громадської участі можна представити як послідовний перехід від інформування до реального впливу на рішення:

Рівні партисипації

1. Інформування. Громадяни отримують інформацію про рішення та діяльність влади.

2. Консультування. Мешканці висловлюють думки, пропозиції та зауваження.

3. Залучення. Громадяни беруть участь у підготовці та обговоренні рішень.

4. Співпраця. Влада та громадськість спільно розробляють і реалізують ініціативи.

5. Спільне ухвалення рішень. Громадяни мають реальний вплив на визначення пріоритетів і розподіл ресурсів у межах відповідних механізмів.

Ефективна партисипація сприяє підвищенню довіри до органів місцевого самоврядування, зменшенню соціальної напруги, формуванню відповідальності мешканців за розвиток території та посиленню соціальної згуртованості.

3. Менеджмент людського капіталу: ветерани, ВПО та міграційні процеси

Людський капітал є одним із найважливіших ресурсів розвитку територіальної громади. Він охоплює знання, професійні компетентності, досвід, здоров'я, навички, творчий потенціал та соціальну активність населення.

Менеджмент людського капіталу громади – це система управлінських заходів, спрямованих на збереження, розвиток, залучення та ефективне використання людського потенціалу території.

В умовах повномасштабної війни особливого значення набуває управління людським капіталом з урахуванням таких процесів, як внутрішнє переміщення населення, повернення ветеранів до цивільного життя, зовнішня міграція, демографічні зміни та трансформація ринку праці.

Інтеграція ветеранів у життя територіальної громади

Повернення ветеранів до цивільного життя є важливим напрямом соціального менеджменту. Воно передбачає не лише надання соціальної допомоги, а й створення умов для повноцінної участі ветеранів у суспільному, економічному та громадському житті. Основними напрямами роботи громади є:

- організація соціального супроводу ветеранів та членів їхніх сімей;
- забезпечення доступу до психологічної та психосоціальної підтримки;
- сприяння професійній адаптації та перекваліфікації;
- підтримка ветеранського підприємництва;
- забезпечення доступності соціальної та фізичної інфраструктури;
- сприяння працевлаштуванню;
- залучення ветеранів до громадських, волонтерських та управлінських ініціатив.

Важливою управлінською практикою є створення ветеранських просторів, центрів підтримки та системи міжвідомчої взаємодії між органами місцевого самоврядування, соціальними службами, медичними установами, центрами зайнятості й громадськими організаціями.

Ветерани повинні розглядатися не лише як отримувачі соціальної підтримки, а і як носії унікального досвіду, професійних навичок, лідерського потенціалу та важливі учасники розвитку громади.

Інтеграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО)

Внутрішньо переміщені особи – це громадяни України, які були змушені залишити своє місце проживання внаслідок збройного конфлікту, окупації, насильства, порушень прав людини або надзвичайних ситуацій.

Для територіальних громад прийом ВПО створює як додаткові соціальні виклики, так і можливості для розвитку людського капіталу. Основними проблемами інтеграції ВПО є:

- житлова нестабільність;
- труднощі працевлаштування;
- обмежений доступ до соціальних та медичних послуг;
- психологічні наслідки вимушеного переміщення;
- розрив соціальних зв'язків;
- труднощі адаптації дітей до нових освітніх середовищ;
- соціальна ізоляція та можливі конфлікти з місцевим населенням.

Основні управлінські інструменти інтеграції ВПО:

1. Створення системи соціального супроводу та консультування.
2. Забезпечення доступу до житлових програм.
3. Сприяння працевлаштуванню та професійній адаптації.
4. Організація освітніх, культурних і громадських заходів.

5. Залучення ВПО до волонтерської діяльності та громадських ініціатив.
6. Розвиток програм психосоціальної підтримки.
7. Формування партнерств між місцевими мешканцями та новими членами громади.

Особливу увагу слід приділяти переходу від моделі тимчасової гуманітарної допомоги до моделі довгострокової інтеграції та включення ВПО в соціально-економічне життя громади.

Міграційні процеси істотно впливають на соціально-економічний розвиток територій. Виїзд працездатного населення, переміщення сімей, повернення громадян з-за кордону та внутрішня міграція змінюють демографічну структуру, кадровий потенціал і потреби населення.

Завдання соціального менеджменту полягає у формуванні умов для збереження людського капіталу, повернення громадян, підтримки сімей мігрантів та використання потенціалу українців, які перебувають за кордоном.

Основними напрямами управління є:

- розроблення програм підтримки повернення громадян;
- створення можливостей для працевлаштування;
- розвиток місцевого підприємництва;
- залучення кваліфікованих фахівців;
- підтримка дітей та сімей, розділених міграцією;
- налагодження співпраці з українськими громадами за кордоном;
- створення умов для професійної та соціальної реінтеграції осіб, які повертаються.

Таким чином, ефективний менеджмент людського капіталу передбачає не тільки реагування на соціальні проблеми, а й формування довгострокової стратегії розвитку людського потенціалу громади.

4. Ресурсний менеджмент громади

Ресурсний менеджмент є важливою складовою соціального менеджменту територіальної громади, оскільки забезпечує мобілізацію, раціональний розподіл та ефективне використання наявних ресурсів для реалізації місцевих програм і проєктів.

Ресурсний менеджмент громади – це система управлінських процесів, спрямованих на виявлення, залучення, розподіл, використання та контроль ресурсів, необхідних для соціально-економічного розвитку території.

Основними видами ресурсів громади є:

1. Фінансові ресурси.

- доходи місцевого бюджету;
- державні субвенції та дотації;
- гранти міжнародних організацій;
- кошти благодійних фондів;
- інвестиції;
- кошти соціально відповідального бізнесу.

2. Людські ресурси.

- працівники органів місцевого самоврядування;
- соціальні працівники;
- педагоги та медичні працівники;
- представники громадських організацій;
- волонтери;
- активні мешканці громади;
- експерти та консультанти.

3. Матеріально-технічні ресурси.

- комунальне майно;
- приміщення соціальних установ;
- транспорт;
- обладнання;
- інфраструктурні об'єкти;
- земельні ділянки.

4. Інформаційні та цифрові ресурси.

- інформаційні системи;
- бази даних;
- цифрові платформи;
- офіційні вебсайти;
- інформаційні мережі;
- результати соціологічних досліджень.

5. Соціальні та партнерські ресурси.

- довіра між мешканцями;
- громадська активність;
- соціальні зв'язки;
- міжсекторальна співпраця;
- партнерства з бізнесом;
- співпраця з громадськими та міжнародними організаціями.

Важливим завданням ресурсного менеджменту є формування системи залучення додаткових ресурсів, особливо в умовах обмеженого фінансування соціальної сфери.

Основні інструменти ресурсного менеджменту:

1. Бюджетування – планування доходів і видатків громади відповідно до визначених пріоритетів.
2. Грантовий менеджмент – пошук грантових можливостей, підготовка заявок, реалізація та звітування за проєктами.
3. Фандрайзинг – систематичне залучення фінансових, матеріальних та інших ресурсів від донорів, благодійників, бізнесу й громадян.
4. Соціальне партнерство – об'єднання ресурсів органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій та соціальних установ.

5. Соціальне замовлення – механізм залучення недержавних надавачів до надання соціальних послуг за рахунок бюджетних коштів відповідно до встановлених процедур.
6. Проєктний менеджмент – планування, організація, реалізація та оцінювання проєктів розвитку громади.
7. Соціальне підприємництво – використання підприємницьких механізмів для розв'язання соціальних проблем та отримання суспільно корисного результату.

Особливе значення має міжсекторальна взаємодія, яка передбачає об'єднання можливостей трьох основних секторів суспільства: державного сектора (влада, бюджет, нормативне забезпечення), громадського сектора (ГО, благодійні фонди, волонтери) та бізнес-сектора (інвестиції, робочі місця, експертиза).

Ефективний ресурсний менеджмент передбачає не лише пошук фінансування, а й оцінювання соціальної віддачі від використаних ресурсів. Наприклад, фінансування центру підтримки ветеранів має оцінюватися не тільки за обсягом витрачених коштів, а й за кількістю осіб, які отримали допомогу, результатами їхньої соціальної адаптації та рівнем задоволеності послугами.

5. Технології розвитку громади (Community Building) та соціального згуртування

У сучасному соціальному менеджменті важливе місце посідають технології розвитку громади, які спрямовані на активізацію мешканців, формування соціальних зв'язків, розвиток місцевих ініціатив та підвищення здатності громади самостійно розв'язувати проблеми.

Community Building (розбудова громади) – це цілеспрямований процес формування та зміцнення соціальних зв'язків, партнерств, громадської активності й колективної спроможності мешканців для спільного розв'язання місцевих проблем та досягнення суспільно значущих цілей.

Основна ідея Community Building полягає в тому, що розвиток громади відбувається не лише через діяльність органів влади, а й через активну участь самих мешканців, їхню взаємодію, ініціативність та відповідальність.

Основні технології розвитку громади:

1. Технологія активізації громади (Community Mobilization). Передбачає залучення мешканців до спільного визначення проблем, пошуку рішень та реалізації громадських ініціатив.

2. Технологія розвитку місцевого лідерства. Спрямована на виявлення та підтримку активних мешканців, які здатні ініціювати зміни, об'єднувати людей і координувати спільну діяльність.

3. Технологія соціального картографування (Community Mapping). Передбачає визначення соціальних ресурсів, потреб, проблем та можливостей розвитку громади з використанням картографічних методів.

4. Технологія створення мережевих партнерств. Передбачає формування стійких зв'язків між органами влади, громадськими організаціями, бізнесом, освітніми установами та соціальними службами.

5. Технологія соціального проєктування. Передбачає розроблення та реалізацію проєктів, спрямованих на розв'язання конкретних соціальних проблем.

6. Технологія волонтерської взаємодії. Спрямована на організацію добровільної діяльності мешканців для надання допомоги іншим людям та реалізації суспільно корисних ініціатив.

7. Технологія соціальної згуртованості (Social Cohesion). Передбачає формування довіри, солідарності, взаємопідтримки, відчуття належності до громади та готовності до колективних дій.

Соціальна згуртованість – це характеристика соціальних відносин у громаді, яка відображає рівень довіри, взаємодопомоги, солідарності, інклюзивності та спільної відповідальності її членів.

Основними складовими соціальної згуртованості є:

- соціальна довіра;
- взаємодопомога;
- соціальна інклюзія;
- рівність можливостей;
- міжпоколіннєва взаємодія;
- громадянська активність;
- спільна ідентичність;
- готовність до колективного розв'язання проблем.

В умовах війни соціальна згуртованість набуває особливого значення. Територіальні громади об'єднують місцевих мешканців, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, волонтерів, представників громадських організацій та інших соціальних груп.

Одним із важливих завдань соціального менеджменту є запобігання соціальній ізоляції, дискримінації, стигматизації та конфліктам між різними групами населення.

Для цього доцільно використовувати такі практики:

- спільні культурні та громадські заходи;
- міжпоколіннєві проєкти;
- волонтерські ініціативи;
- програми інтеграції ВПО;
- ветеранські та молодіжні простори;
- громадські діалоги;
- програми підтримки сімей;
- інклюзивні громадські простори.

Етапи реалізації технології розвитку громади:

1. Соціальна діагностика. Виявлення потреб, проблем, ресурсів та потенціалу громади.
2. Мобілізація мешканців. Залучення активних громадян, лідерів та зацікавлених сторін.

3. Спільне планування. Визначення пріоритетів, цілей та механізмів їх досягнення.
4. Об'єднання ресурсів. Формування партнерств, пошук фінансування та розподіл відповідальності.
5. Реалізація ініціатив. Втілення спільних проєктів та соціальних програм.
6. Оцінювання результатів. Визначення соціального ефекту, аналіз досягнень і планування подальших змін.

Важливою умовою успішного Community Building є забезпечення довгострокової участі мешканців, розвиток локального лідерства та формування культури співпраці й взаємної відповідальності.

Запитання для самоконтролю знань

1. Розкрийте сутність поняття «територіальна громада» як об'єкта соціального менеджменту.
2. Що означає розгляд територіальної громади як соціальної екосистеми? Які її основні складові?
3. Які основні функції та завдання соціального менеджменту територіальної громади?
4. Які основні принципи належного врядування та як вони реалізуються на місцевому рівні?
5. Розкрийте зміст поняття «партисипація». Яке її значення для розвитку територіальної громади?
6. Які форми та механізми громадської участі використовуються в сучасному місцевому самоврядуванні?
7. У чому полягає відмінність між інформуванням, консультуванням, залученням та співпрацею з громадськістю?
8. Яким чином партисипативне управління сприяє підвищенню довіри населення до органів місцевого самоврядування?
9. Які управлінські інструменти можуть використовувати громади для підтримки ВПО та сприяння їхній соціальній інтеграції?
10. Як міграційні процеси впливають на демографічний, трудовий та соціальний потенціал територіальної громади?
11. Що таке ресурсний менеджмент громади та які його основні завдання?
12. Розкрийте зміст поняття Community Building (розбудова громади).
13. Які основні технології використовуються для активізації мешканців та розвитку місцевих ініціатив?
14. Які етапи передбачає процес реалізації технології Community Building?
15. За якими критеріями можна оцінити ефективність соціального менеджменту територіальної громади?

Лекція 14.
Управління різноманітністю та безбар'єрність на рівні громади

1. Концептуальні основи управління різноманітністю (Diversity & Inclusion) та філософія безбар'єрності.
2. Універсальний дизайн та створення фізично безбар'єрного середовища в громаді.
3. Цифрова, інформаційна та освітня безбар'єрність: інструменти комунікації та доступу до послуг.
4. Економічна інтеграція та соціальне включення вразливих груп населення.

***Ключові терміни та поняття*:** управління різноманітністю, інклюзія, включення, безбар'єрність, упередження, рівність, справедливість, універсальний дизайн, розумне пристосування, фізична доступність, тактильна навігація, архітектурна доступність, цифрова доступність, інформаційна доступність, легка мова, інклюзивна освіта, допоміжні технології, асистивні технології, маломобільні групи населення, вразливі групи населення, економічна інтеграція, соціальне підприємництво, соціальна послуга.

Література:

1. Посібник з навчання з питань різноманітності та інклюзії: чому, що і як? URL: https://cultureplusconsulting.com/diversity-and-inclusion-training-why-what-and-how/
2. Безбар'єрність URL: https://bbu.org.ua/materials/shho-take-dostupna-budivlya-ta-yak-pereviriti-lokacziyu-na-dostupnist/#about
3. Індекс стійкості та доступності громад (ІСДГ) URL: https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/metodika-rozraxunku-indeksu-bezbarjernosti-gromad.pdf
4. Лещук Г. В. Концепт безбар'єрності в теорії та практиці інклюзії. Інклюзія в дії: стратегії впровадження в Україні та світі: колективна монографія. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2022.
5. Цибуляк Н. Ключові індикатори інклюзивного освітнього середовища в закладі вищої освіти / Наталя Цибуляк, Ганна Мицик, Ганна Лопатіна, Анастасія Попова, Марина Нестеренко / за заг. ред. проф. Ольги Гуренко. Запоріжжя: БДПУ, 2024, 39 с.
6. Сушик І. В., Сушик О. Г. Роль концепції DEI в корпоративній культурі та репутаційному менеджменті організацій. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Випуск 8. Номер 1. 2026. С. 279–289.

1. Концептуальні основи управління різноманітністю (Diversity & Inclusion) та філософія безбар'єрності

Сучасна територіальна громада є складною соціальною системою, яка об'єднує людей із різними соціальними, віковими, культурними, етнічними, мовними, релігійними та фізичними характеристиками. Різноманітність

населення зумовлює необхідність формування таких управлінських підходів, які забезпечують рівність можливостей, недискримінацію, соціальну справедливість та залучення кожного мешканця до суспільного життя.

Управління різноманітністю (Diversity Management) – це цілеспрямована діяльність органів місцевого самоврядування, соціальних установ, громадських організацій та інших суб'єктів громади, спрямована на врахування індивідуальних і групових відмінностей населення, забезпечення рівного доступу до ресурсів, послуг і можливостей, а також запобігання дискримінації та соціальному виключенню.

Управління різноманітністю передбачає не лише визнання відмінностей між людьми, а й створення умов, за яких ці відмінності не стають перешкодою для реалізації прав, потреб та потенціалу особистості.

У міжнародній практиці управління різноманітністю тісно пов'язане з концепцією Diversity & Inclusion (D&I), яка охоплює два взаємопов'язані компоненти:

- Diversity (різноманітність) – визнання та повага до відмінностей між людьми, зокрема за віком, статтю, станом здоров'я, інвалідністю, етнічним походженням, соціальним статусом, культурними особливостями та іншими характеристиками.
- Inclusion (інклюзія, включення) – створення умов для повноцінної участі всіх людей у житті громади, незалежно від їхніх індивідуальних особливостей та життєвих обставин.

Важливо розрізняти ці поняття: різноманітність характеризує склад населення, тоді як інклюзія відображає якість суспільних відносин та можливості участі різних груп у житті громади.

Філософія безбар'єрності як основа соціального розвитку громади

Безбар'єрність є одним із ключових принципів сучасної соціальної політики та публічного управління. Вона передбачає формування суспільства, у якому кожна людина має можливість вільно пересуватися, отримувати інформацію, здобувати освіту, працювати, користуватися послугами та брати участь у прийнятті рішень.

Безбар'єрність – це принцип організації суспільного простору, інфраструктури, послуг, комунікацій та суспільних відносин, відповідно до якого усуваються фізичні, інформаційні, цифрові, освітні, економічні та суспільні перешкоди для реалізації прав і можливостей людини.

Філософія безбар'єрності ґрунтується на таких принципах:

1. Рівність прав і можливостей. Кожна людина має рівне право на участь у суспільному житті.
2. Недискримінація. Неприпустимість обмеження прав людини за будь-якими ознаками.
3. Повага до людської гідності. Визнання цінності кожної особистості незалежно від її фізичних, інтелектуальних, соціальних чи інших характеристик.

4. Доступність. Забезпечення можливості користуватися простором, послугами, інформацією та технологіями.
5. Інклюзивність. Залучення всіх груп населення до суспільного життя.
6. Універсальність. Створення середовища, зручного для максимально широкого кола користувачів.
7. Участь і партнерство. Залучення мешканців громади, зокрема представників вразливих груп, до розроблення та реалізації управлінських рішень.

Безбар'єрність передбачає перехід від моделі, за якої людина повинна пристосовуватися до наявного середовища, до моделі, за якої суспільство створює умови для реалізації потреб різних людей.

Національна політика безбар'єрності в Україні

В Україні формування безбар'єрного середовища є одним із напрямів державної політики соціальної інтеграції та забезпечення рівних можливостей.

Важливим стратегічним документом є Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 року № 366-р.

Стратегія передбачає розвиток безбар'єрності за шістьма основними напрямами:

- Фізична безбар'єрність – доступність громадських просторів, будівель, транспорту та інфраструктури.
- Інформаційна безбар'єрність – доступність інформації та комунікацій для всіх категорій населення.
- Цифрова безбар'єрність – можливість користуватися цифровими технологіями та електронними послугами.
- Суспільна та громадянська безбар'єрність – забезпечення участі кожної людини в суспільному та політичному житті.
- Освітня безбар'єрність – рівний доступ до освіти протягом життя.
- Економічна безбар'єрність – рівні можливості для працевлаштування, підприємництва та економічної самореалізації.

Таким чином, безбар'єрність розглядається не лише як питання облаштування пандусів чи пристосування будівель, а як комплексна характеристика якості суспільного середовища.

Управління різноманітністю на рівні територіальної громади потребує системного управлінського підходу.

Основними суб'єктами такого управління є:

- органи місцевого самоврядування;
- структурні підрозділи соціального захисту населення;
- центри надання адміністративних послуг;
- заклади освіти та охорони здоров'я;
- центри соціальних служб;
- громадські та благодійні організації;
- бізнес-структури;

- організації людей з інвалідністю та інші організації, що представляють інтереси вразливих груп.

Основними управлінськими інструментами є соціальне планування, моніторинг доступності, оцінювання потреб населення, громадські консультації, міжсекторальне партнерство, розроблення місцевих програм безбар'єрності та контроль результативності їх реалізації.

Особливе значення має залучення представників тих груп населення, потреби яких враховуються під час ухвалення управлінських рішень. Це дає змогу уникнути формального підходу до інклюзії та забезпечити реальну відповідність управлінських заходів потребам мешканців.

2. Універсальний дизайн та створення фізично безбар'єрного середовища в громаді

Одним із ключових інструментів формування безбар'єрного середовища є універсальний дизайн.

Універсальний дизайн (Universal Design) – це підхід до проєктування будівель, просторів, транспортних засобів, інформаційних систем, послуг і предметів, який передбачає їх використання максимально широким колом людей без необхідності спеціальної адаптації чи додаткового пристосування.

Концепція універсального дизайну була сформована американським архітектором Рональдом Мейсом і ґрунтується на ідеї, що середовище від початку повинно враховувати різноманітність людських потреб.

Виділяють сім основних принципів універсального дизайну:

1. Рівність у використанні. Простір або послуга повинні бути доступними для людей із різними можливостями.
2. Гнучкість у використанні. Передбачення різних способів користування об'єктом відповідно до потреб людини.
3. Простота та інтуїтивність. Зрозумілість способу використання незалежно від досвіду, знань чи мовних особливостей користувача.
4. Доступність інформації. Подання інформації у різних формах: візуальній, звуковій, тактильній.
5. Толерантність до помилок. Мінімізація негативних наслідків випадкових дій.
6. Низьке фізичне зусилля. Можливість користуватися об'єктом із мінімальними фізичними навантаженнями.
7. Наявність необхідного простору. Забезпечення достатнього простору для наближення, пересування та використання незалежно від розмірів тіла, мобільності чи способу пересування.

Універсальний дизайн важливий не лише для людей з інвалідністю. Він враховує потреби дітей, людей старшого віку, батьків із дитячими візочками, вагітних жінок, людей із тимчасовими порушеннями мобільності та інших категорій населення.

Фізична безбар'єрність як складова інфраструктурного розвитку громади

Фізична безбар'єрність передбачає можливість самостійного та безпечного пересування людини територією громади, доступу до громадських будівель, транспортної інфраструктури, соціальних, освітніх, медичних і культурних послуг.

Основними компонентами фізично безбар'єрного середовища є:

1. Доступність громадських будівель і споруд.

- облаштування пандусів із дотриманням нормативних вимог;
- встановлення ліфтів і підйомників;
- наявність доступних санітарно-гігієнічних приміщень;
- облаштування зрозумілої навігації;
- забезпечення доступу до приміщень для людей із порушеннями мобільності.

2. Безбар'єрність вулично-дорожньої інфраструктури.

- облаштування понижених бордюрів;
- створення безпечних пішохідних переходів;
- використання тактильної плитки;
- облаштування звукових сигналів на світлофорах;
- забезпечення достатньої ширини тротуарів;
- усунення перешкод на маршрутах пересування.

3. Доступний громадський транспорт.

- використання низькопідлогових автобусів і тролейбусів;
- облаштування зупинок із відповідною інфраструктурою;
- звукове та візуальне інформування про зупинки;
- підготовка персоналу до взаємодії з пасажирами з різними потребами.

4. Безбар'єрність громадських просторів.

- облаштування доступних парків і скверів;
- створення інклюзивних дитячих та спортивних майданчиків;
- забезпечення доступності культурних і дозвіллєвих об'єктів;
- облаштування зон відпочинку для людей різного віку та фізичних можливостей.

Важливим інструментом управління фізичною безбар'єрністю є соціальний аудит доступності.

Соціальний аудит доступності – це комплексне оцінювання умов, які забезпечують або обмежують можливості різних груп населення користуватися інфраструктурою, послугами та громадськими просторами.

Його проведення передбачає:

1. Визначення об'єктів і територій, які підлягають оцінюванню.
2. Вивчення потреб різних груп населення.
3. Обстеження громадських будівель, вулиць, транспорту та просторів.
4. Виявлення фізичних та організаційних бар'єрів.
5. Формування рекомендацій щодо їх усунення.
6. Розроблення плану заходів із визначенням відповідальних осіб, термінів та ресурсів.

7. Моніторинг виконання запланованих заходів.

До проведення аудиту доцільно залучати представників громадських організацій людей з інвалідністю, людей старшого віку, батьків із маленькими дітьми та інших мешканців громади.

Важливо, щоб оцінювання здійснювалося не лише формально за наявністю відповідних елементів інфраструктури, а й з урахуванням реальної можливості людини самостійно скористатися ними.

В умовах війни та післявоєнного відновлення України питання фізичної доступності набуває особливого значення. Значна кількість людей стикається з новими потребами, пов'язаними з пораненнями, інвалідністю, вимушеним переміщенням, втратою житла та необхідністю адаптації до нових умов життя. ому принцип безбар'єрності має інтегруватися в усі процеси відновлення громади: реконструкцію житлових будинків, ремонт доріг, будівництво соціальних об'єктів, розвиток транспортної мережі та облаштування громадських просторів. Основним завданням соціального менеджменту є забезпечення того, щоб відновлена інфраструктура була доступною для всіх мешканців, а не відтворювала наявні бар'єри.

3. Цифрова, інформаційна та освітня безбар'єрність: інструменти комунікації та доступу до послуг

Інформаційна безбар'єрність передбачає створення умов, за яких кожна людина може отримувати, розуміти, використовувати та поширювати інформацію незалежно від віку, стану здоров'я, особливостей сприйняття, мовних чи інших характеристик.

Управлінська комунікація в громаді повинна враховувати потреби різних категорій населення.

Основними інструментами інформаційної безбар'єрності є:

- використання зрозумілої мови без надмірної кількості професійних термінів;
- підготовка інформації у форматах, доступних для людей із порушеннями зору та слуху;
- використання субтитрів і перекладу жестовою мовою;
- розміщення інформаційних матеріалів великим шрифтом;
- використання контрастних кольорів;
- застосування піктограм і зрозумілих графічних символів;
- поширення інформації через різні канали комунікації.

Важливим напрямом є розвиток безбар'єрної мови та комунікації, що передбачає відмову від стереотипних, дискримінаційних і стигматизувальних висловлювань.

Наприклад, замість формулювання «інвалід» доцільно використовувати «людина з інвалідністю», а замість «прикутий до візка» — «людина, яка користується кріслом колісним».

Цифрова безбар'єрність та електронні послуги

Цифрова безбар'єрність – це забезпечення рівного доступу до цифрових технологій, електронних ресурсів, онлайн-комунікацій та електронних послуг для всіх категорій населення.

У сучасній громаді цифрові інструменти є важливою складовою організації соціальних послуг, адміністративного обслуговування, комунікації з мешканцями та громадської участі.

Основними інструментами цифрової безбар'єрності є:

1. Доступні вебсайти органів місцевого самоврядування.

Вебресурси повинні мати зрозумілу структуру, логічну навігацію, можливість збільшення шрифту, достатню контрастність, альтернативний текст для зображень та підтримувати використання програм зчитування з екрана.

2. Електронні адміністративні та соціальні послуги.

Використання електронних сервісів дає можливість отримувати довідки, подавати заяви, оформлювати допомогу та взаємодіяти з органами влади дистанційно.

3. Цифрові канали комунікації.

Офіційні вебсайти, соціальні мережі, електронна пошта, чат-боти та мобільні застосунки дають змогу оперативно інформувати мешканців про послуги, програми підтримки та можливості участі в житті громади.

4. Подолання цифрового розриву.

Важливо враховувати, що не всі мешканці мають однаковий рівень цифрової грамотності, доступ до інтернету чи відповідні технічні засоби.

Тому громади повинні організовувати навчання цифрових навичок, консультації та допомогу в користуванні електронними сервісами.

Особливу увагу необхідно приділяти людям старшого віку, внутрішньо переміщеним особам, людям з інвалідністю та мешканцям віддалених населених пунктів.

Освітня безбар'єрність та інклюзивне навчання

Освітня безбар'єрність передбачає забезпечення рівного доступу до освіти, професійного навчання, перекваліфікації та навчання впродовж життя. Вона ґрунтується на принципі, що кожна людина повинна мати можливість здобувати знання та розвивати компетентності незалежно від своїх індивідуальних характеристик, соціального статусу чи життєвих обставин.

Основними напрямами забезпечення освітньої безбар'єрності є:

- розвиток інклюзивного освітнього середовища;
- забезпечення архітектурної доступності закладів освіти;
- адаптація навчальних матеріалів до індивідуальних потреб здобувачів освіти;
- використання допоміжних технологій;
- підготовка педагогічних працівників до роботи з різними категоріями учнів;
- створення умов для професійної освіти та перекваліфікації дорослого населення;
- розвиток неформальної освіти та навчання впродовж життя.

Важливим інструментом є інклюзивно-ресурсні центри, які забезпечують оцінювання потреб дітей з особливими освітніми потребами та сприяють організації відповідного освітнього супроводу.

Окремого значення набуває професійне навчання дорослих, зокрема ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю та осіб, які втратили роботу внаслідок війни.

Роль цифрової та інформаційної комунікації в управлінні громадою

Цифрові та інформаційні інструменти не лише забезпечують доступ до послуг, а й розширюють можливості участі громадян у місцевому самоврядуванні.

Зокрема, вони дають змогу:

- брати участь в електронних консультаціях;
- подавати електронні звернення та петиції;
- отримувати інформацію про діяльність місцевої влади;
- долучатися до громадських обговорень;
- брати участь у громадському бюджетуванні;
- отримувати консультації соціальних працівників дистанційно.

Таким чином, цифрова безбар'єрність виступає не лише технологічним, а й управлінським інструментом демократизації та підвищення відкритості територіальної громади.

4. Економічна інтеграція та соціальне включення вразливих груп населення

Економічна безбар'єрність передбачає створення рівних можливостей для участі всіх категорій населення в економічному житті громади, зокрема в працевлаштуванні, професійному розвитку, підприємницькій діяльності та отриманні доходів.

Економічна інтеграція – це процес залучення людей, які через соціальні, фізичні, економічні або інші обставини мають обмежений доступ до ринку праці та економічних ресурсів, до повноцінної економічної діяльності.

До груп населення, які можуть стикатися з економічними бар'єрами, належать:

- люди з інвалідністю;
- ветерани та ветеранки;
- внутрішньо переміщені особи;
- люди старшого віку;
- молодь, яка не має досвіду роботи;
- жінки, які повертаються до професійної діяльності після тривалої перерви;
- представники малозабезпечених сімей;
- особи, які перебувають у складних життєвих обставинах.

Економічна безбар'єрність передбачає не лише формальне право на працю, а й реальну можливість отримати роботу, пройти професійне навчання, відкрити власну справу та забезпечити економічну самостійність.

Інструменти економічної інтеграції вразливих груп

На рівні територіальної громади можуть використовуватися такі інструменти:

1. Професійна орієнтація та перекваліфікація.

Проведення профорієнтаційних консультацій, навчальних курсів, тренінгів, програм професійної адаптації та перенавчання.

2. Сприяння працевлаштуванню.

Співпраця органів місцевого самоврядування, центрів зайнятості, роботодавців та громадських організацій щодо створення робочих місць для представників вразливих груп.

3. Підтримка соціального підприємництва.

Розвиток підприємницьких ініціатив, спрямованих на розв'язання соціальних проблем громади та забезпечення зайнятості людей, які мають обмежені можливості доступу до традиційного ринку праці.

4. Мікрогранти та фінансова підтримка.

Надання грантів, консультаційної та інформаційної допомоги для започаткування або розвитку малого бізнесу.

5. Адаптація робочих місць.

Облаштування робочого простору відповідно до потреб працівників з інвалідністю, використання гнучкого графіка роботи, дистанційної зайнятості та інших форм організації праці.

6. Підтримка підприємницької активності жінок та молоді.

Реалізація програм розвитку підприємницьких навичок, фінансової грамотності, менторства та професійного наставництва.

Соціальне включення вразливих груп населення

Соціальне включення (Social Inclusion) – це процес забезпечення рівноправної участі всіх людей у суспільному житті, доступу до соціальних ресурсів, послуг, можливостей самореалізації та прийняття суспільно значущих рішень.

Соціальне включення передбачає подолання не лише матеріальної бідності, а й соціальної ізоляції, дискримінації, стигматизації та обмеження можливостей людини.

Особливу увагу територіальні громади повинні приділяти підтримці таких категорій населення:

Люди з інвалідністю. Забезпечення доступності соціальних послуг, реабілітації, працевлаштування, освіти та громадської участі.

Внутрішньо переміщені особи. Сприяння адаптації до нового середовища, доступу до житла, праці, освіти, медичних і соціальних послуг, формування соціальних зв'язків у громаді.

Ветерани та члени їхніх сімей. Забезпечення соціального супроводу, психологічної підтримки, професійної адаптації, реабілітації та залучення до громадського життя.

Люди старшого віку. Розвиток послуг догляду, соціального обслуговування, активного довголіття, волонтерських ініціатив та міжпоколіннєвої взаємодії.

Діти та молодь із вразливих сімей. Забезпечення доступу до освіти, дозвілля, психологічної підтримки, соціальної адаптації та розвитку життєвих компетентностей.

Міжсекторальне партнерство як механізм соціального включення

Ефективна політика безбар'єрності потребує взаємодії різних суб'єктів громади. Важливим управлінським підходом є міжсекторальне партнерство, яке передбачає об'єднання ресурсів, компетентностей та можливостей державного, громадського, приватного секторів і самих мешканців.

Основними формами такого партнерства є:

- спільні соціальні проєкти органів місцевого самоврядування та громадських організацій;
- партнерські програми працевлаштування;
- взаємодія соціальних служб із закладами освіти та охорони здоров'я;
- залучення бізнесу до реалізації місцевих програм інклюзії;
- волонтерські ініціативи;
- створення консультативно-дорадчих органів за участю представників вразливих груп;
- громадські консультації щодо потреб та проблем мешканців.

Важливим принципом такого партнерства є перехід від моделі пасивного отримувача допомоги до моделі активного учасника суспільного життя.

Людина повинна розглядатися не лише як об'єкт соціальної підтримки, а як повноправний суб'єкт, який має власні ресурси, компетентності, досвід і здатність впливати на розвиток громади.

Управлінські механізми реалізації політики безбар'єрності в територіальній громаді

Для практичної реалізації політики безбар'єрності органам місцевого самоврядування необхідно застосовувати комплексний управлінський підхід.

Основні етапи його реалізації:

1. Діагностика потреб громади. Визначення соціального складу населення, виявлення груп, які стикаються з бар'єрами, аналіз доступності інфраструктури та послуг.
2. Стратегічне планування. Включення цілей безбар'єрності до стратегії розвитку громади та місцевих програм.
3. Ресурсне забезпечення. Визначення фінансових, кадрових, матеріально-технічних та інформаційних ресурсів.
4. Організація міжсекторальної взаємодії. Залучення державних установ, громадських організацій, бізнесу та мешканців.
5. Реалізація заходів. Виконання програм із забезпечення фізичної, цифрової, інформаційної, освітньої та економічної безбар'єрності.
6. Моніторинг і оцінювання результатів. Аналіз змін у доступності послуг, рівні залученості населення та задоволеності мешканців.

Результативність політики безбар'єрності доцільно оцінювати за такими показниками:

- частка доступних громадських будівель та об'єктів інфраструктури;
- кількість соціальних та адміністративних послуг, доступних для різних категорій населення;
- рівень працевлаштування представників вразливих груп;
- кількість осіб, охоплених програмами соціальної інтеграції;
- доступність цифрових ресурсів громади;
- рівень участі мешканців у громадських консультаціях;
- рівень задоволеності населення якістю та доступністю послуг.

Отже, управління різноманітністю та безбар'єрність є важливими складовими сучасної моделі соціального менеджменту територіальної громади. Їх реалізація передбачає системне врахування потреб різних груп населення, усунення фізичних, цифрових, інформаційних, освітніх та економічних бар'єрів.

Основним завданням місцевого самоврядування є формування такого середовища, у якому кожен мешканець незалежно від віку, стану здоров'я, соціального статусу чи життєвих обставин має можливість реалізувати свої права, здібності та потенціал.

Безбар'єрна громада – це не просто громада з доступними будівлями та інфраструктурою, а суспільство рівних можливостей, взаємоповаги, соціальної відповідальності та активної участі кожної людини.

Запитання для самоконтролю знань

1. Що означає поняття «управління різноманітністю» (Diversity Management)?
2. У чому полягає взаємозв'язок концепцій Diversity та Inclusion?
3. Які основні принципи становлять філософію безбар'єрності?
4. Які шість напрямів безбар'єрності визначені Національною стратегією до 2030 року?
5. Яку роль відіграють органи місцевого самоврядування у формуванні безбар'єрного середовища?
6. Які складові охоплює фізична безбар'єрність територіальної громади?
7. Що передбачає соціальний аудит доступності та які етапи його проведення?
8. Які інструменти забезпечення інформаційної та цифрової безбар'єрності можуть використовуватися в громаді?
9. У чому полягає значення освітньої безбар'єрності та навчання впродовж життя?
10. Які основні бар'єри перешкоджають економічній інтеграції вразливих груп населення?
11. Які інструменти сприяють працевлаштуванню та економічній самореалізації представників вразливих груп?
12. У чому полягає сутність соціального включення (Social Inclusion)?

Лекція 15.
Антикризовий менеджмент та забезпечення життєстійкості (резильєнтності) громад

1. Класифікація криз та уразливостей сучасних громад.
2. Оцінка та вимірювання резильєнтності територіальних громад.
3. Алгоритм розгортання та роботи антикризового штабу у громаді.
4. Кризова комунікація влади із населенням: психосоціальний аспект.

Ключові терміни та поняття: антикризовий менеджмент, уразливість, кризовий штаб, кризова комунікація, резильєнтність громади, принцип Bounce Back, принцип Bounce Forward, соціальна згуртованість, критична інфраструктура громади, диверсифікація місцевої економіки, релокація бізнесу.

Література:

1. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу: аналітична доповідь / В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.; за ред. В. Г. Потапенка. Київ: НІСД, 2023. 54 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2023.02
2. Пахненко, О. М. Дорожня карта відновлення резильєнтності громад після криз. *Ефективна економіка.* 2024. № 11.
3. Пахненко, О. (2022). Сутність та складові резильєнтності громад в контексті COVID-19. Економіка та суспільство, (39). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-51
4. Фурман І., Камінний Д. Особливості розвитку територіальних громад в умовах військового стану. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9(09). С. 119-126. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.9-19
5. Зміцнення резилієнс громади та кризовий менеджмент в умовах надзвичайних ситуацій : методичні матеріали до навчального курсу : навчально-методичний посібник / Оксана Бойко [та ін.] ; Національний університет "Києво-Могилянська академія", Центр психічного здоров'я, Школа соціальної роботи імені проф. В.І. Полтавця, Регіональний центр з питань профілактики стресу, травм та суїцидів (Норвегія) .

1. Класифікація криз та уразливостей сучасних громад

Сучасні територіальні громади функціонують в умовах постійного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, які можуть порушувати стабільність їхнього соціально-економічного розвитку, діяльності інфраструктури, функціонування органів місцевого самоврядування та системи надання соціальних послуг. Особливої актуальності антикризове управління набуває в умовах воєнного стану, масштабного вимушеного переміщення населення, економічної нестабільності, енергетичних загроз та зростання соціальної вразливості окремих категорій громадян.

Антикризовий менеджмент громади – це система управлінських рішень, організаційних заходів, механізмів координації та ресурсного забезпечення, спрямованих на попередження кризових ситуацій, мінімізацію

їхніх негативних наслідків, забезпечення безперервності життєво важливих функцій громади та відновлення її соціально-економічного потенціалу.

Антикризовий менеджмент не обмежується реагуванням на вже наявну кризу. Його головне призначення полягає у формуванні здатності громади передбачати загрози, своєчасно виявляти ризики, готуватися до можливих надзвичайних ситуацій та ефективно долати їхні наслідки.

Управління кризовими процесами передбачає реалізацію кількох взаємопов'язаних функцій:

1. Прогностична функція – виявлення потенційних загроз, аналіз ризиків і прогнозування можливих кризових сценаріїв.
2. Превентивна функція – розроблення заходів із запобігання кризам або зменшення ймовірності їх виникнення.
3. Організаційно-координаційна функція – забезпечення взаємодії органів місцевого самоврядування, державних структур, комунальних установ, громадських організацій та волонтерських ініціатив.
4. Мобілізаційна функція – оперативне залучення людських, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів.
5. Стабілізаційна функція – підтримання безперервності функціонування основних систем життєзабезпечення громади.
6. Відновлювальна функція – організація відновлення інфраструктури, соціальних послуг, економічної активності та суспільної взаємодії.

Важливо розуміти, що антикризовий менеджмент громади має міжсекторальний характер. Він охоплює не лише діяльність органів місцевого самоврядування, а й усю систему взаємодії місцевих інституцій, підприємств, громадських об'єднань та жителів.

Кризові явища можуть відрізнятися за походженням, масштабами, тривалістю, інтенсивністю та характером впливу на життєдіяльність населення.

За походженням доцільно виділити такі **основні групи криз:**

1. Воєнно-безпекові кризи. Виникають унаслідок воєнних дій, військових загроз, ракетних і дронових атак, руйнування інфраструктури, мінної небезпеки, диверсій та інших загроз національній і місцевій безпеці. Можуть нести такі наслідки:

- руйнування житлового фонду та об'єктів критичної інфраструктури;
- загибель, поранення та вимушене переміщення населення;
- порушення транспортного сполучення;
- зростання потреби у соціальній, психологічній та гуманітарній допомозі;
- погіршення доступу до медичних, освітніх та соціальних послуг.

2. ***Економічні та фінансові кризи***. Пов'язані зі скороченням виробництва, зменшенням доходів місцевого бюджету, безробіттям, інфляційними процесами, закриттям підприємств, зниженням купівельної спроможності населення. Для громади це може означати скорочення фінансування соціальних програм, погіршення матеріального становища домогосподарств, зменшення інвестиційної привабливості та посилення соціальної нерівності.

3. Демографічні та міграційні кризи. Виникають унаслідок масового виїзду населення, вимушеного переміщення, старіння населення, зниження народжуваності, втрати трудового потенціалу або різкого збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб. Особливістю таких криз є зміна демографічної структури громади, що потребує перегляду системи соціальних, освітніх, медичних і житлових послуг.

4. Соціальні кризи. Характеризуються загостренням соціальних проблем, зростанням бідності, безробіття, соціальної ізоляції, конфліктності, домашнього насильства, нерівності та недовіри до суспільних інституцій. Соціальні кризи можуть посилюватися внаслідок інших кризових явищ, зокрема війни, економічної нестабільності та масової міграції.

5. Природно-екологічні кризи.

Зумовлені природними катастрофами, несприятливими погодними умовами та екологічними загрозами. До них належать:

- повені та підтоплення;
- посухи й лісові пожежі;
- сильні морози та снігові замети;
- забруднення води, ґрунтів і повітря;
- техногенні аварії з екологічними наслідками.

6. Енергетичні та інфраструктурні кризи.

Пов'язані з порушенням роботи систем електропостачання, водопостачання, водовідведення, теплопостачання, зв'язку, транспорту та інших життєво важливих комунальних систем. Особливо небезпечними є ситуації, коли одночасно припиняється робота декількох взаємозалежних систем.

7. Управлінські та інституційні кризи. Виникають через неефективність управлінських рішень, недостатню координацію між установами, дефіцит компетентних кадрів, корупційні прояви, відсутність стратегічного планування або втрату довіри населення до місцевої влади. Такі кризи можуть істотно знизити здатність громади реагувати на інші загрози.

Уразливість громади як чинник посилення кризових наслідків

Не кожна криза однаково впливає на різні територіальні громади. Наслідки залежать не лише від сили зовнішньої загрози, а й від внутрішньої готовності громади протистояти їй.

Уразливість громади – це сукупність характеристик і умов, які зумовлюють підвищену схильність населення, інфраструктури, економіки та місцевих інституцій до негативного впливу кризових явищ. До основних вимірів уразливості належать:

- ***Соціальна уразливість:*** високий рівень бідності, соціальна ізоляція, значна частка людей похилого віку, осіб з інвалідністю, сімей із дітьми, людей, які потребують постійного догляду.
- ***Економічна уразливість:*** залежність від одного великого підприємства, низький рівень зайнятості, обмеженість бюджетних ресурсів.

- ***Інфраструктурна уразливість*:** зношеність комунальних мереж, відсутність резервних джерел електроенергії, недостатня кількість укриттів.
- ***Інституційна уразливість:*** недостатня кадрова спроможність органів управління, слабка міжвідомча координація, відсутність кризових планів.
- ***Інформаційна уразливість:*** низький рівень цифрової грамотності населення, недостатня доступність офіційних повідомлень, поширення дезінформації.

Важливим інструментом антикризового управління є оцінювання взаємозв'язку між небезпекою, уразливістю та наявними ресурсами громади.

Принципи антикризового управління громадою

Антикризове управління має ґрунтуватися на таких принципах:

1. ***Превентивність*** – пріоритетне значення попередження криз над ліквідацією їхніх наслідків.
2. ***Системність*** – розгляд громади як взаємопов'язаної системи соціальних, економічних, управлінських та інфраструктурних елементів.
3. ***Оперативність*** – своєчасність ухвалення управлінських рішень.
4. ***Координація*** – узгодженість дій усіх суб'єктів кризового реагування.
5. ***Гнучкість та адаптивність*** – здатність змінювати управлінські підходи залежно від розвитку ситуації.
6. ***Інклюзивність*** – урахування потреб усіх категорій населення, особливо соціально вразливих груп.
7. ***Прозорість та підзвітність*** – забезпечення населення достовірною інформацією про рішення та дії місцевої влади.
8. ***Соціальна згуртованість*** – залучення жителів до спільного подолання кризових ситуацій.

Отже, ефективний антикризовий менеджмент передбачає не лише реагування на загрози, а й формування такої моделі управління громадою, яка забезпечує її здатність зберігати основні функції навіть за несприятливих обставин.

2. Оцінка та вимірювання резильєнтності територіальних громад

Одним із ключових понять сучасного соціального менеджменту є ***резильєнтність (resilience)*** – здатність соціальної системи протистояти кризовим впливам, адаптуватися до змін, зберігати або відновлювати основні функції та використовувати отриманий досвід для подальшого розвитку.

У контексті територіального управління резильєнтність громади означає її спроможність не лише витримувати зовнішні загрози, а й забезпечувати життєдіяльність населення, підтримувати функціонування місцевих інституцій, зберігати соціальні зв'язки та відновлюватися після криз.

Поняття резильєнтності тісно пов'язане з категорією життєстійкості. У практиці соціального менеджменту ці поняття відображають здатність громади зберігати функціональність, адаптуватися та відновлюватися в умовах невизначеності.

Важливо розмежовувати три взаємопов'язані **складові резильєнтності:**

- **Опірність (resistance)** – здатність протистояти негативному впливу та мінімізувати руйнівні наслідки кризи.
- **Адаптивність (adaptability)** – здатність змінювати організаційні, соціальні та управлінські механізми відповідно до нових умов.
- **Трансформаційна спроможність (transformability)** – здатність здійснювати глибші системні зміни, якщо попередня модель функціонування громади виявилася неефективною.

Таким чином, резильєнтність не означає відсутність проблем або криз. Вона характеризує здатність громади ефективно функціонувати навіть за наявності значних загроз.

Оцінювання резильєнтності передбачає комплексний аналіз ресурсів, можливостей, інституційної спроможності та соціального потенціалу громади.

Доцільно виділити такі основні виміри:

1. Соціальна резильєнтність. Характеризує здатність населення зберігати соціальні зв'язки, взаємодопомогу, довіру та суспільну згуртованість під час криз. Основні показники:

- рівень соціальної згуртованості;
- доступність соціальних послуг;
- наявність програм підтримки вразливих груп;
- рівень залучення населення до громадських ініціатив;
- наявність волонтерських мереж і взаємодопомоги;
- доступність психосоціальної підтримки.

2. Економічна резильєнтність. Відображає здатність місцевої економіки витримувати кризові потрясіння та забезпечувати економічну активність населення. Показниками можуть бути:

- диверсифікація місцевої економіки;
- кількість активних підприємств;
- рівень зайнятості населення;
- спроможність місцевого бюджету;
- наявність резервних фінансових ресурсів;
- можливості працевлаштування внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій населення.

3. Інфраструктурна резильєнтність. Визначає здатність систем життєзабезпечення громади функціонувати за умов кризових навантажень. Основні показники:

- надійність систем водо-, тепло- та електропостачання;
- наявність альтернативних джерел енергії;
- доступність укриттів;
- стан дорожньої та транспортної інфраструктури;
- резервні можливості медичних та освітніх закладів;
- забезпеченість засобами зв'язку.

4. Інституційна та управлінська резильєнтність. Характеризує спроможність органів місцевого самоврядування та місцевих інституцій ухвалювати ефективні рішення, координувати дії та забезпечувати безперервність управління. Показники:

- наявність планів реагування на кризові ситуації;
- функціонування системи оповіщення;
- готовність антикризового штабу;
- рівень підготовки управлінських кадрів;
- міжвідомча взаємодія;
- прозорість і доступність управлінських рішень.

5. Екологічна резильєнтність. Відображає здатність громади протистояти природним та екологічним загрозам, адаптуватися до кліматичних змін і зберігати природні ресурси. Показники:

- стан навколишнього середовища;
- готовність до природних катастроф;
- наявність систем управління відходами;
- захищеність водних ресурсів;
- розвиток зелених зон;
- впровадження заходів енергозбереження та екологічної безпеки.

6. Психологічна резильєнтність населення. арактеризує здатність жителів долати стресові ситуації, відновлювати психологічну рівновагу, зберігати соціальну активність та адаптуватися до тривалих кризових обставин. Вона залежить від доступності психологічної допомоги, соціальної підтримки, довіри між людьми, відчуття безпеки та наявності механізмів подолання стресу.

Методи та інструменти оцінювання резильєнтності громади

Оцінювання життєстійкості громади є важливою передумовою розроблення ефективної антикризової стратегії. Воно дає можливість визначити сильні та слабкі сторони громади, виявити критичні ризики й обґрунтувати пріоритети управлінських рішень.

До основних методів належать:

1. SWOT-аналіз. Передбачає визначення сильних і слабких сторін громади, можливостей та загроз.

2. PESTEL-аналіз. Застосовується для вивчення зовнішнього середовища громади за шістьма напрямами:

- Political – політичні чинники;
- Economic – економічні чинники;
- Social – соціальні чинники;
- Technological – технологічні чинники;
- Environmental – екологічні чинники;
- Legal – правові чинники.

Цей метод дозволяє оцінити зовнішні умови, які можуть впливати на стабільність громади та її здатність протидіяти кризам.

3. Аналіз ризиків. Передбачає ідентифікацію загроз, оцінювання ймовірності їх виникнення та можливих наслідків.

Для цього може використовуватися матриця ризиків.

4. Соціологічні дослідження. Передбачають проведення опитувань населення, фокус-груп, інтерв'ю з представниками органів місцевого самоврядування, громадських організацій, соціальних служб та інших зацікавлених сторін. Вони допомагають з'ясувати:

- наскільки населення довіряє місцевій владі;
- чи відчувають жителі себе захищеними;
- чи знають громадяни, куди звертатися у кризових ситуаціях;
- наскільки доступними є соціальні та гуманітарні послуги;
- чи готові жителі долучатися до волонтерських ініціатив.

5. Сценарне моделювання. Передбачає розроблення можливих сценаріїв розвитку кризових ситуацій: оптимістичного, реалістичного та песимістичного.

Наприклад, громада моделює ситуацію тривалого припинення електропостачання та визначає, як функціонуватимуть лікарня, водоканал, заклади освіти, соціальні служби й система оповіщення.

6. Аудит ресурсів і спроможностей. Дає можливість оцінити наявність матеріальних, кадрових, фінансових, інформаційних та організаційних ресурсів, необхідних для подолання кризових явищ.

У міжнародній практиці питання життєстійкості громад розглядається як складова сталого розвитку, безпеки та ефективного місцевого врядування. Серед важливих підходів варто виокремити:

Рамкова програма Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030 – міжнародна рамка ООН, яка передбачає розуміння ризиків катастроф, зміцнення управління ризиками, інвестування у зниження небезпек та підвищення готовності до ефективного реагування і відновлення.

Підхід UNDRR Making Cities Resilient 2030 (MCR2030) – спрямований на підтримку міст і громад у розвитку стійкості до катастроф через оцінювання ризиків, планування та вдосконалення управління.

Концепція Community Resilience – акцентує увагу на ролі соціальних зв'язків, громадської участі, місцевого лідерства, економічної диверсифікації та інституційної спроможності.

Підходи OECD до регіональної та місцевої резильєнтності – наголошують на необхідності комплексного розвитку економічної, соціальної та інституційної стійкості територій.

Для українських територіальних громад ці підходи мають особливе значення, оскільки дають можливість поєднати безпекове планування, соціальну підтримку, економічний розвиток та відновлення інфраструктури в межах єдиної управлінської системи.

3. Алгоритм розгортання та роботи антикризового штабу у громаді

Одним із ключових інструментів оперативного антикризового менеджменту є створення антикризового штабу, який забезпечує координацію

діяльності місцевих органів влади, комунальних установ, спеціалізованих служб та інших учасників кризового реагування.

Антикризовий штаб громади – це організаційно-координаційна структура, яка забезпечує оперативний збір та аналіз інформації, узгодження управлінських рішень, розподіл ресурсів, координацію дій залучених суб'єктів та контроль за виконанням заходів у кризовій ситуації.

При цьому необхідно розмежовувати антикризовий штаб як управлінський механізм і передбачені законодавством України органи цивільного захисту, зокрема комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій (ТЕБ та НС). У разі надзвичайної ситуації діяльність громади має здійснюватися відповідно до законодавчо визначених повноважень, процедур і планів реагування. Антикризовий штаб не замінює уповноважені органи та служби. Основними завданнями штабу є:

1. Оперативне отримання та перевірка інформації про кризову ситуацію.
2. Аналіз масштабів загрози та прогнозування її розвитку.
3. Визначення пріоритетних напрямів реагування.
4. Координація діяльності відповідальних структур.
5. Організація евакуаційних, рятувальних, гуманітарних та соціальних заходів у межах компетенції відповідних суб'єктів.
6. Забезпечення населення актуальною інформацією.
7. Контроль за використанням ресурсів.
8. Моніторинг результативності антикризових заходів.

Організація роботи штабу має відбуватися послідовно, із чітким визначенням відповідальних осіб, завдань, ресурсів та строків виконання.

Алгоритм розгортання антикризового штабу

1. Виявлення кризової ситуації. Отримання повідомлення про загрозу, перевірка інформації, визначення її характеру та масштабу.
2. Оцінювання ситуації. Встановлення території впливу, кількості постраждалих, потенційних ризиків і першочергових потреб.
3. Прийняття рішення про активацію механізму реагування. Визначення уповноважених осіб, формату координації та необхідних організаційних заходів.
4. Формування штабу. Залучення відповідальних представників служб, визначення керівника та функціональних груп.
5. Розроблення оперативного плану. Визначення пріоритетів, завдань, ресурсів, відповідальних осіб та строків.
6. Реалізація антикризових заходів. Координація дій служб, надання допомоги, забезпечення життєдіяльності населення.
7. Моніторинг і коригування рішень. Контроль виконання завдань, аналіз нової інформації та адаптація заходів.
8. Завершення активної фази та відновлення. Оцінювання результатів, відновлення послуг, документування досвіду та підготовка рекомендацій.

Ефективність антикризового штабу значною мірою залежить від якості міжвідомчої взаємодії. Основними проблемами координації можуть бути:

- відсутність єдиного інформаційного простору;
- дублювання функцій різними структурами;
- недостатня визначеність відповідальності;
- дефіцит матеріальних і кадрових ресурсів;
- несвоєчасне передавання інформації;
- відсутність узгоджених алгоритмів роботи.

Для мінімізації цих проблем доцільно застосовувати такі управлінські інструменти:

Єдиний координаційний центр. Забезпечує узгодження дій усіх учасників реагування.

Оперативна система обміну інформацією. Дозволяє швидко отримувати дані про стан інфраструктури, потреби населення та наявні ресурси.

Реєстр ресурсів громади. Містить інформацію про транспорт, техніку, приміщення, обладнання, запаси матеріалів та можливості залучення персоналу.

Механізм взаємодопомоги між громадами. Передбачає залучення ресурсів сусідніх територіальних громад, спільне використання техніки, транспортних засобів, фахівців та гуманітарної допомоги.

Навчання та тренування. Дають змогу перевірити готовність персоналу, відпрацювати алгоритми взаємодії та виявити недоліки в організації реагування.

Важливим аспектом є попереднє формування резервів матеріальних ресурсів, визначення альтернативних каналів постачання та забезпечення безперервності роботи критичних соціальних об'єктів.

4. Кризова комунікація влади із населенням: психосоціальний аспект

У кризових умовах комунікація органів місцевого самоврядування з населенням стає одним із найважливіших інструментів забезпечення громадської безпеки, соціальної стабільності та довіри до влади.

Кризова комунікація – це цілеспрямований процес оперативного інформування, пояснення управлінських рішень, попередження населення про загрози та підтримання двосторонньої взаємодії між органами влади й громадянами під час кризових ситуацій. Її головне завдання полягає не лише в передаванні інформації, а й у формуванні розуміння ситуації, зниженні невизначеності, попередженні паніки та забезпеченні усвідомленої поведінки населення.

У кризових обставинах інформація стає важливим ресурсом безпеки. Від її своєчасності, достовірності та зрозумілості залежить здатність людей правильно реагувати на загрози.

Кризова комунікація має ґрунтуватися на таких принципах:

1. Оперативність. Інформація повинна надходити своєчасно, оскільки затримка офіційних повідомлень створює інформаційний вакуум, який може заповнюватися чутками та неперевіреними повідомленнями.

2. Достовірність. Органи влади повинні поширювати лише перевірену інформацію, чітко відокремлюючи встановлені факти від припущень.

3. Зрозумілість. Повідомлення мають бути лаконічними, конкретними та доступними для різних категорій населення.

4. Послідовність. Інформація від різних представників влади та служб не повинна суперечити одна одній.

5. Відкритість. Населення має отримувати інформацію про ситуацію, ухвалені рішення, наявні ризики та заходи реагування в межах безпекових обмежень.

6. Емпатійність. Комунікація повинна враховувати емоційний стан людей, їхні страхи, втрати, переживання та потребу в підтримці.

7. Двосторонність. Влада має не лише інформувати населення, а й отримувати зворотний зв'язок, виявляти потреби та реагувати на звернення громадян.

8. Інклюзивність і доступність. Повідомлення мають бути доступними для людей з інвалідністю, людей старшого віку, дітей, внутрішньо переміщених осіб та громадян із різним рівнем цифрової грамотності.

Канали та інструменти кризової комунікації

Вибір каналів комунікації залежить від характеру загрози, технічних можливостей громади, чисельності населення та доступності інформаційної інфраструктури. До основних каналів належать:

Цифрові канали:

- офіційний вебсайт територіальної громади;
- офіційні сторінки в соціальних мережах;
- Telegram-канали та інші месенджери;
- мобільні застосунки;
- електронні розсилки;
- системи цифрового оповіщення.

Традиційні канали:

- місцеве радіомовлення;
- телебачення;
- друковані інформаційні повідомлення;
- інформаційні стенди;
- оголошення у громадських місцях.

Безпосередня комунікація:

- зустрічі з жителями;
- робота старост;
- консультації у соціальних установах;
- гарячі телефонні лінії;
- виїзні інформаційні групи;
- адресне інформування людей, які не мають доступу до цифрових засобів зв'язку.

Важливою умовою ефективної кризової комунікації є використання кількох каналів одночасно. Це дає змогу охопити різні групи населення та забезпечити доступність інформації навіть за порушення роботи окремих каналів зв'язку.

Наприклад, повідомлення про відкриття пункту незламності доцільно поширювати через офіційні сторінки громади, місцеве радіо, інформаційні оголошення та старостинські округи.

Особливе значення в умовах криз набуває психосоціальний аспект комунікації, оскільки кризові ситуації супроводжуються емоційним напруженням, страхом, тривогою, невизначеністю та відчуттям втрати контролю над власним життям.

Психосоціальний аспект кризової комунікації – це врахування психологічних станів, емоційних потреб, соціальних обставин та особливостей сприйняття інформації населенням під час кризових ситуацій.

Люди в умовах небезпеки можуть по-різному реагувати на інформацію. Одні прагнуть отримувати детальні пояснення, інші відчувають інформаційне перевантаження, треті можуть поширювати неперевірені повідомлення через страх або емоційне напруження.

Тому кризова комунікація повинна виконувати не лише інформаційну, а й стабілізаційну функцію.

Основними психосоціальними завданнями кризової комунікації є:

- зниження рівня невизначеності;
- формування відчуття поінформованості та контрольованості ситуації;
- запобігання панічним реакціям;
- підтримання довіри до місцевої влади;
- забезпечення емоційної підтримки;
- сприяння взаємодопомозі та соціальній згуртованості;
- інформування про можливості отримання психологічної та соціальної допомоги.

Особливої уваги потребують люди, які переживають втрату близьких, вимушене переміщення, насильство, руйнування житла, втрату роботи або тривалий стрес.

Особливості комунікації з різними категоріями населення

Кризова комунікація повинна враховувати різні потреби та можливості сприйняття інформації.

Комунікація з дітьми. Інформація має бути адаптованою до віку, простою, зрозумілою та такою, що не посилює страх. Важливо уникати залякування, пояснювати правила безпеки та заохочувати дітей звертатися по допомогу до дорослих, яким вони довіряють.

Комунікація з людьми похилого віку. Необхідно враховувати можливі труднощі з використанням цифрових технологій, проблеми зі слухом, зором або мобільністю. Доцільно використовувати телефонні дзвінки, друковані повідомлення та безпосередню комунікацію через соціальних працівників і старост.

Комунікація з особами з інвалідністю. Важливо забезпечити доступність інформації: субтитри, переклад жестовою мовою, аудіоформати, матеріали легкого читання, доступні цифрові ресурси. Необхідно враховувати індивідуальні потреби людей.

Комунікація з внутрішньо переміщеними особами. Особливу увагу слід приділяти поясненню порядку отримання соціальних послуг, гуманітарної допомоги, житлової підтримки, працевлаштування та доступу до освітніх і медичних послуг.

Комунікація з родинами військовослужбовців, ветеранами та постраждалими від війни. Потрібно дотримуватися етичності, поваги до особистих переживань, не допускати стигматизації та поширення неперевірених відомостей про конкретних осіб.

Протидія дезінформації та інформаційній паніці

Одним із найбільших викликів кризової комунікації є поширення неправдивої інформації, маніпулятивних повідомлень та чуток. Дезінформація може посилювати паніку, провокувати конфлікти, знижувати довіру до органів влади та перешкоджати ефективному реагуванню на кризу.

Для протидії інформаційним загрозам громада повинна:

1. Забезпечити регулярне інформування через офіційні канали.
2. Призначити відповідальних осіб за перевірку та поширення інформації.
3. Оперативно спростовувати неправдиві повідомлення.
4. Використовувати єдині стандарти офіційних повідомлень.
5. Розвивати медіаграмотність населення.
6. Налагодити взаємодію з місцевими медіа та громадськими організаціями.
7. Не поширювати неперевірені фото, відео, відомості про наслідки атак, переміщення військових та інші чутливі безпекові дані.

Особливо важливо не допускати інформаційного вакууму. Якщо влада ще не має повної інформації, доцільно повідомити, що обставини з'ясовуються, та визначити час наступного оновлення.

Модель ефективного кризового повідомлення

Для практичної діяльності органів місцевого самоврядування доцільно використовувати структуровану модель кризового повідомлення.

Повідомлення повинно містити:

1. Що сталося? Короткий опис ситуації.
2. Кого стосується загроза? Визначення території або категорії населення.
3. Що потрібно зробити? Чіткі інструкції щодо безпечної поведінки.
4. Де отримати допомогу? Контактні дані, адреси пунктів підтримки.
5. Де перевіряти інформацію? Посилання на офіційні джерела.
6. Коли буде наступне оновлення? Орієнтир для подальшого інформування.

Приклад кризового повідомлення:

Офіційне повідомлення для жителів громади

Навчальний приклад

У зв'язку з аварійною ситуацією тимчасово припинено водопостачання в окремих населених пунктах громади.

Аварійні служби працюють над усуненням пошкодження. Просимо жителів зберігати спокій та раціонально використовувати наявні запаси води.

Для забезпечення населення організовано підвезення питної води. Інформацію про місця та графік підвезення буде оприлюднено на офіційних інформаційних ресурсах громади.

Люди похилого віку, особи з інвалідністю та громадяни, які не можуть самостійно отримати воду, можуть звернутися до старости або соціальної служби для організації допомоги.

Наступне інформаційне оновлення буде оприлюднено після отримання підтвердженої інформації від аварійних служб.

Такий формат дозволяє не лише повідомити про проблему, а й запропонувати конкретний алгоритм дій, підтримати вразливі категорії населення та знизити рівень невизначеності.

Психосоціальна підтримка як складова кризового управління громадою

В умовах тривалих криз особливого значення набуває інтеграція психосоціальної підтримки в систему місцевого антикризового менеджменту.

Психосоціальна підтримка передбачає комплекс заходів, спрямованих на збереження психологічного благополуччя людей, зміцнення соціальних зв'язків, подолання наслідків стресових ситуацій та відновлення відчуття безпеки.

У громаді така підтримка може реалізовуватися через:

- центри надання соціальних послуг;
- центри життєстійкості;
- центри соціальних служб;
- мобільні бригади соціально-психологічної допомоги;
- консультаційні та кризові центри;
- громадські та волонтерські організації;
- групи взаємодопомоги;
- програми підтримки ветеранів і членів їхніх сімей.

Особливу роль відіграють Центри життєстійкості, розвиток яких в Україні пов'язаний із впровадженням комплексної соціальної послуги з формування життєстійкості.

Їхня діяльність спрямована на підтримку психологічної стійкості населення, розвиток навичок подолання стресу, зміцнення соціальних зв'язків та формування культури взаємодопомоги.

Важливим підходом у цій сфері є модель *Mental Health and Psychosocial Support (MHPSS)* – психічної та психосоціальної підтримки. Вона передбачає багаторівневу систему допомоги: від забезпечення базових потреб і безпеки до спеціалізованої психологічної та психіатричної допомоги.

Для територіальної громади це означає необхідність створення цілісної системи підтримки, у якій соціальні працівники, психологи, медичні фахівці, освітяни та громадські організації діють узгоджено, відповідно до своєї компетенції.

Отже, кризова комунікація та психосоціальна підтримка є взаємопов'язаними елементами антикризового менеджменту. Перша забезпечує

населення необхідною інформацією, друга – сприяє збереженню психологічного благополуччя та соціальної згуртованості.

Загалом антикризовий менеджмент є важливою складовою сучасного соціального менеджменту територіальних громад. Його значення особливо зростає в умовах воєнних загроз, соціально-економічної нестабільності, демографічних змін та інших кризових явищ.

Життєстійкість громади визначається не лише її матеріальними й фінансовими ресурсами, а й спроможністю місцевих інституцій, рівнем соціальної згуртованості, довірою населення до органів влади, ефективністю комунікації та готовністю до взаємодопомоги.

Ключовими умовами забезпечення резильєнтності є систематичне оцінювання ризиків, розвиток резервних можливостей, підготовка антикризових планів, налагодження міжвідомчої взаємодії та залучення населення до процесів управління.

Особливу роль відіграє антикризовий штаб як механізм координації дій місцевих інституцій, оперативного ухвалення рішень і мобілізації ресурсів. Водночас ефективність кризового реагування значною мірою залежить від якості комунікації влади з населенням та здатності громади забезпечувати психосоціальну підтримку своїх жителів.

Таким чином, сучасна модель антикризового управління має орієнтуватися не лише на подолання криз, а й на формування спроможної, адаптивної, соціально згуртованої та життєстійкої громади, здатної зберігати потенціал розвитку навіть в умовах тривалих загроз.

Запитання для самоконтролю знань

1. Розкрийте сутність поняття «антикризовий менеджмент територіальної громади».
2. Які основні функції виконує антикризовий менеджмент у системі місцевого управління?
3. Що таке уразливість громади та які її основні види?
4. Розкрийте зміст поняття «резильєнтність» та поясніть його значення для територіального розвитку.
5. Чим відрізняються опірність, адаптивність і трансформаційна спроможність громади?
6. Які основні виміри життєстійкості територіальної громади необхідно враховувати під час оцінювання її резильєнтності?
7. Яке практичне значення мають SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз та сценарне моделювання в антикризовому управлінні?
8. Що таке антикризовий штаб та які його основні функції?
9. Які механізми міжвідомчої координації забезпечують ефективність кризового реагування?
10. Розкрийте сутність кризової комунікації та її значення для забезпечення громадської безпеки.
11. Які основні принципи та канали кризової комунікації використовуються органами місцевого самоврядування?

12. У чому полягають психосоціальні особливості комунікації з населенням під час криз?
13. Які інструменти протидії дезінформації та інформаційній паніці можуть використовувати територіальні громади?
14. Яку роль відіграють Центри життєстійкості та психосоціальна підтримка у формуванні резильєнтності громади?
15. Які управлінські рішення дозволяють перетворити кризовий досвід громади на ресурс її подальшого розвитку?

Список літератури

1. Бутиліна О., Євдокимова І. Самоменеджмент соціального працівника як управлінське завдання. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2021. 1(6). С. 5–12.
2. Григорів О. О., Миронов Ю. Б. Менеджмент: підручник. Львів: ПП «Марусич», 2022.
3. Глущенко А. С. Формування самодостатніх фінансово спроможних територіальних громад в Україні: стан, проблеми та перспективи. *Проблеми економіки.* №2(40). 2023. С. 126-133 50.
4. Джуган Р. І., Кацьора О. В. Менеджмент соціальної роботи у громаді: методичні рекомендації до курсу. Ужгород : ДВНЗ «УжНУ», 2024. 43 с.
5. Євченко В., Хлопоніна-Гнатенко О. Соціальний менеджмент як технологія ефективного управління Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 1. С. 7-13.
6. Зміцнення резилієнс громади та кризовий менеджмент в умовах надзвичайних ситуацій : методичні матеріали до навчального курсу : навчально-методичний посібник / Оксана Бойко, Роберт МакАлістер, Нільс Петер, Рейнхольдт Ларс Лістер ; за ред. О. Бойко ; Національний університет «Києво-Могилянська академія», Центр психічного здоров'я, Школа соціальної роботи імені проф. В. І. Полтавця, Регіональний Центр з питань профілактики стресу, травм та суїцидів (Норвегія). Київ : Дискурсус, 2023. 85 с.
7. Кундицький О. О. Менеджмент. Вид-во: Магнолія, 2025. 316 с.
8. Кузьмін О. Є., Громова О. А., Олексів І. Б. Менеджмент організацій: теоретичні та прикладні засади. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023.
9. Менеджмент організації: теорія і практика. Навчальний посібник XXI ст. /за ред. Мошека Г.Є. 2020. 808 с.
10. Менеджмент у соціальній сфері : методичні рекомендації до практичних завдань та плани семінарських занять для студентів спеціальності 232 «Соціальне забезпечення» другого (магістерського) рівня / уклад. А. О. Малюкіна. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 53 с.
11. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Науково-практичні засади соціального проєктування. *Ефективна економіка* : електр. наук. фах. вид. 2020. 1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7620
12. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу: аналіт. доп. / [В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.]; за ред. В. Г. Потапенка. Київ: НІСД, 2023. 54 с.
13. Попова О. М. Управління опором змінам у соціальній сфері: технології та інструменти. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2021. Вип. 24. С. 88–93.
14. Романовська Л.І. Специфіка соціального проектування у професійній діяльності соціальних працівників. *Теорія і методика професійної освіти*. Випуск 21. Т.3, 2020. С. 97-100.

15. Свидрук І. І., Турянський Ю. І., Миронов Ю. Б. Організаційна поведінка. Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 352 с.
16. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна поведінка: навч. посібн. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2024. 203 с.
17. Семигіна Т. В. Сучасна соціальна політика та соціальний менеджмент : навч.-метод. посіб. Київ : Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2020. 228 с.
18. Сушик І.В., Сушик О.Г. Управління конфліктами як компетенція соціального менеджера. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Том 7 № 1 (13), 2025. С. 120-132. https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.120
19. Сушик І.В., Сушик О.Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. Том 3. Номер 2. С. 106-120. https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-3-nomer-2-2021
20. Сушик І. В., Сушик О. Г. Роль концепції DEI в корпоративній культурі та репутаційному менеджменті організацій. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Випуск 8. Номер 1. 2026. С. 279–289.
21. Стоян О. Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.10.11
22. Стоян О. Ю. Теоретичні положення формування харизматичного лідерства в системі публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. № 4. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.4.5
23. Фурман І., Камінний Д. Особливості розвитку територіальних громад в умовах військового стану. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9(09). С. 119-126. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.9-19
24. Хвесик О., Сушик. І. Роль компетенції team building (командобудування) у роботі соціального менеджера. *Соціально-психологічна допомога і соціальна робота: виклики сучасності : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф.* (м. Луцьк, 18–19 квітня 2024 р.). Луцьк: відділ іміджу та промоції ЛНТУ, 2024. С. 246–250.
25. Mialkovska L., Redchuk R., Sushyk I., Martyniuk Y., Maiboroda O., Savchuk N. (2023). Social Management and Digital Communications as Important Components of Modern Higher Education. Cadernos educacao tecnologia e sociedade, Vol. 16 No. 1 pp. 143-152. https://doi.org/10.14571/brajets.v16.n1.143-152
26. Лехолетова М. Методи менеджменту соціальної роботи у діяльності соціального працівника. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/soc_robota_soc_osvita/2021_2/8.pdf

Для нотаток

Соціальний менеджмент [Текст] : Конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 23 «Соціальна робота» спеціальності 232 «Соціальне забезпечення» освітньо-професійної програми «Соціальне забезпечення»/ галузі знань І Охорона здоров'я та соціальне забезпечення спеціальності І10 Соціальна робота та консультування денної та заочної форм навчання / уклад. І.В. Сушик. Луцьк : ЛНТУ, 2026. 248 с.

Комп’ютерний набір та верстка: І. В. Сушик

Редактор: І. В. Сушик

Підп. до друку «__»_____2026 р. Формат 60х84/16. Папір офс.
Формат А4. Папір офс.
Гарн. Таймс. Ум. друк. арк. 15,5
Тираж 50 прим.

Відділ іміджу та промоції
Луцького національного технічного університету
43018, м. Луцьк, вул. Львівська, 75
Друк – ВІП ЛНТУ