

Тема 1. Менеджмент як сучасний напрямок соціального управління.

1. *Поняття сучасного соціального менеджменту, його зміст та термінологія.*

2. *Рівні та сфери менеджменту.*

3. *Підходи до управління.*

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

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

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

1) *організаційно-структурне* – ключовими проблемами тут є такі: хто повинний виконувати соціальну роботу; які органи та установи повинні цим займатися і яка ефективність їхньої діяльності. При цьому управління у соціальній роботі організовується на різних ієрархічних рівнях (загальнодержавному, регіональному, місцевому) і має організаційні структури управління.

2) *функціональне* – передбачає, що різні організаційні структури управління у системі соціального захисту виконують визначені функції: загальні і конкретні.

3) *професійно-діяльнісне*. Трудовий менеджмент у соціальній роботі – це особливий вид діяльності, яким займається визначена категорія людей, які називається управлінськими кадрами, персоналом управління або менеджерами соціальної роботи.

4) *процесуальне* – менеджмент у соціальній роботі – це процес постановки цілей та завдань, а також організація практичної діяльності у сфері соціальної роботи спрямована на досягнення певної мети за допомогою різних засобів, форм і методів управлінської діяльності.

5) *гносеологічне* – менеджмент у соціальній роботі являє собою наукову дисципліну, що вивчає закономірності, принципи, структуру, функції професійної діяльності процесу управління. Складовими частинами даної науки є певна методологія, відповідні теорії, певні методики, а також мистецтво практичної управлінської діяльності.

6) *навчально-освітнє* – менеджмент у соціальній роботі розглядається як навчальна дисципліна, яка є складовою навчальних планів, щодо підготовки, перепідготовки управлінського персоналу для системи соціального захисту.

Менеджмент соціальної роботи виступає як елемент, складова частина соціального управління в цілому. У зв'язку з цим, він несе на собі загальні характеристики й ознаки соціального управління. Разом з тим, існують й певні

специфічні характеристики, пов'язані з особливостями соціальної роботи як об'єкта управління.

Для здійснення управління соціальною роботою на всіх ієрархічних рівнях доцільно спиратись на *теоретичні та методичні засади сучасного менеджменту*, зокрема: - розглядати установу соціальної роботи як соціальну організацію та об'єкт менеджменту соціальної роботи; виділяти в якості суб'єкта менеджменту соціальної роботи управлінський персонал (тобто менеджерів-фахівців), змістом роботи якого є реалізація таких основних управлінських функцій, як планування, організація, мотивація та контроль, а також об'єднуючих функцій - прийняття рішень і комунікації; доцільно здійснювати структурування управлінської діяльності в установах соціальної роботи, виділяючи в них відповідні рівні управлінської діяльності; вищий, середній та низовий, передбачаючи при цьому й відповідні вимоги до професійно-кваліфікаційної підготовки управлінського персоналу кожного ієрархічного рівня.

Унікальність складності менеджменту соціальної роботи визначаються такими чинниками: 1) домінування якісних показників ефективності діяльності над кількісними та наявність певних протиріч між ними; 2) робота, яку виконують соціальні працівники, різнорольова, полуфункціональна, різнопрофільна та складна; 3) більшість проблем соціальної роботи за своєю природою вимагає прийняття термінових та невідкладних рішень; 4) соціальна робота не допускає невизначеності та помилок (від фахівця з соціальної роботи залежить доля людини); 5) виробнича діяльність (наприклад, соціальна допомога чи соціальна профілактика) тісно пов'язана з іншими видами робіт, таких як медична, і патронатна, педагогічна, управлінська, інформаційна тощо, що вимагає високого ступеня координації дій різних професійних груп та різних за рівнем і статусом соціальних служб та організацій; 6) соціальна робота вимагає одночасно інтегрованого та спеціалізованого підходу, а соціальні працівники – фахівці більш високого рівня управління, перш за все бережуть честь свого “мундира” і віддані в більшій мірі своїй професії (взаємодія з клієнтом), ніж інтересам соціальної служби, яка для них нібито опиняється на другому місці; 7) соціальна робота потребує від фахівців подвійного фокусування: на ресурси клієнта та соціального середовища; 8) в більшості соціальних служб або установ соціальної роботи існують подвійні повноваження (наприклад, соціальний контроль – соціальна допомога), що викликає певні проблеми в координації управлінських дій та призводить до змішування професійних та посадових ролей.

2. Форми розподілу управлінської діяльності:

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

- *вертикальна* – розподіл праці підлеглих керівництвом створює в результаті рівні управління. Кожна організація має свою певну визначену, притаманну саме їй кількість рівнів управління.

Рівні розподілу управлінської діяльності:

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

Адміністративний – керівники управлінь і середніх відділів (middle менеджери) займаються управлінням і координацією всередині організації, узгоджують різні форми діяльності і зусилля різних підрозділів організації. Керівники середньої ланки контролюють роботу молодших начальників. Вони визначають проблему, починають обговорювати, розробляють творчі пропозиції, готують інформацію для рішень, що приймаються керівниками вищих ланок і передають ці рішення в технологічно зручній формі як конкретні завдання низовим керівникам.

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

Управління соціальною роботою здійснюється на трьох рівнях соціальної організації українського суспільства: 1) держава (країна); 2) регіон (область, місто, район); 3) конкретна установа соціальної роботи.

3. Виділяють 4 найважливіші підходи до управління як до науки:

- підхід з позиції виділення різних шкіл в управлінні;
- процесуальний підхід, що розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій;
- ситуаційний підхід передбачає, що придатність різних методів управління визначається ситуацією. Найефективніший метод в даній ситуації той, що найбільше їй відповідає. Ситуаційний підхід пов'язаний із фактором ймовірності здійснення подій, залежний від випадковості, обставин, що склалися або від ситуації. Він прагне пов'язати конкретні прийоми і концепції з визначеними конкретними ситуаціями, для ефективного досягнення завдань організації;
- системний, який передбачає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів: людей, структури, завдань і технологій, які орієнтовані на досягнення визначеної мети в умовах зовнішнього середовища, що змінюється.

Система – це деяка цілісність, що складається із взаємопов'язаних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристики цілей.

Всі організації є системами. Існує два види систем: відкриті і закриті.

Види менеджменту соціальної роботи:

Взагалі термін “менеджмент”, на думку багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників, правомірно відносити лише до класу управління соціальними системами. Тому, саме в цьому контексті розрізняють соціально-політичний менеджмент, менеджмент виробничої сфери та менеджмент невиробничої сфери, зокрема, й менеджмент соціальної роботи. Як і

управління, термін “менеджмент”, окрім вище перерахованих основних його видів, включає ще й відповідні рівні (організація (тобто установа, заклад, підприємство) – регіон – галузь – сфера – країна), а також основні форми (менеджмент матеріальних ресурсів і менеджмент людських ресурсів) та численні підвиди (фінансовий менеджмент, кадровий менеджмент, маркетинговий менеджмент і т.д.). При цьому найбільш системно загальну класифікацію (або типологію) управління розробив Г. Щокін.

Водночас, як показує аналіз, однією з найважливіших тенденцій сучасного менеджменту загалом і менеджменту соціальної роботи зокрема (як типу управління установою соціальної роботи в умовах ринкових відносин), є його диверсифікованість, яка головним чином являє собою сполучення різноманітних форм, підходів, цілей, об'єктів управління, функцій і т. ін. Ці тенденції викликані, насамперед, потребами реальної соціальної практики, головної із яких є диверсифікованість суспільного виробництва товарів і послуг. Однак і внутрішні потреби самого менеджменту також змушують його диверсифікуватись. Це потреби раціонального використання управлінського потенціалу, його організаційних форм, що мають відповідати на сучасному етапі стратегії і динаміці суспільного розвитку, а також орієнтувати на якість і ефективність управлінської діяльності.

Типологія менеджменту соціальної роботи ще недостатньо висвітлена в сучасній науково-методичній літературі. Однак в організації сучасних управлінських знань вона виконує, на наш погляд, *дві основні функції*. По-перше, вона, показуючи можливі типи управління, дозволяє глибше зрозуміти, як здійснюється управління соціальною роботою, від чого залежить його успіх. А по-друге, типологія менеджменту дозволяє ще й розкрити сутнісні властивості і характеристики видових особливостей менеджменту соціальної роботи.

Поряд з цим, типологія менеджменту соціальною роботою надає також істотну допомогу управлінському персоналу у вирішенні багатьох проблем практичного використання управлінських знань, тому що вона показує, як розмаїтість умов, у яких здійснюється управління, вимагає не просто побудови одного якогось варіанта менеджменту, а вибору оптимального варіанта за визначеними правилами типологічного аналізу і подальшого його коригування на основі додаткових критеріїв, виходячи із конкретних обставин. Одне слово, типологія - це упорядковане і систематизоване уявлення про менеджмент соціальної роботи. Виходячи із цього, правомірним буде виділення *двох різновидів типологічного аналізу менеджменту соціальної роботи*: дуалістичної та багатокритеріальної (або багатофакторної) типологій менеджменту соціальної роботи.

Перший різновид типологічного аналізу відбиває *дуалістичний підхід* до визначення типів управління соціальною роботою, згідно з яким вони виділяються за двома протилежними характеристиками, які не виключають, а доповнюють одна одну в конкретних умовах управлінської діяльності. До таких типів відноситься внутрішній (інтра-) та зовнішній (інфра-) менеджмент, стратегічний і тактичний менеджмент, формальне й неформальне, стає й

нестале, централізоване й децентралізоване, традиційне й інноваційне, професійне та непрофесійне управління тощо.

У той же час дуалістичний підхід щодо визначення типології менеджменту соціальної роботи, хоча і має свою певну цінність для розуміння характеристик управління соціальною роботою, є дуже обмеженим.

Другий різновид типологічного аналізу, або багатокритеріальна типологія менеджменту соціальної роботи, дозволяє краще орієнтуватися у видовому розмаїтті управління соціальною роботою, а відтак і більш обґрунтовано обирати його необхідні типи. Важливо, щоб ті або інші критерії типологічного аналізу не були випадковими, неупорядкованими, а також щоб вони максимально покривали широке поле характеристик і ознак управління соціальною роботою та сучасних практичних проблем його здійснення.

Одним із найважливіших критеріїв багатofакторної типології менеджменту соціальної роботи є пріоритети в засобах управління. Відомо, що можна спиратися на різні засоби управління і, в залежності від того, яким засобом надається перевага, управління соціальною роботою може бути адміністративно-командним, економічним, соціально-економічним і технократичним.

Наприклад, адміністративно-командне управління соціальною роботою, в якості головного засобу управлінської діяльності (головної опори менеджера), визнає адміністративну вказівку (команду), виконання якої жорстко контролюється, а система відповідальності при цьому адекватна потребам такого контролю.

Менеджмент соціальної роботи – це самостійний вид професійної діяльності, яка спрямована на досягнення установою соціальної роботи, що діє в ринкових умовах, визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, людських та інших ресурсів із застосуванням науково-обґрунтованих форм, принципів, функцій і методів управління. Іншими словами, менеджмент соціальної роботи - це наукове управління установою соціальної роботи, яка діє в умовах ринку і ринкової економіки, що означає:

- орієнтацію установи соціальної роботи на попит і потреби ринку соціальних послуг, на запити конкретних клієнтів, які потребують конкретної соціальної допомоги, без якої вони не можуть забезпечити нормальне функціонування, що в кінцевому рахунку сприяє виконанню цією установою поставленої мети;

- постійне прагнення до підвищення якості і ефективності надання соціальних послуг, тобто до забезпечення одержання найбільш оптимальних результатів з найменшими витратами наявних ресурсів;

- визначену організаційно-господарську самостійність, що забезпечує свободу прийняття рішень тим, хто несе відповідальність за кінцеві результати діяльності установи соціальної роботи в цілому чи її підрозділів;

- постійне коректування цілей і програм у залежності від потреб та інтересів клієнтів, кон'юнктури ринку соціальних послуг, інших факторів зовнішнього середовища;

- кінцевий результат діяльності установи соціальної роботи, що виявляється на ринку соціальних послуг у процесі обміну діяльністю між нею та певними клієнтами, які є представниками найбільш незахищених верств населення;
- необхідність використання сучасної (комп'ютеризованої) інформаційної бази з метою прогнозування стратегії розвитку засобів і форм соціальної допомоги, різноманітних розрахунків і вибору найбільш раціональних способів для прийняття обґрунтованих, оптимальних і ефективних управлінських рішень в сфері соціального захисту населення.

Тема 2. Еволюція теорій і практики менеджменту соціальної роботи.

1. *Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту.*
2. *Школа наукового управління.*
3. *Адміністративна (класична) школа.*
4. *Школа людських стосунків.*
5. *Кількісна школа.*
6. *Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту.*
7. *Маркетинговий підхід в управлінні.*

1. 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.

У Ст. *Римі* також було чимало прикладів ефективного управління . 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.

Важливий внесок у формування передумов управлінської теорії зробила *церква*, запровадивши обов'язки служителів церкви різних рівнів. Чіткі формулювання цих обов'язків забезпечувало надходження інформації та розпоряджень від Папи Римського до мирян, тобто була створена ефективна комунікативна мережа.

Великобританія (1700-1780 р.р.) початок розвитку теорії менеджменту, яка була зумовлена потребою організації виробничої сфери, яка у цей час швидко розвивалася. Спочатку виникає система неорганізованої промисловості, коли виробники виготовляли продукцію вдома («кустарне виробництво»). Після цього з'являються підприємці, які пропонують забезпечити кожного виробника необхідними матеріалами за певну суму. З'являється фабрична система, для якої є характерним розміщення під одним дахом багатьох

верстатів, що працювали за допомогою енергії. Управління при фабричній системі характеризується суворим контролем операцій.

Менеджмент соціальної роботи як один із напрямів управлінської діяльності визначився в практиці соціальної роботи лише в другій половині ХХ ст. У зв'язку з цим в наукових джерелах ще не склалося загально визнаного поняття “менеджмент соціальної роботи”, що суттєво ускладнює становлення та подальший розвиток теорії і практики соціальної роботи в Україні. За таких обставин значно актуалізується проблема осмислення сутності та змісту менеджменту соціальної роботи, дослідження його структурно-функціональних і предметно-технологічних характеристик, що вимагає, перш за все, звернутись до концептуальної еволюції його теоретичних витоків.

2. Аналіз переваг існуючих наукових шкіл та концепцій сучасного менеджменту в контексті можливостей їх використання в управлінні соціальною роботою дозволить, на наш погляд, більш предметно окреслити теоретичний простір щодо визначення сутності і змісту менеджменту соціальної роботи.

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

3. Подолати цю обмеженість змогли представники *адміністративної (класичної школи управління)*, виникнення якої пов'язано із французьким фахівцем А.Файолем, а також з Л.Урвіком, Д.Муні, А.Рейлі і А.Слоуном. Їх головною турботою була ефективність роботи всієї організації загалом. Вони намагалися подивитись на організацію з позицій більш широкої перспективи, а

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

4. Подальший розвиток наук про поведінку, зокрема психології та соціології сприяв виникненню *школи поведінкових наук*, у витоків якої стояли К.Арджиріс, Р.Лайкерт, Д.Макгрегор та Ф.Герцберг. Предметом їхнього дослідження були різноманітні аспекти соціальної взаємодії і мотивації праці, характеру влади й авторитету, організаційної поведінки і комунікацій в установах, а також проблеми лідерства, зміни змісту роботи і якості трудового життя. Ці та інші поведінкові механізми використовувалися для допомоги працівникам в усвідомленні ними власних можливостей, а також для побудови організаційних зв'язків і управління персоналом загалом. Основною метою цієї школи було збільшення ефективності організації за рахунок підвищення потенціалу її людських ресурсів. Більше того, головна ідея поведінкового підходу полягала ще й в тому, що правильне застосування психологічної науки, тобто науки про поведінку, має сприяти підвищенню ефективності діяльності як окремого працівника, так і організації в цілому.

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

Основні тези Е. Мейо:

- люди в основному мотивуються соціальними потребами і відчують 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 окремих 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.

5. Головне обмеження цієї школи, на наш погляд, полягає в абсолютизації можливостей психології управління щодо керівництва поведінкою працівників за будь-якої ситуації. Практика сучасного кадрового менеджменту в той же час не підтверджує подібної універсальності. Водночас, розвиток математики, статистики, особливо комп'ютерних наук, створив нові можливості для дослідження різноманітних операційних проблем організації, а також більш широкого використання в сфері управління кількісних методів. Це й сприяло виникненню нової школи науки управління або *школи кількісних методів (Марч, Саймон, Вудворд, Томсон)*. Основним завданням кількісної школи в менеджменті є забезпечення керівників інформаційною базою необхідною для прийняття рішень. Представники технологічного спрямування чинять великий вплив на формування даної школи. *Дослідження в межах кількісної школи передбачає реалізацію певних дій:*

- 1) виявлення операційної проблеми;
- 2) вироблення моделі ситуації, яка спрощує реальність і подає її абстрактною;
- 3) надання змінних моделі кількісних значень з метою опису кожної змінної.

Більшість методів і засобів кількісної школи мають такі характеристики:

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

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

6. Порівняльна характеристика японської та американської моделей управління

Критерії	Американська модель	Японська модель
Характер прийняття управлінських рішень	Індивідуальне прийняття рішень	Прийняття рішень за допомогою консенсусу
Відповідальність	Індивідуальна	Колективна
Структура управління	Суворо формалізована	Нестандартна і гнучка
Організація контролю	Чітко формалізована жорстка процедура контролю	М'який, неформальний контроль
Оцінка результату діяльності керівників	Швидка оцінка результату та прискорене просування по службі	Сповільнена оцінка роботи працівників і службове зростання
Оцінка якості керівника	Професіоналізм та ініціатива	Вміння здійснювати координацію та контролювати
Спрямованість управління	Орієнтація управління на окрему особу	Орієнтація управління на групу, підвищена увага до людини
Оцінка результатів діяльності персоналу	Досягнення індивідуального результату	Досягнення колективного результату
Стосунки з підлеглими	Формальні	Особисті, неформальні
Кар'єра	Ділова кар'єра зумовлюється особистими досягненнями	Просування по службі з урахуванням віку, вислуги років та лояльності до фірми
Підготовка керівників	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників	Підготовка універсальних керівників
Оплата праці	Оплата праці за індивідуальними показниками праці	Оплата праці за показниками роботи групи та стажу
Термін зайнятості на фірмі	Зайнятість на контрактній договірній основі, короткостроковий найм	Довгострокова зайнятість керівників на фірмі, довічний найм
Загальний принцип управління	«зверху - вниз»	«знизу-вверх»

Штатний розпис	Функціональна підпорядкованість і чіткі межі повноважень	Відсутність чітко визначених посад і посад всередині організації
Підвищення кваліфікації	Відокремлено, за спеціальною програмою	Без відриву від виробництва

Тема 3. Соціальне управління то соціальна політика.

1. *Взаємозв'язок соціальної політики і менеджменту соціальної роботи.*
2. *Принципи та функції соціальної політики.*
3. *Поняття про принципи організації соціальної держави.*
4. *Стратегічне, тактичне та соціальне управління соціальною роботою.*
5. *Принципи та інструменти соціального управління.*

1. Установити взаємозв'язок соціальної роботи з соціальною політикою держави, з одного боку, не складно, оскільки в сучасній літературі і досить багато публікацій з цього приводу, а з іншого, навпаки, досить складно, оскільки в науку вводиться нове поняття менеджменту соціальної роботи.

І це цілком закономірно, оскільки поняття соціальної політики відноситься до числа таких визначень, що надто часто використовують в практиці державного будівництва і прямо пов'язується з соціальною роботою. Одночасно воно є предметом широких наукових дискусій як в Україні, так і за кордоном. При цьому його обсяг та зміст у різних дослідників значно відрізняється.

Віддзеркалення даної проблеми в сучасній науковій літературі свідчить про те, що на практиці співвідношення понять “соціальна політика” і “соціальна робота” повторює колізії іншої пари категорій, а саме: співвідношення між політикою та економікою.

Політика це:

- відношення між соціальними групами, класами, державами з приводу завоювання, збереження та укріплення влади;
- система дійсності у різних сферах суспільного життя;
- участь у владних відносинах громадян, політичних діячів, громадських організацій;
- мистецтво співпраці з людьми, вміння враховувати і відстоювати їх інтереси, можливості.

Центральним суб'єктом політики є держава.

Будь-яка суспільна проблема набуває політичного значення якщо її рішення торкається великих груп і пов'язане із використанням сили державної влади.

Сьогодні є два підходи у визначенні взаємозв'язку між соціальною політикою держави та менеджментом соціальної роботи. Один з них можна назвати *традиційним*, сутність якого полягає в тому, що соціальна політика визначає зміст соціальної роботи, а відповідно й обумовлює параметри менеджменту соціальної роботи. Його можна ще назвати функціональним визначенням, у ході

якого соціальна робота розглядається як механізм реалізації соціальної політики. У такому разі менеджмент соціальної роботи треба розглядати як механізм управління один із структурних елементів соціальної політики¹.

Другий підхід є *інноваційним*, оскільки він, на відміну від традиційного, несе деяку новизну поглядів на взаємозв'язок менеджменту соціальної роботи та соціальної політики держави, бо стверджує: соціальна політика є вищим рівнем менеджменту соціальної роботи, тобто є його невід'ємною складовою. Цей підхід можна назвати генетичним, оскільки соціальна політика як продукт функціонування системи державного управління обумовлюється процесом саморозгортання громадянського суспільства, яке детермінує, з одного боку, появу держави, а з другого, є кінцевим продуктом соціальної роботи в будь-якому суспільстві, тобто не залежить від політичної форми правління.

2. Системні принципи соціальної політики:

- гуманізм та соціальна справедливість;
- системність, безперервність та успадкування;
- збалансованість цілей та можливостей реалізації соціальної політики;
- відкритість (вільне висловлювання точок зору всіма групами і верствами населення з питань соціальної політики, наявність зворотного зв'язку органів управління державної влади з народом);
- демократизм розробки та реалізації соціальної політики (відкрите обговорення великих соціально-політичних рішень);
- дієвий контроль суспільства над реалізацією соціальної політики;
- адресність заходів соціального захисту населення, посилення допомоги соціально незахищеним та малозабезпеченим;

Функції соціальної політики:

- оптимальне вирішення суспільних суперечностей у соціальній сфері, здійснення діалогу між громадянами та державою;
- інтеграція різних прошарків населення, гармонізація інтересів, підтримка цілісності соціальної системи, стабільності і порядку;
- прогностична;
- соціальний захист населення;
- управління соціальними процесами.

За допомогою вищенаведених функцій забезпечується вирішення головного завдання соціальної політики: гармонізуються суспільні відносини, здійснюється управління розвитком суспільства.

3. В Україні інтерес до соціальної політики обумовлюється тим, що у ст. 1. Конституції України наша країна проголосила про побудову соціальної держави. Це означає, що Україна повинна побудувати таку державу, політика якої направлена на створення умов, які забезпечують достойне життя та вільний розвиток людини. У сучасній літературі виділяється три *типи соціальної держави*:

1) *ліберальна (обмежена)* – держава через бюджет фінансує джерела допомоги малозабезпеченій частині населення. Правила допомоги достатньо

суворі, допомога невелика, а працевдатних її отримувачів влада намагається працевлаштувати (США);

2) *консервативна* – гарантом соціального забезпечення виступає держава, а фінансується вона через різні страхові фонди. Рівень соціальної забезпеченості залежить від стажу роботи, рівня зарплатні (Німеччина);

3) *соціал-демократична держава* – її правова основа – однакове соціальне забезпечення всіх громадян країни. Важливою складовою політики є політика повної зайнятості (Швеція).

Основними параметрами соціальної держави є :

- розвинута система страхових відрахувань та високий рівень податку;
- розвинута система послуг та соціальних служб для всіх груп населення;
- розвинута правова система ;
- рух до досягнення у суспільстві соціальної справедливості;
- послаблення соціальної нерівності;
- надання кожній людині роботи або іншого джерела засобів існування;
- формування сприятливого для людини життєвого середовища.

4. У стратегічному управлінні соціальним розвитком країни стратегія розглядається як довгостроковий, якісно визначений напрям соціального розвитку України і торкається сфери, засобів та форм діяльності, системи формування механізму взаємовідносин як всередині країни, так і її позиції на міжнародній арені.

Відсутність стратегічного управління в системі соціальної роботи спостерігається там, де:

- організації планують свою діяльність виходячи з того, що навколишнє середовище або зовсім не змінюється, або в ньому не буде відбуватися якісних змін;

- при нестратегічному управлінні розробка програми дії починається із аналізу внутрішніх можливостей та ресурсів організації (при цьому дуже часто організація не може досягнути своїх цілей, бо їх досягнення принципово залежить від можливостей, бажань та потреб клієнтів, а також від поведінки конкурентів);

- стратегічне управління або соціальна політика визначають не тільки мету соціального розвитку країни, але й обумовлюють шляхи та засоби її реалізації, одночасно залишаючи за собою право переглянути ці параметри у залежності від обставин, що складаються, як всередині країни, так і у зовнішньому середовищі.

Стратегічне управління соціальною роботою – таке управління мережею соціальних закладів, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на попит споживачів, оперативно реагує й здійснює своєчасно зміни в організації соціальної роботи, що відповідає виклику з боку соціального середовища та дозволяє досягати максимального ефекту у використанні можливостей мережі соціальної допомоги громадян країни.

Формування стратегічного плану дій є складним моментом підготовки системи організації до майбутнього. Розробка стратегічного плану соціальної

роботи є систематизована робота з удосконалення системи соціальної роботи до функціонування у майбутньому.

5. Принципи соціального управління:

- об'єктивності – передбачає цілеспрямований вплив на соціальні відносини або окремі її складові на основі пізнання та використання об'єктивних закономірностей соціального розвитку країни в інтересах забезпечення оптимального функціонування системи соціальної роботи;
- системності – передбачає тісну прив'язку економічних, соціально-політичних та культурологічних рішень в управлінні;
- ефективності – який веде до економії робочого часу;
- коректності – конкретний аналіз конкретної ситуації;
- головної ланки – це пошук із різноманіття завдань головного, вирішення якого тягне за собою вирішення всього комплексу питань управління соціальною роботою;
- визначення оптимального співвідношення між централізмом та демократизмом, поєднання творчої активності волонтерського руху з дією управління соціальною ситуацією з боку керівних органів;
- правильне співвідношення колегіальності та одноосібного відповідальності;
- сполучення галузевого та регіонального управління.

Інструменти соціального управління:

- соціально-психологічні – співчуття, співпереживання, увага;
- матеріально-економічні – фінансова допомога;
- духовно-ідеологічні - інформація, мета життя, плани, програми тощо;
- організаційно-правові – норми, стандарти, заборона або обмеження тощо.

Тема 4. Управління персоналом у системі соціального менеджменту.

1. Основні категорії кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи.

2. Порівняльна характеристика соціально-економічної структури зайнятості населення за кордоном та в Україні.

3. Основні принципи, положення, напрями та рівні кадрової політики.

4. Особливості кадрового планування.

1. Організувати ефективно соціальну роботу в суспільстві або в закладі соціальної роботи можливо тільки при науково обґрунтованій розробці та реалізації кадрової політики. Остання є системою, яка розрахована на тривалий термін лінії розвитку людських ресурсів, що задіяні в соціальній сфері, і націлена на створення організаційного фундаменту для розвитку особистості та формування громадянського суспільства в Україні.

Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи - частина організаторів, яка організує професійну діяльність персоналу соціальних служб;
- сукупність різних якостей люди, що визначають їх працездатність до

виробництва, матеріальних та духовних благ і є узагальнюючим показником людського фактору – розвитку суспільного виробництва;

Кадрова політика займається менеджерами соціальної роботи, які у свою чергу управляють персоналом, що є їх окремою функцією.

Предмет кадрового менеджменту – підтримка менеджерів у продуктивному стані.

Людський фактор – це головний компонент суспільного розвитку, який утворюється завдяки участі людей у процесі створення матеріальних та духовних цінностей, надання соціально необхідних послуг особистості або колективам.

Робоча сила – безпосередньо пов'язана із засобами надання соціальної допомоги, органічно поєднана із особистістю соціального працівника.

Носіями робочої сили є усі працездатні члени суспільства, фактичні або потенційні працівники соціальної сфери.

Загальна працездатність, яка передбачає здатність людини до праці, що не потребує спеціальної підготовки (волонтерський рух).

Професійна працездатність – це здатність людини до конкретної праці у конкретній підгалузі соціальної роботи, професійної діяльності, що вимагає спеціальної фахової підготовки.

Кадрова складова у сукупності з професійним, кваліфікаційним та організаційними компонентами складають *трудоий потенціал* соціального захисту.

2. Висвітлення управлінського персоналу згідно із західними критеріями його класифікації дозволяє виокремити сутнісні категорії управлінського персоналу:

- керівники підприємств, закладів, організації та їх заступників;
- керівники підрозділів (головні спеціалісти);
- спеціалісти, що забезпечують економічні функції (головний бухгалтер тощо);
- спеціалісти із інженерно-технічного забезпечення;
- посади службовців.

На підприємствах індустріально-розвинутих країн світу розрізняють такі рівні працівників:

- top - менеджери;
- middle – менеджери;
- lower – менеджери;
- інженерно-технічний персонал та конторські службовці (білі комірці);
- робітники, що зайняті фізичною працею (сині комірці);
- працівники соціальної інфраструктури (сірі комірці).

3. *Кадрова політика соціального закладу* – це цілісна стратегія роботи з персоналом, яка поєднує різні елементи та форми кадрової роботи та має на меті створення високопродуктивного. Згуртованого і відповідального

колективу, здатного оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Етапи формування кадрової політики:

- 1) формування загальних принципів та цілей роботи з кадрами, менеджерів соціальної роботи у відповідності з метою та цінностями соціального закладу або галузі;
- 2) розробка системи процедур та заходів (кадрових технологій);
- 3) моніторинг персоналу, розробка конкретних заходів з питань розвитку та використання знань, умінь та навичок персоналу, оцінка ефективності цих заходів.

Формування кадрової політики в галузі соціальної роботи:

- науковість, тобто використання всіх сучасних розробок, які б могли забезпечити економічний та соціальний ефект;
- комплексність, завдяки чому мають бути охоплені усі сфери кадрової діяльності;
- системність – врахування всіх взаємозалежностей та взаємозв'язків з окремими складовими цієї роботи;
- необхідність врахування і економічного і соціального ефекту як позитивного, так і негативного спрямування того чи іншого заходу на кінцевий результат;
- ефективність – будь-які витрати на заходи в цій галузі повинні повернутися через результат господарської діяльності.

Напрямки кадрової політики:

- організація відношень та зв'язків з ринком праці та із внутрішньо фірмовими трудовими ресурсами;
- політика використання персоналу соціальних закладів;
- вибір та реалізація стилю управління кадрами;
- організація горизонтальної кооперації;
- організація робочого місця та умов праці;
- вибір системи оплати праці; політика визнання особистих досягнень в соціальній роботі;
- політика просування менеджера соціальної роботи по службі;
- політика підготовки кадрів та підвищення їх кваліфікації; комунікативна політика.

4. Планування персоналу передбачає:

- оцінку наявних ресурсів підприємства;
- визначення можливих потреб у трудових ресурсах;
- вивчення ринку праці і розробку програми залучення персоналу для задоволення потреб підприємства.

Ефективне планування персоналу ґрунтується на володінні такою інформацією:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть потрібними;
- яким чином можна залучити потрібний і скоротити чи оптимізувати надлишковий персонал;

- як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей, досвіду і внутрішньої мотивації;
- яким чином забезпечити умови для розвитку персоналу;
- яких витрат потребують дані кадрові заходи.

Якість трудових ресурсів підприємства тим вища, чим більша частка працівників, що забезпечують високу продуктивність праці, тобто персоналу високої кваліфікації. Тому в сучасних умовах значно зростає значимість та рівень вимог до підбору персоналу. **Підбір персоналу** - це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, що стоять перед підприємством. Підбір персоналу починається з маркетингу персоналу. Управління по роботі з персоналом проводять внутрішній маркетинг персоналу та маркетинг персоналу на ринку праці. Орієнтуючись на зовнішні джерела підбору персоналу на підприємстві, створюється власна база даних потенційних кандидатів для зайняття вакантних посад або дається замовлення організаціям, які займаються підбором персоналу. Це, зокрема, кадрові агентства, які володіють базами даних та сучасними методиками підбору персоналу. Проте більшість вітчизняних підприємств, підбираючи персонал, спираються на власні сили. Хоча все ж можна прослідкувати тенденцію до співпраці між двома зацікавленими сторонами - підприємствами та кадровими агентствами. Послуги з підбору персоналу надають також бюро з працевлаштування, які підпорядковані переважно місцевим органам влади і сприяють працевлаштуванню тимчасово безробітних спеціалістів. Як правило, вони надають послуги з підбору малокваліфікованої робочої сили. Багато менеджерів з персоналу користуються послугами кадрових агентств, щоб заощадити час і уникнути труднощів у пошуках нових співробітників. Як правило, агентство, що добре працює, пропонує декількох кандидатів, з тим щоб роботодавець зробив свій вибір щодо посади, фаху, особистісних якостей запропонованих працівників.

Досвід провідних підприємств дає змогу виокремити *низку заходів, що традиційно вживаються при підборі персоналу:*

- створення системи підбору, що включає співбесіди з працівниками управлінь по роботі з персоналом, керівниками підрозділів, психологічні тести, ділові ігри, випробувальний термін на робочому місці;
- використання "портрета компетенцій" як основного інструменту визначення фахової придатності кандидата;
- перенесення акценту у відборі працівників із формальних моментів у біографії кандидата (освіта, фах, стаж роботи) на аналіз його компетенцій і життєвих цінностей;
- залучення фахових експертів для підбору персоналу.

Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає.

Оцінювання персоналу включає:

- оцінювання потенціалу працівника (здійснюється при заміщенні ним вакантного робочого місця. Воно дає змогу визначити ступінь підготовки працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він буде займатись, а

також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінювання перспектив зростання. Ця процедура включає оцінювання професійних знань, умінь, виробничого досвіду, ділових та особистісних якостей, ціннісних орієнтацій, працездатності та загального рівня культури працівника, що претендує на зайняття вакантної посади чи робочого місця);

- оцінювання індивідуального внеску (оцінювання праці) дає змогу встановити якість, складність і результативність праці кожного конкретного працівника та його відповідність займаній посаді (робочому місцю);

- атестацію кадрів. (виступає як комплексне оцінювання, що враховує потенціал та індивідуальний внесок кожного працівника в кінцевий результат)

Вихідними даними для оцінювання персоналу виступають: - філософія підприємства та стратегічний план його розвитку; - моделі робочих місць працівників; - методики рейтингового оцінювання кадрів; - положення про атестацію кадрів; - правила внутрішнього розпорядку підприємства; - штатний розклад; - особові справи співробітників; - кадрові накази; - соціологічні анкети; - психологічні тести. Оцінювання персоналу на підприємствах відбувається шляхом залучення до оцінювання співробітника колег, підлеглих і навіть зовнішніх клієнтів. Популярною стає "360-градусна" атестація, коли співробітник одержує оцінку від свого керівника, підлеглих і партнерів. Багато підприємств починають проводити опитування клієнтів із метою оцінювання своїх представників. У процесі оцінювання співробітника враховуються результати роботи підрозділу й підприємства в цілому. Співробітник, як би добре він не працював на своєму місці, не може одержати високу оцінку, якщо його підрозділ не впорався зі своїми завданнями. При цьому останнім часом відбувається перегляд традиційних термінів оцінювання (рік, півроку) на користь періодів, що змінюються, - завершення проекту або його стадії, перехід до нової структури і т.д.

У сучасних умовах будь-які навички і знання швидко старіють, тому ключову роль в управлінні персоналом відіграють **фахове навчання і розвиток**. На провідних підприємствах навчання і розвиток персоналу є комплексним безперервним процесом. *Важливість безперервного навчання підтверджують такі чинники:* - впровадження нової техніки, технологій, виробництво сучасних товарів, збільшення комунікаційних можливостей створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт, у зв'язку з чим потрібна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою; - світ перетворюється в ринок без меж з високим рівнем конкуренції між країнами та між підприємствами. Країни і підприємства, що мають сучасні технології і програми безперервної освіти, лідирують в умовах цієї конкуренції - вони мають можливість у найкоротші терміни відповісти на будь-який "виклик" підвищенням продуктивності праці; - для підприємства більш ефективним і економічним є збільшення віддачі від уже працюючих співробітників на основі їхнього безперервного навчання, ніж від залучення нових працівників.

Тема 5. Ресурсне забезпечення соціального менеджменту.

1. Види ресурсного забезпечення.

2. Підвищення ефективності управлінської діяльності у сфері соціальної роботи.

3. Внутрішньофірмова система управління.

1. *Ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи* розглядають як пошук та залучення інноваційних можливостей системою управління, у будь-який момент вводити в дію додаткові потужності впливу на об'єкт управління, які вона може запозичати в самих учасників соціальної дії, або ж перетворювати умови, що супроводжують технологічні процеси соціального призначення, на продуктивні фактори прогнозованих соціальних змін.

Це означає, що *джерелами ресурсів в управлінні соціальною роботою* потенційно є: суб'єкт управління; об'єкт управління; зміст та технології управління, завдяки яким відбувається процес управління; нарешті, умови, у яких реалізується взаємодія суб'єкта та об'єкта між собою.

Робота, з *внутрішніми ресурсами* (інтелект, освіта, професія, цілеспрямованість, воля, мотивація тощо) передбачає активізацію клієнтів, тобто сприяння тому, щоб вони повірили у власні сили, усвідомили власну компетентність і здібності, навчилися самоконтролю та позитивної оцінки, вмінню управляти собою і своїми соціальними ролями.

Серед *зовнішніх ресурсів* виділяють офіційні (формальні) та неофіційні (неформальні); реально існуючі або потенційні; матеріальні, соціальні і культурно-духовні. До *матеріальних ресурсів* включають виробництво, магазини, школи, сервісну допомогу; до соціальних – засоби і форми організаційної і духовної підтримки (муніципальні заклади, соціальні служби, громадські та релігійні організації); до культурно-духовних – засоби міжособистісної та внутрішньої підтримки (неформальна підтримка сім'ї, друзів і сусідів, взаємодопомога і згуртованість до подолання труднощів).

По суті, до *зовнішніх ресурсів* належить уся соціальна інфраструктура як сукупність органів і закладів, їхня матеріальна і нормативно-законодавча база, які забезпечують задоволення потреб громадян та захист їхніх соціальних прав. Діяльність із залучення зовнішніх ресурсів отримала назву “фандрейзінг”.

Проблема використання ресурсів клієнтами може бути пов'язана з їхньою відсутністю, нерозвиненістю, нестачею, недоступністю, дорожнечою. Ресурси можуть бути неприйнятними для клієнта, неусвідомленими, нескоординованими, фрагментарними, пов'язаними із зловживаннями та безгосподарністю або ж прихованими від нього.

Головними джерелами підвищення ефективності управлінської діяльності у сфері соціальної роботи є: особистісний (людський), ідеологічний, інформаційний, технологічний, морфологічний, організаційний (адміністративний), технічний, правовий, політичний, культурологічний чинники.

2. *Для підвищення ролі управління трудовими ресурсами потрібно спрямовувати увагу на:*

1) планування людських ресурсів має стати складовою стратегії управління фірмою;

2) керівник розвитком людських ресурсів має стати членом вищої ланки управління і повністю контролювати стратегію та зовнішнє середовище;

3) роль управління людськими ресурсами має трансформуватися із адміністративного у ключовий фактор при підборі та використанні людських ресурсів;

4) головним критерієм підвищення на посаді має стати широка кваліфікація, уміння формувати команду, уміння досягати результатів, мати навички в діловій етиці;

5) однією з головних функцій управління трудовими ресурсами має стати інтеграція корпоративної культури, цінностей і цілей.

Ідеологічні ресурси визначають напрям еволюції менеджменту шляхом пошуку та формалізації певних інструментів впливу, завдяки яким соціальні працівники формують своє відношення до світу, соціальної роботи та клієнтів.

Суть зміни ідеологічної постановки полягає у зміні базових принципів, організації управління і переході орієнтації його на функції.

Інформаційні ресурси є потенційно багатим джерелом, яке можна умовно поставити на один із провідних місць у процесі оптимізації менеджменту соціальної роботи, оскільки вони викривають різницю між тим, що відбувається або повідомляється.

Інформація та її обробка – важливі чинники підвищення якості менеджменту соціальної роботи. Важливу роль відіграють засоби її реєстрації, обробки, накопичення та передачі інформації.

3. Для визначення ефективності внутрішньо фірмової системи управління потрібно визначити основні принципи та цілі її функціонування:

1) визначення вимог до змісту інформації та її характеру в залежності від цілеспрямованості;

2) визначення потреб у технічних засобах у фірми в цілому і кожному господарському підрозділі;

3) розробка програмного забезпечення, створення та використання банку даних;

4) проведення багатоваріантних розрахунків в процесі розробки програм соціального маркетингу, планування контролю збору та обробки цифрової інформації;

5) автоматизована обробка та видача текстової інформації;

6) забезпечення копіювальним обладнанням, усіма засобами зв'язку та комунікаціями в рамках фірми в цілому та її окремих підрозділів;

7) автоматизація адміністративно-управлінської праці на основі комп'ютерної техніки.

Завдання внутрішньофірмової системи:

- координація діяльності по збору та обробці даних, фінансових звітів на вищому рівні управління і у виробничих підрозділах з метою підвищення якості та своєчасності постачання фінансової інформації у фірми в цілому;

- визначення основних напрямків системи збору, обробки та зберігання первісних даних;
- визначення основних напрямків розвитку технологій обробки інформації;

Внутрішньофірмова система інформації виконує такі функції:

- визначення прав та потреб кожного конкретного виробника, характер і зміст необхідної інформації для цілей оперативного управління виробничою діяльністю фірми;
- визначення потреб у технічних засобах фірми в цілому і кожного управляючого для забезпечення всією необхідною інформацією;
- забезпечення потрібного рівня збору, зберігання та подання інформації;
- розробка програмних засобів і прикладних програм;

Тема 6. Соціальний механізм і технологія управління організацією.

1. Поняття про соціальну організацію та її види.

2. Підходи до розуміння поняття «соціальна служба».

3. Особливості процесу менеджменту соціальної організації.

4. Особливості функцій менеджменту соціальної роботи.

1. Соціальна організація визначається одним із найбільш з найбільш розвинутих і найбільш складних видів соціальних систем. Самостворюючими якостями таких систем є мета, ієрархія та управління. Організації є відкритими системами, тобто такими, що можуть існувати за умов взаємодії із зовнішнім середовищем, при якій відбувається обмін енергією, інформацією та матеріалами.

Стосовно соціальних об'єктів термін «організація» вживається у трьох значеннях:

- організацією може називатися штучне об'єднання інституціонального характеру, що займає певне місце у суспільстві і призначене для виконання в більшій чи меншій мірі окресленої функції. У цьому розумінні організація виступає як соціальний інститут з певним статусом і розглядається як автономний об'єкт.
- термін організація може означати певну організаційну діяльність або діяльність організації, яка включає в себе розподіл функцій, налагодження стійких взаємозв'язків, координацію тощо. Тут організація виступає як процес, пов'язаний із цілеспрямованим впливом на об'єкт і, відтак, з присутністю особи організатора і контингенту організовуваних.
- під організацією може розумітися також характеристика ступеня впорядкованості якогось об'єкта. Тоді цим терміном позначають певну структуру, будову і тип зв'язків, що виступають як спосіб поєднання частин у ціле, специфічний для кожного класу об'єктів. (наприклад, цей термін вживається тоді, коли йдеться про організовані та неорганізовані системи, політичну організацію чи формальні та неформальні організації).

Соціальні властивості організацій:

- організація утворюється як інструмент вирішення суспільних завдань, засіб досягнення цілей, тому на чільному місці при її вивченні стоять такі проблеми як виявлення її цілей і функцій, ефективності результатів, мотивації та стимулювання персоналу;
- організація складається як людська спільність, специфічна соціальність, тобто сукупність соціальних груп, статусів, норм, відносин, лідерства, згуртованості та конфліктності;
- організація об'єктивується як безособова структура зв'язків і норм, детермінована адміністративними і культурними факторами.

Організаційні форми суспільства:

- ділові організації – фірми чи установи, які або виникають самі для комерційних цілей, або створюються ширшими організаційними системами для вирішення окремих завдань;
- громадські спілки або масові організації, цілі, які виробляються «зсередини» і є узагальненням індивідуальних цілей учасників. Регулювання забезпечується спільно прийнятим статусом, принципом соборності, тобто залежністю керівництва від керованих. Членство в них задовольняє політичні, економічні соціальні потреби тощо;
- проміжні форми організацій, які поєднують у собі основні ознаки спілок, але виконують підприємницькі функції (сільськогосподарські об'єднання, житлокооперативи тощо);
- асоціативні організації – сім'я наукова школа, неформальна група. В них помітна деяка автономія від середовища, відносна стабільність складу, ієрархія, прийняття спільних рішень;
- поселення.

Соціальна організація, що здійснює соціальну роботу, за цією типологією відноситься до проміжної групи організацій, зайнятих соціалізацією.

2. Соціальна служба – такий тип ділової організації у соціальній сфері, на яку покладено реалізацію соціальної політики на даній території в цілому або якогось конкретного політичного напрямку, шляхом здійснення безпосереднього управління соціальною роботою з клієнтами та соціальними працівниками, що її здійснюють.

Головними інституціональними ознаками соціальних служб є:

- правовий статус або правове закріплення діяльності у відповідних положеннях та регламентах;
- організаційна побудова установ, в якій відображена специфіка діяльності та умов;
- практичне здійснення конкретних функцій соціальної допомоги захисту та підтримки, обумовлене правовим статусом та організаційною побудовою.

Для організації соціальної сфери (соціальних служб) послідовні процеси життєдіяльності мають наступні визначення:

- отримання ресурсів від зовнішнього середовища та оптимальне використання ресурсів власне соціальної роботи;
- виробництво соціальної послуги або надання соціальної допомоги;
- збільшення ресурсів клієнта та ресурсів громади.

Чотири підходи до аналізу характерних рис соціальних служб:

- від сприйняття соціальної служби як цільної системи, первинної одиниці аналізу соціальної роботи з відповідним рівнем та спрямуванням. Тоді в центрі аналізу та прогнозування діяльності соціальної служби знаходяться взаємовідношення із оточуючим;
- від зосередження уваги на системі компонентів соціальної служби, що найбільше підлягають змінам. центрі «колізії» виступають взаємовідносини між компонентами організації;
- будується на гуманістичній позиції, коли основу аналізу та дослідження визначають соціально-психологічні погляди – відповідальність мети діяльності соціальної служби цілям кожного конкретного спеціаліста з соціальної роботи тощо;
- формалізований або структурно-функціональний. Дослідника соціальної служби турбують наскільки нормативно визначені права, функціональні обов'язки, етичні правила тощо.

Атрибути організації соціальної сфери:

- цінності (публічне обґрунтування корисності, етичні правила, права клієнтів тощо);
- взірці (приклади, моделі, досвід), якими представляється, визначається соціальна служба;
- соціально-філософські узагальнення – як сприймається людина і її права, яка роль командних зв'язків соціальних працівників тощо;
- символічні узагальнення (емблема служби, плакати тощо).

1. Особливості процесу менеджменту соціальної роботи визначають такою обумовленістю:

1) особливостями соціального характеру об'єкту управління:

- соціальні явища, процеси завжди є самі якісною одиницею аналізу, що носять системний характер і є ймовірною системою (багатодітна сім'я, безробітні тощо);
- соціальні явища, процеси існують в конкретних умовах і характеризуються закономірностями, специфічністю відповідної території у відповідний час («діти вулиці» із пропискою на центральному вокзалі);
- соціальні явища, процеси, не можуть розглядатися поза їх зовнішнім оточенням.

2) особливостями соціальних проблем у соціальній роботі:

- неповторність будь-якої соціальної проблеми;
- складний характер альтернатив;
- непередбаченість наслідків від рішень, які стосуються конкретної соціальної проблеми;

- наявність великої кількості факторів, що приймаються до уваги;
 - обов'язкова наявність кола осіб та організацій, які по відношенню до соціальної проблеми мають право приймати рішення.
- 3) особливостями професійної спрямованості соціальних працівників:
- більш складне за процедурою визначення результатів діяльності спеціалістів соціальних служб;
 - домінування якісних показників ефективності над кількісними та наявність протиріч якісних і кількісних показників.

4. Особливості функцій менеджменту соціальної роботи:

1) *планова функція* – це вид організаційно-управлінської діяльності, пов'язаної з розробкою планів організації її складових частин:

- установа цілей і задач;
- розробка стратегій, програм і планів для досягнення цілей;
- визначення необхідних ресурсів і їх розподіл за цілями і задачами;
- доведення планів до усіх, хто їх має виконувати і несе відповідальність за їх реалізацію;

2) *організаційна функція* – це така функція організації процесу управління завданнями, формуванням якої є структура організації, а також забезпечення всім необхідним для її нормальної роботи - персоналом, матеріалом, устаткуванням тощо. Організувати – значить розділити на частини і делегувати виконання загальної організаційно-управлінської задачі шляхом розподілу відповідальності і повноважень, а також установа взаємозв'язків між різними видами робіт.

3) *мотиваційна функція* – це організаційно-управлінська діяльність, що має своєю метою активізувати людей, які працюють в організації, і спонукати їх до ефективної праці задля задоволення потреб людей, що працюють в організації:

- встановлення оцінки незадоволених потреб;
- формування цілей, спрямованих на задоволення потреб;
- визначення дій, необхідних для задоволення потреб людей, що працюють в організації.

4) *контрольна функція* - це організаційно-управлінська діяльність, головним завданням якої є кількісна і якісна оцінка й облік результатів роботи соціальної служби:

- контроль за виконанням робіт, намічених планом;
- заходи для корекції всіх значних відхилень від плану

5) *координаційна функція* – це функція організації процесу управління, що забезпечує його безперебійність і безперервність.

Тема 7. Менеджер в системі соціального менеджменту.

1. *Поняття управлінської праці.*

2. *Менеджер та поділ його праці.*

3. *Обов'язки менеджера.*

4. *Управлінські ролі менеджерів.*

5. *Вимоги до професійної компетенції менеджерів соціальної роботи.*

1. *Управлінська праця* – це особливий вид людської діяльності, в якій відображується реальна взаємодія об'єктивних і суб'єктивних факторів суспільної діяльності людей.

Управлінська праця є специфічним видом діяльності, який виділився в результаті поділу, спеціалізації та кооперації виробничої праці. Отже, вона є працею виробничою. Предметом управлінської праці є як людина, такі її діяльність.

Управлінська праця безпосередньо не створює певних споживчих вартостей, а здійснює регульований вплив на процес виробництва і цим забезпечує необхідні умови для його розвитку.

Істотна особливість управлінської праці полягає в тому, що вона пов'язана з перетворенням інформації як специфічного предмета праці, тоді діяльність працівників виробничих спеціальностей спрямована на численні предмети праці (сировина, пальне, запасні частини) і пов'язана з перетворенням предметів праці у продукти споживання. Управлінська праця характеризується іншими специфічними особливостями, зокрема складністю порівняння її затрат з результатами, визначення розміру корисного ефекту, а також переважанням у більшості трудових процесів елементів розумової діяльності, перенесенням центру ваги на психічні процеси сприйняття, запам'ятовування і мислення.

Під *організацією управлінської праці* розуміють порядок, правила службової поведінки в апараті управління, які спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи.

Організація праці в апараті управління ґрунтується на розробці комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу в апараті управління та кожного працівника в системі управління: порядок взаємозв'язків між ними; норми взаємовідносин усередині апарату управління; форми впливу на діяльність об'єкта управління; способи контактів з навколишнім середовищем.

2. *Менеджер* - це керівник, управляючий, що займає постійну посаду в організації і наділений повноваженнями щодо прийняття рішень по конкретних видах її діяльності:

- керівник організації в цілому чи її підрозділів;
- керівник по відношенню до підлеглих;
- організатор конкретних видів праці у рамках окремих підрозділів, або програмно-цільових груп;
- адміністратора будь-якого рівня управління, що організує роботу на основі сучасних методів.

Лінійний менеджер – особа, що діє на основі єдиноначальності, відповідає за стан і розвиток організації у цілому чи її підрозділів (у соціальній службі – директори, начальники окремих відділів, підрозділів).

Функціональний менеджер – особа відповідальна за визначену сферу в системі управління і функціональних підрозділів, які вони очолюють.

Види поділу праці менеджерів:

- 1) *функціональний* – ґрунтується на формуванні груп із працівників управління, які виконують однакові функції менеджменту: планування, організація, контроль тощо.
- 2) *структурний* – будується, виходячи із характеру об'єкта управління (організаційна структура служби, масштаби і сфера її діяльності, галузева чи територіальна специфіка);
- 3) *вертикальний* – побудований на виділенні трьох рівнів управління: *вищого* (адміністрація соціальної служби – керівник та його заступники); - *середній* (менеджери штабних функціональних служб апарату управління соціальною службою, її філій та відділень, а також керівники допоміжних обслуговуючих виробництв, цільових програм та проектів – завідувач відділу, директор філії); - *низовий* (менеджери, які здійснюють оперативне управління певними підрозділами і зайняті в основному щоденними операціями і діями, необхідними для забезпечення ефективної соціальної роботи по наданню соціальних послуг);
- 4) *горизонтальний* – визначає їх спеціалізацію у ключових сферах діяльності організації, що утворює її відносно відособлені підсистеми;
- 5) *технологічний* – основне завдання менеджерів цього рівня зводиться до прийняття рішень і організації їх практичної реалізації (керівники, фахівці, службовці).

3. *Обов'язки менеджера соціальної служби:*

- створення з наявних у його розпорядженні ресурсів справжню виробничу єдність;

- в кожному рішенні і дії щодо поточного моменту менеджер завжди повинний пам'ятати про майбутнє, про перспективи своєї організації.

Базові операції (функції) менеджера:

визначення мети ділової організації і вирішення, що необхідно зробити для її досягнення, а також забезпечення її реалізації шляхом постановки конкретних завдань перед людьми;

- 1) класифікація роботи, її розподіл, створення необхідної організаційної структури, підбір відповідного складу керівників і виконавців;
- 2) забезпечення «спонукальних мотивів і зв'язків» - створення колективу із осіб, що відповідають за різну роботу, використовуючи для цього усі наявні у нього засоби, включаючи премії, нагороди і висування на більш високі посади;
- 3) аналіз діяльності всіх осіб, що працюють в організації;
- 4) забезпечення зростання людей у залежності від того, як вони виконують свої функції.

Групи функцій керівника-менеджера:

- 1) функції-процеси:

- функції попереднього управління: ціле покладання, прогнозування, планування;
- функції оперативного управління, організація процесу виробництва, стимулювання і мотивація праці;
- 2) функції заключного управління: контроль, облік, аналіз.
- 3) функції завдання:
- 4) представницька, кадрова, соціальна, юридична, інформаційна, координаційна.

Управлінські ролі менеджера:

Міжособистісні:

- номінальний глава – представлення організації за її межами (присутність на нарадах, конференціях тощо);
- лідер – згуртування команди для досягнення поставлених цілей;
- зв'язковий – забезпечення контактів з іншою групою підприємств, їх частиною, усім зовнішнім середовищем.

Інформаційні:

- 1) аналітик (співвіднесення досягнутого із запланованим);
- 2) речник – передача інформації співробітникам, роз'яснення політики фірми тощо;
- 3) представник (організації);

Вирішальні:

- 1) підприємець (творчий підхід до справи);
- 2) охоронець порядку;
- 3) розподільник ресурсів;
- 4) посередник.

4. У західній літературі з менеджменту продовжується обговорення й уточнення “пакета” вимог до менеджерів. Так, англійські фахівці з управління Майкл Вудкок і Дейв Френсис пропонують наступний перелік:

- 1) здатність керувати собою;
- 2) розумні особисті цінності, чіткі особисті цілі, упор на постійне особистісне зростання;
- 3) навичка вирішувати проблеми;
- 4) винахідливість і здатність до інновацій;
- 5) висока здатність впливати на оточуючих;
- 6) знання сучасних управлінських підходів;
- 7) здатність управляти;
- 8) уміння навчати і розвивати підлеглих;
- 9) здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

Складність і багатофункціональність управлінської діяльності враховується, як правило, у певних вимогах з боку суспільства, яким повинні відповідати менеджери при зайнятті певних посад (табл.1).

Таблиця 1

Вимоги до професійної компетенції менеджерів з соціальної роботи

1	Знання і розуміння природи управлінської праці і процесів менеджменту
---	---

2	Знання посадових і функціональних обов'язків менеджера, засобів досягнення цілей і підвищення ефективності роботи організації
3	Уміння використовувати сучасну інформаційну технологію і засоби комунікації, необхідні в управлінському процесі
4	Володіння мистецтвом налагодження зовнішніх зв'язків
5	Здатність до самооцінки, уміння робити правильні висновки і безперервно підвищувати кваліфікацію (свої знання й уміння)

Американський дослідник Роберт Катц вважає, що успіх в управлінні жадає від менеджерів як мінімум трьох основних умінь. Перше — практичне (чи технічне) уміння, що має на увазі, володіння практичними предметами (інструментами, устаткуванням), а також спеціальними виробничими знаннями, технологією і т.п. Друге — менеджери повинні мати здатність мислити концептуально чи мати концептуальні уміння, що містять у собі три компоненти: перспективне чи стратегічне планування; формування відносин усередині організації; побудову корпоративних правил поведінки організації в суспільстві. Третє, найважливіше уміння — людинознавство, тобто здатність працювати з людьми і серед людей, об'єктивно оцінювати людей і їхні спонукальні мотиви, ефективно керувати (див. табл. 2).

Таблиця 2

Основні уміння менеджерів

I Менеджери вищого рівня	Концептуальні вміння
II Менеджери середнього рівня	Людинознавчі вміння
III Менеджери нижчого рівня	Технічні (практичні) вміння

Менеджери – це люди, відповідальні за отримання результатів конкретних зусиль інших людей, працюючих як індивідуально, так і об'єднаних у групи чи організації. Це визначення впливає з іншого, з визначення терміну “менеджмент” – процес ефективного та продуктивного виконання роботи завдяки праці інших людей та співпраці з ними.

У кінці 1960-х років Генрі Мінцберг запропонував новий погляд на обов'язки менеджера. Він ретельно дослідив роботу п'яти провідних службовців. Мінцберг виявив, що опитані ним менеджери виконують переважно нетривалі, нешаблонні та випадкові обов'язки. Часу на глибоке осмислення не було, оскільки в їх роботу постійно втручалися. Це йшло всупереч тогочасним уявленням про них, як про мислителів та аналітиків, які перед прийняттям рішення ретельно і систематично опрацьовують інформацію.

Він визначив десять управлінських ролей, що їх виконують менеджери. Роль – набір визначених правил поведінки, що відповідають конкретній установі чи певній посаді. Окрема особистість може вплинути на характер виконання ролі, але не на її зміст.

1. Міжособистісні ролі:

- а) головний керівник;
- б) лідер;
- в) зв'язкова ланка.

2. Інформаційні ролі:

- а) отримувач інформації,
- б) розповсюджувач інформації;
- в) представник.

3. Ролі, пов'язані з прийняттям рішень:

- а) підприємець;
- б) ліквідатор порушень;
- в) розподільувач ресурсів;
- г) ведучий переговори.

Ці десять ролей беруть на себе керівники в різні періоди і залежно від рангу. Вони класифікуються в рамках трьох категорій: Міжособистісні, інформаційні та ролі, що пов'язані з прийняттям рішень. Ролі взаємозалежні та взаємодіють для створення єдиного цілого.

Міжособистісні ролі впливають з повноважень і статусу керівника в організації і охоплюють сферу його взаємин з людьми. Міжособистісні ролі можуть зробити керівника об'єктом нагромадження інформації, що дає можливість і одночасно змушує його грати інформаційні ролі й діяти в якості центру обробки інформації. Приймаючи на себе Міжособистісні та інформаційні ролі, керівник здатний відігравати ролі, пов'язані з прийняттям рішень: розподіл ресурсів, погодження конфліктів, пошук можливостей для організації, ведення переговорів від імені організації.

Тема 8. Управління за допомогою делегування.

1. Основи делегування

2. Види делегування.

3. Правила та ефективний контроль делегування.

4. Методи контролю за виконанням делегованих завдань.

5. Дії керівника щодо контролю делегування.

1. Ефективність керівництва визначається не тільки особистими зусиллями керівника, а й зусиллями всіх членів робочої групи. Для керівника важливо не самому виконати роботу, а змусити інших зробити це, тобто розподілити усю роботу фірми на множину дрібних завдань і розподілити її між співробітниками, тобто *делегувати повноваження*.

Делегування сильніше залучає працівників до життя організації, дозволяє їм розвиватися та почувати себе важливими у виконанні спільної роботи.

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

- недовіра до підлеглих – якщо не давати підлеглим самостійно приймати рішення, вони із задоволенням підуть назустріч керівникові: будуть з ним радитись з кожного приводу, намагатись уникнути відповідальності.

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

- повсякденна робота «засмоктує» - керівник уже не здатний бачити перспективу і оцінювати ситуацію комплексно. Він просто не зможе оцінити значення делегування, застрягнувши у рутині дрібниць та деталей.

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

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

Якщо повноваження делегують, то це не означає, що людина, яка їх отримала, залишиться із ситуацією наодинці. У неї є один начальник (принцип єдиноначальності в дії), який зобов'язаний консультувати із складних питань. Проте звертатися до нього не обов'язково - працівникові дається певний простір для дій і прийняття рішень.

Досить часто людина не може виконати завдання, поставлене перед нею, через відсутність потрібних засобів. Цього можна уникнути, якщо спочатку дати працівникам все необхідне і чітко спланувати їх діяльність.

2. Види делегувань:

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

2. Збір інформації – робота на комп'ютері в пошуках інформації про конкурентів, збір інформації з газет чи журналів, ознайомлення із інформаційною базою відповідного галузевого спрямування.

3. Постійні доручення – підготовка чернетки щонедільних звітів, подання інформації у різноманітні відділи, оформлення дрібних звітних документів тощо.

4. Заступання – делегування власних повноважень одному із працівників як своєму заступнику для вирішення важливих, але другорядних питань.

Функції, як не потрібно делегувати:

1. Довгострокове планування та цілі – організація функціонує набагато ефективніше, якщо усі в ній ідуть в одному напрямку;

2. Оцінка діяльності, дисципліна та стягнення.

3. Політично забарвлені ситуації.
4. Особисті доручення.
5. Конфіденційні або делікатні обставини.

3. Правила ефективного делегування:

- 1) повідомте суть завдання, точно опишіть, що, коли має бути зроблене згідно з вашими намірами, і яких результатів ви чекаєте;
- 2) намалюйте загальну ситуацію в зв'язку із завданням. Поясніть, чому завдання потрібно виконати, його важливість у загальному руслі подій, а також ускладнення, які можуть виникнути під час його виконання;
- 3) визначте нормативи. Встановіть угоду з нормативами, які ви будете використовувати для контролю над ходом виконання завдання. Ці нормативи повинні бути реальними і здійсненими.
- 4) надайте повноваження. Ви повинні надати працівнику повноваження, необхідні для виконання ним завдання без постійних перешкод або відмов з боку інших працівників.
- 5) надайте підтримку. Визначте ресурси, необхідні для виконання завдання вашому працівнику, і надайте їх йому. Успішне завершення завдання може вимагати коштів, навчання поради та інших ресурсів.
- 6) отримайте згоду. Повторіть, що саме ви хочете, і переконайтесь, що працівник це зрозуміє і згоден виконати доручене завдання.

Основні принципи делегування.

- 1) визначення діапазону контролю;
- 2) фіксована відповідальність;
- 3) відповідальність прав та обов'язків;
- 4) передача відповідальності за роботу на можливо більш низький рівень;
- 5) звітність за відхиленнями.

Правила ефективного контролю делегування:

1. Делегуйте завчасно. Рішення про те, що, кому ви хочете або повинні доручити, приймайте відразу після робочого плану.

2. Делегуйте відповідно до здібностей і можливостей своїх співробітників.

Делегуйте з урахуванням необхідності стимулювання своїх співробітників. У процесі віддачі розпоряджень можна використовувати нижченаведені правила:

- підкреслюються ділові переваги працівників;
- виказується впевненість у його можливостях;
- виявляється довіра у виконанні важливих термінових завдань;
- підкреслюється ініціатива та старанність працівника;
- формується переконання, що працівник може більше, ніж сам про те думає;
- надається перевага над іншими працівниками;
- оцінюються його минулі успіхи;
- посилюється значущість його роботи в розвитку професійних якостей працівника;

- посилюються престижні спрямування;
- 3. Делегуйте завдання або роботу за можливістю цілком, а не у вигляді часткових ізольованих завдань.
- 4. Поясніть співробітнику, про що йде мова: про окремий випадок, або про тривале делегування.
- 5. Однакові завдання делегуйте за можливістю одному й тому ж співробітнику.
- 6. Упевніться в тому, чи може і хоче відповідний співробітник взятися за це завдання.
- 7. Остерігайтеся того, щоб доручати одному співробітнику одну й ту саму роботу для надійності двом співробітникам, які не знають про це.
- 8. Передавайте співробітнику разом із завданням повноваження та компетенцію, необхідні для його виконання.
- 9. Давайте співробітнику якомога повні і точні інструкції та інформацію про його завдання.
- 10. Поясніть смисл та мету завдання.
- 11. Великі та складні завдання доручайте наказом, якщо необхідно – у письмовому вигляді.
- 12. Уникайте того, щоб без усяких причин втручатися в робочий процес і тим самим «перекреслювати» делегування.
- 13. Забезпечте співробітнику доступ до будь-якої необхідної інформації.
- 14. Вимагайте від співробітника звіт через певні проміжки часу про те, як просувається справа.
- 15. Контролюйте кінцеві результати дорученої справи і негайно інформуйте співробітника про результат контролю
- 16. Конструктивно хваліть успіхи, критикуйте недоліки та невдачі у роботі.

4. Методи контролю за виконанням завдань:

1. Формалізована система контролю (для реєстрації завдань і намічених строків).
2. Особисте спостереження (відвідування працівників та контроль їх успіхів).
3. Контрольні виміри (вимірювання відповідності виконаної роботи встановленим нормативам).
4. Звіти про роботу (регулярне отримання від працівників звітів про виконану роботу і досягнутий прогрес).

Варіанти подолання труднощів для покращення стану виробничих справ:

- 1) потрібно обговорити проблему з працівниками і розробити план виправлення ситуації;
- 2) перебрати повноваження керівництвом виконання певної справи на себе;
- 3) перевизначення виконавців доручення;

5. Дії керівника для здійснення ефективного контролю делегувань:

- 1) розроблення індивідуального підходу до кожного працівника;

- 2) використання ручної або комп'ютеризованої системи відслідковування за виконанням завдань;
- 3) утримування відкритими ліній спілкування з підлеглими;
- 4) дотримання угод, які були укладені з працівниками;
- 5) винагородження за вчасно та якісно виконану роботу.

Тема 9. Комунікації в менеджменті.

1. Спілкування, як один з головних аспектів ділових взаємин у колективі.

2. Соціально психологічні аспекти ділового спілкування.

3. Складові психології спілкування.

4. Роль та значення етикету ділового спілкування.

5. Теоретичні механізми лідерства, керівництва та їх вплив на взаємовідносини в апараті управління.

6. Причини виникнення та способи подолання організаційних конфліктів

1. Усі люди, і кожен з нас зокрема, є продуктом спілкування. Саме в цьому процесі відбулось поступове становлення відповідних суспільних відносин. Досить часто спілкування виступає як сторона діяльності, а діяльність - як умова спілкування.

Вирізняють три взаємопов'язані сторони спілкування:

- комунікативну; яка складається з обміну інформацією між індивідами, інтерактивна стосується організації взаємодії та обміном не лише знаннями, а дією;

- інтерактивну;

- перспективну - це процес сприйняття партнерами одне одного та встановлення взаємопорозуміння.

Виокремлюють *три основних ефекти* при сприйманні людьми один одного:

- "ефект ореола" розглядається ефект приємного та неприємного враження від людини. Перше приводить до позитивних оцінок, друге -- до негативних;

- "ефект новітності та первинності", розглядається значення інформації людини в залежності від того, знайома нам ця людина, чи ми її бачимо вперше у житті;

- "ефект "стереотипізації" розглядається сприйняття людини щодо її групової залежності. Стереотипізація, наприклад, призводить до формування негативних етнічних стереотипів.

Таким чином процес спілкування потрібно розглядати як найважливіший аспект ділових взаємовідносин в апараті управління.

2. Соціальна психологія як наука про людське суспільство виникла досить пізно – в 20-і роки ХХ сторіччя. Подібний феномен пояснюється особливостями самого об'єкта пізнання. Найлегше виявилось прилучитись до сприйняття оточуючого нас природного середовища і першими з'явилися природні науки. Пізнання суспільства, соціальних явищ виявилось набагато складнішим та спроби його наукового аналізу сформувались у вигляді аналітичних теорій лише в середині минулого століття. Ще складніше виявилось для людини досягнути таїни міжособистого спілкування, пізнати свою особистість, розкрити

несвідомі механізми поведінки людини. Зовсім відокремлене місце в історії соціальної психології займає Зигмунд Фрейд (1856-1939) - австрійський лікар і психолог, що мав нахил до гуманітарного мислення. Впливовість його теорії пояснюється не лише наявністю неофрейдизму, а також всеосяжною практикою психоаналізу, що має найбезпосередніше відношення до соціальної психології ділового спілкування. Створена Фрейдом теорія механізмів психологічного захисту отримала подальший розвиток в вітчизняній соціальній психології особистості. Реальність даних механізмів доведено. Наприклад, у роботі Р.М. Грановської "Елементи практичної психології" автор визначає *психологічний захист* як тенденцію індивіда дотримуватись звичайного ходу мислення, вже складеної у нього особистої думки щодо себе, відвертаючи або зміщуючи неприйнятну для самооцінки нову інформацію. Захисні механізми починають свою дію тоді, коли людина не змогла досягти наміченої мети і під загрозою опиняється її душевна рівновага. Р.М. Грановська вирізняє *вісім засобів психологічного захисту*: непогодження, витіснення, проєкція, ідентифікація, раціоналізація, включення, заміщення та ізоляція.

Непогодження - має свій прояв в безсвідомому відстороненні від негативної для самооцінки інформації. Людина неначе слухає, але не чує, не сприймає те, що загрожує самозбереженню, престижу, головним чинникам особистості. З прийнятої позиції в етиці ділового спілкування, наявність цього механізму надає змогу припустити, що так зване "висловлення правди в вічі", наприклад підлеглим в процесі ділової зустрічі, має яскравий негативний ефект.

Витіснення - дієвий спосіб попередження внутрішнього конфлікту, що передбачає не лише "виключення" зі свідомості негативної інформації або мотивації дій, але й особливих напрямків думки і дії, що спрацьовують на збереження позитивного "Я - образу".

Раціоналізація - найчастіше проявляється у знеціненні недосяжного. Виходячи з практики ділового спілкування має сенс, по-перше, не поспішати з обвинуваченням в нещирості, якщо людина відхрещується від своєї обізнаності у деяких питаннях, оскільки не виключено, що несприйнятна інформація якимось чином торкається його почуття власної гідності. І по-друге, вчитися вирізняти дійсні мотиви "дезінформації" від тих, що людина використовує для самозбереження і самовизначення.

Проєкція - безпідставне приписування іншій особі своїх бажань і сподівань, особистих якостей, до того ж найчастіше негативного характеру. Наприклад, під час сварки дійові особи конфлікту приписують один одному свої недоліки.

Ідентифікація - встановлення емоційного зв'язку з іншим суб'єктом, ототожнювання себе з ним. Цей механізм захисту дозволяє особистості подолати почуття особистої неповноцінності та віднайти впевненість у собі.

Заміщення - є найпростішим механізмом психологічного захисту. Сутність його в тому, що людина знімає внутрішню напругу шляхом перенесення, переадресації дії, що була направлена на недосяжний об'єкт, в досяжну ситуацію. Так, наприклад, гумова статуя голови правління банку у комплекті з палицею, може позбавити клерків від необхідності зривати свій розпач на колегах, в суспільних місцях або сім'ї.

Включення та ізоляція - полярно протилежні механізми психологічного захисту. Включення -- полегшення внутрішнього конфлікту шляхом спільного хвилювання, коли свої біди вже не здаються такими значними як раніше. Отже, керівник колективу сприяє неформальному спілкуванню, і не лише в робочому приміщенні. Ізоляція -- захист від травмуючих факторів шляхом відокремлення від емоційних зв'язків з іншими людьми, втрата нахилу до спільного хвилювання.

Знання механізмів психологічного захисту необхідно сучасному керівнику не лише для кращого розуміння дійсних мотивів поведінки інших людей в процесі ділового спілкування. Не менш важливо іноді розібратись в самому собі, бо створений ним душевний комфорт (спокій) стає значною перепорою на шляху усвідомлення особистих недоліків, реального подолання внутрішньо-особистих конфліктів, на шляху подальшого самовдосконалення.

3. Спілкування розглядають як взаємодію двох або декількох людей, що складається з обміну між ними інформацією пізнавального або афективно-оціночна (так звана "емоційно-оціночна") характеру. Суб'єктами спілкування є окремі особи або група людей. Якщо розглядати з приводу чого і для чого люди спілкуються, та виділити усі можливі *функціональні ситуації*:

- мета спілкування знаходиться поза самою взаємодією суб'єктів;
- мета спілкування знаходиться в ньому самому;
- метою спілкування є залучення партнера до досвіду та цінностей ініціатора спілкування;
- мета спілкування - залучення самого його - ініціатора до цінностей партнера.

Особливостями ділового спілкування є:

- партнер в діловому спілкуванні виступає як особистість завжди значуща для суб'єкта;
- людей, що спілкуються, вирізняє велике взаєморозуміння в питаннях справи;
- головне завдання ділового спілкування - продуктивне співробітництво.

Вміння спілкуватися означає вміння розбиратись в людях і на цій основі будувати свої взаємини з ними, що передбачає знання психології спілкування. В процесі спілкування люди сприймають один одного, обмінюються інформацією та взаємодіють. **Спілкування** це єдність трьох сторін: *спілкування як сприйняття, спілкування як комунікація і спілкування як взаємодія.*

Ми вважаємо, що проблема *сприйняття* досить добре вивчена і розроблена в соціальній психології. Спілкування визначається тим відчуттям партнера, що формується під час сприйняття, тобто є у складанні цілісного образу іншої людини, що формується на основі його зовнішнього вигляду та поведінки. В діловому спілкуванні є необхідність у взаємодії з людьми, яких вперше бачиш, а також з тими, котрі достатньо добре знайомі. Психологічні дослідження показали, що в основі особистого сприйняття раніше незнайомих людей, та людей, з котрими вже є деякий досвід спілкування, знаходяться різні психологічні механізми. У першому випадку сприйняття здійснюється на основі

психологічних механізмів міжгрупового спілкування, а у другому - механізмів міжособистого спілкування.

До *психологічних механізмів сприйняття в міжгруповому спілкуванні* відносять процес *соціальної стерео типізації*, коли відображення однієї або іншої людини будується на основі одних або інших схем. (Наприклад, стійке стереотипне сприйняття як зразку ввічливості -- англійців; великої кількості думок французів; загадкової слав'янської душі – росіян). Ми будемо своє спілкування різним чином, залежно від того, з ким ми спілкуємось. Для кожної категорії партнерів є так звані різноманітні "техніки" (або моделі) спілкування, в залежності від характеристики співвиконавця (співрозмовника).

Але у такому випадку вірогідність помилки досить велика та залежить від наступних *факторів*:

Фактор зверхності - оцінювання людини, що краща за нас з якого-небудь важливого для нас параметру, дещо за вищим значенням, ніж якщо вона була б нам рівня, а не навпаки.

Фактор вподобання в процесі сприйняття людини людиною є в завищенні або в недооціненні будь-яких якостей в залежності від того, чи подобається нам (зовнішньо) людина, чи ні.

Фактор особистого ставлення партнера до нас діє таким чином, що люди, які добре до нас ставляться оцінюються вище тих, що ставляться до нас погано.

Психологічними механізмами сприйняття та розуміння при міжособистісному спілкуванні є: ідентифікація, емпатія та рефлексія.

Ідентифікація - найбільш простий спосіб розуміння іншої людини, уподібнення себе їй. При ідентифікації людина неначе ставить себе на місце іншої людини та визначає, як би він діяв в подібних ситуаціях.

Дуже близька до ідентифікації *емпатія* розуміння на рівні почуттів, намагання емоційно відгукнутись щодо вирішення проблем іншої людини. Ситуація іншої людини не стільки зважується розумом, скільки почуттям.

Процес розуміння людини людиною залежить безпосередньо від *процесу рефлексії* - усвідомлення діючим індивідом того, як він сприймається партнером зі спілкування. Це вже не лише знання іншого, а також знання того, як інший розуміє мене, тобто своєрідний здвоєний процес дзеркального відображення одного іншим.

Всі засоби спілкування розподіляють на дві великі групи:

- *вербальні (за допомогою слів) і невербальні.*

В процесі спілкування невербальна поведінка є об'єктом тлумачення не сама по собі, а як показник внутрішніх, *індивідуально-психологічних та соціально-психологічних* характерних ознак особистості. На основі невербальної поведінки розкривається внутрішній світ особистості, здійснюється формування психічного змісту спілкування та спільної діяльності. Люди досить швидко вчаться пристосовувати свою вербальну поведінку до зміни обставин. Але мова тіла виявляється менш пластичною. В соціально-психологічних дослідженнях розроблено різноманітні класифікації невербальних засобів спілкування.

Максимальна ефективність ділового спілкування досягається при відкритому характері. В розгорнутому вигляді у спілкуванні відокремлюють наступні *складові спілкування*:

- 1) встановлення контакту;
- 2) орієнтація в ситуації (люди, обставини і т. ін.);
- 3) обговорення питання, проблеми;
- 4) прийняття рішення;
- 5) вихід з контакту.

4. У практиці ділових стосунків завжди є якісь стандартні ситуації, яких неможливо уникнути. Для цих ситуацій і виробляють форми і правила поведінки, що складають етикет ділового спілкування. Діловий етикет включає точне дотримання правил культури поведінки, що передбачає глибоку повагу до людської особистості. Культура поведінки ділового спілкування не можлива без дотримання правил вербального (мовного, побудованого на основі слів) етикету. Він пов'язаний із формами та манерами мови, що прийнятий в спілкуванні даної сфери ділових людей.

В діловій розмові треба вміти дати відповідь на будь-яке запитання. Велике значення мають компліменти - приємні слова, що висловлюють згоду, гарну оцінку діяльності у бізнесі, вигляду та одягу, зовнішнього вигляду взагалі, а також розумових здібностей ділового партнера. Згідно діловому етикету, слід неухильно дотримуватись на ділових переговорах правил поведінки країни партнера по бізнесу. Якими б не були традиції, правила поведінки, - їх належить чітко виконувати, якщо є бажання досягти успіху. Інтереси справи часто знаходяться вище особистих вподобань та пристрастей.

До ділової телефонної розмови треба готуватись. Погана підготовка, невміння виділити в ньому головне, лаконічно, вагомо та грамотно викладати думки призводить до значної втрати робочого часу (до 20-30%). В цих випадках важливо, щоб службова, ділова телефонна розмова була проведена в спокійному, ввічливому тоні та викликала гарні емоції, що необхідні для підтримання атмосфери взаємодовіри.

5. Лідерство є характеристикою психологічних стосунків, що виникають у групі з позиції домінування та підпорядкованості. **Керівництво** відноситься до організації всієї діяльності групи - до процесу управління нею.

Різниця між лідером та керівником має наступні складові:

- лідер здійснює регулювання міжособистих стосунків, керівник - офіційних;
- лідерство - елемент мікросфери, а керівництво насамперед – макросфери, що пов'язане з усією системою суспільних стосунків;
- лідерство виникає стихійно, а керівництво призначається або вибирається;
- лідерство менш стабільне у порівнянні з керівництвом;
- керівник володіє встановленою системою санкцій, а лідер її не має;
- сфера діяльності лідера вужче, ніж у керівника.

Однак як лідер так і керівник мають справу з одним типом завдань, їх призначення - стимулювати групу, націлювати її на вирішення окремих завдань,

турбуватися про засоби, за допомогою яких ці завдання можуть бути вирішені. Крім того, лідерство є суто психологічна характеристика поведінки окремих членів групи, в той час як керівництво - характеристика соціальних відносин у групі.

На нашу думку, слід також відзначити, що тотожність понять "лідер" та "авторитет" суттєво відрізняються. А саме, лідер організує рішення окремого завдання. На противагу йому, авторитет такої функції не виконує, він виступає як приклад або ідеал.

Існує три основних підходи до розуміння лідерства:

- прихильники першого концентрують увагу на вроджених якостях лідера;
- прихильники другого вважають лідерство продуктом ситуації;
- прихильники третього розглядають лідерство як процес організації міжособистих стосунків у групі, а тому лідер - суб'єкт управління цим процесом.

На нашу думку, переважаючим серед цих підходів є останній, бо головним змістом такого підходу є розгляд феномену лідерства у контексті спільної групової діяльності. А у поєднанні з двома попередніми особливостями становлення лідерства така людина має великі можливості у колективі.

Уся система ділових стосунків у процесі ділових взаємовідносин спрямована, перш за все, на виконання мети, задля якої створено ту чи іншу організацію (фірму). Завдання, що покладене на неї, може бути виконане завдяки погодженого процесу спільного спілкування. Більш того, саме добірка групових рішень, що нанизуються у остаточних рішеннях у процесі виконання, є метою ділових взаємовідносин.

6. Конфлікт - це зіткнення протилежно направлених, несумісних один з одним тенденцій, окремого епізоду у свідомості, в міжособистісній взаємодії або міжособистісних стосунків індивідів або груп людей, пов'язане з негативними емоційними переживаннями.

Причини виникнення конфліктів у колективі:

- розподіл ресурсів;
- взаємозалежність завдань
- порушення принципу єдиноначальності;
- відмінність в меті;
- відмінності в манері поведінки і в життєвому досвіді;
- незадовільні комунікації

Менеджеру слід виходити з того, що конфлікт є боротьбою, що виникла через дефіцит влади, статусу або засобів, необхідних для задоволення цінностей і зазіхань, і що припускає нейтралізацію, обмеження або знищення мети суперників, а інколи їх самих. При цьому слід розрізняти конфлікт як засіб досягнення певного результату і конфлікт як самоціль. Перші, так звані *реалістичні конфлікти* стимульовані, як правило, наміром досягнути певної мети. Інші типи конфліктів зумовлені необхідністю зняття напруги з двох або з однієї з

конфліктуючих сторін. Альтернативні підходи тут стосуються лише вибору супротивника при знятті напруги.

Коли люди думають про конфлікт, вони найчастіше асоціюють його з агресією, загрозами, суперечками, ворожістю, війною і та інше. В результаті, існує думка, що конфлікт - явище завжди небажане, що його необхідно, по можливості, уникати і що його слід негайно вирішувати, як тільки він виникає. Таке відношення чітко прослідковується в працях авторів, що належать до *школи наукового управління, адміністративної школи і що поділяють концепцію бюрократії за Вебером*. Ці підходи щодо ефективності організації в значній мірі спиралися на визначення задач, процедур, правил, взаємодії службових осіб із розробкою раціональної організаційної структури. Вважалося, що такі механізми, в основному, усунуть умови, що сприяють появі конфлікту, і можуть бути використані для рішення проблем, що виникають.

Автори, що належать до *школи "людських стосунків"*, також були схильні вважати, що можна і треба уникати конфлікти. Вони визнавали можливість появи протиріч між метою окремої особистості і метою організації в цілому, між лінійним і штабним персоналом, між повноваженнями і можливостями однієї особи і між різноманітними групами керівників. Однак вони звичайно розглядали конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації і поганого управління. На їх думку, гарні взаємовідносини в організації можуть відвернути виникнення конфлікту.

Сучасна точка зору полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але навіть можуть бути і бажані. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. В деяких випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особистості і досягненню мети організації в цілому. ефективні рішення. Але в багатьох ситуаціях це допомагає виявити різноманітність точок зору, дати додаткову інформацію, допомагає виявити більше число альтернатив або проблем і та інше. Це робить процес прийняття рішень групою більш ефективним, а також дає людям можливість висловити свої думки і завдяки цьому задовольнити особисті потреби в повазі і владі. Це також може призвести до більш ефективного виконання планів, стратегій і проектів, оскільки обговорення різноманітних точок зору на ці документи проходить до їхнього фактичного виконання.

Вирішальне значення при безпосередньому виборі шляхів вирішення конфліктів спеціалісти згадані вище надають їх соціально-психологічній характеристиці, барометром якої є соціально-психологічний клімат у колективі. Важливе значення мають економічні, соціально-політичні і психологічні умови діяльності колективу. Однак у становленні соціально-психологічного клімату одні чинники мають вирішальне значення, інші ж хоч і виявляють вплив, але не визначають його.

Керівник виявляє вплив практично на всі визначальні чинники соціально-психологічний клімату. Це, на наш погляд, служить достатньою підставою для ствердження, що *провідну роль у формуванні клімату колективу відіграють якості особистості і стиль діяльності керівника*

Соціально-психологічний конфлікт, як і будь-який предмет пізнання, можна визначати з різних сторін. Передусім конфлікт - це явище міжособистих і групових стосунків. Функціональна роль конфлікту зумовлена необхідністю і доцільністю змін в людських стосунках. З точки зору суттєвості цих стосунків будь-який конфлікт є прояв протиборства, тобто активного зіткнення тенденцій, оцінок, принципів, думок, характерів, еталонів поведінки. З точки зору мети, конфлікт відбиває прагнення людей затвердити ідею, яка відстоюється, принцип, вчинок, самоутвердитися. З точки зору стану міжособистих стосунків, конфлікт являє собою деструкцію цих стосунків на емоційному рівні або на рівні поведінки.

Тема 10. Організація управлінської праці.

1. *Організація роботи менеджера.*
2. *Раціональне використання робочого часу керівника.*
3. *Ефективне планування діяльності та часу.*
4. *«Вікно Ейзенхауера».*

1. Для ефективної роботи менеджерів усіх рівнів вони мають в обов'язковому порядку володіти мистецтвом чітко зорганізувати свою роботу, визначати її пріоритети та встановлювати як довгострокові так і короткострокові цілі діяльності.

Рекомендації щодо ефективної організації роботи менеджера:

- 1) придбайте календар для планування та підтримуйте його в активному стані (своєчасно заносьте у нього необхідну інформацію та постійно ним користуйтеся);
- 2) зрештуйте перші 20 хвилин кожного ділового дня на визначення пріоритетів. Щоб зекономити час, сплануйте свій день.
- 3) виконайте спочатку те, що має вищий пріоритет;
- 4) якщо у вас є помічник, поставте перед ним завдання приймання та знищення всієї непотрібної пошти, що надходить до вас;
- 5) вивільніть хоча б 20 хвилин наприкінці кожного робочого дня для упорядкування справ. Продивіться невиконану роботу, що залишилася, і при необхідності призначайте зустрічі з працівниками або підготуйте інформацію для ваших колег. Обов'язково перегляньте те, що у вас призначено на наступний день.

Основні принципи організації роботи менеджера та опис конкретних процедур та рекомендації раціоналізації його роботи.

1. принцип оптимального розподілу обов'язків та відповідальності між керівниками та виконавцями всіх рівнів. Кожний керівник має чітко уявляти та розуміти зміст роботи своїх підлеглих, але не повинен виконувати цю роботу за них. Виконавець повинний в повній мірі нести відповідальність за результати своєї діяльності;

1. контроль за змістом та якістю роботи виконавця з боку керівника повинен здійснюватися з урахуванням кваліфікації та можливостей виконавця і не бути надмірним;

2. принцип стандартних ситуацій та рішень. Суть його полягає у тому, що будь-яку реальну проблему (управлінську ситуацію) в процесі аналізу слід прагнути привести до стандартної, вирішення якої відоме з практики і процедура реалізації рішення відпрацьована. Проте це не завжди вдається зробити. «Нестандартна частина проблеми», що залишилась, належить творчому аналізу та вимагає особливого вирішення;
3. принцип постійної оцінки та переоцінки практичних ситуацій та проектів, що виникають в їх сукупності. Реалізація цього принципу дозволяє керівнику максимально сконцентрувати зусилля на головних напрямках; принцип інформаційної та логічної обґрунтованості рішень, що приймаються. «Інформаційна обґрунтованість» передбачає, що для ефективного вирішення деякої проблемної ситуації необхідні створення, аналіз та оцінка відповідної інформаційної бази. «Логічна обґрунтованість» означає несуперечливість між вихідними посиленнями та висновками. Мотиви та логіка дій керівника повинні бути максимально ясними для підлеглих;
4. принцип «пакування». Реалізація цього принципу створює значний резерв підвищення ефективності роботи як керівників практично будь-якого рівня, так і виконавців. Принцип полягає в концентрації однорідних робіт для виконання їх у сукупності в «пакетному режимі»;
5. принцип автоматизму реалізації прийнятих рішень. Суть принципу полягає в тому, щоб прийняте керівником рішення «автоматично» доводилось до потрібного рівня і ставало практичним керівництвом до дії;
6. принцип оптимального інформованості;
7. принцип «доступності для огляду та наочності». Кожна людина здатна одночасно ефективно виконувати лише обмежену кількість проектів. Якщо ця кількість надто велика, низько знижується якість робіт. Цей принцип передбачає збалансованість реальності можливостей керівника з практичним обсягом управлінських робіт.;
8. принцип потрібної різноманітності видів та форм управлінських документів повинен відповідати складності управлінських завдань, що вирішуються;

При нестачі часу для управлінської діяльності є характерним:

1. безплановість у використанні робочого часу та слабе визначення пріоритетів;
2. нервозність та метушливість у діях;
3. нетерплячість у прийнятті рішень, у стосунках з рівними за рангом та підлеглими;
4. недостатній рівень розподілу управлінської праці в підрозділах та низький ступінь делегування;
5. відсутність порядку на робочому місці;
6. надмірність та безсистемність кореспонденції на робочому столі;
7. нестача часу для відпочинку, поганий сон, а звідси і поганий настрій на наступний день.

Причинами виникнення непродуктивних витрат часу в роботі менеджера служать:

1. перерви в роботі в результаті телефонних дзвінків;
2. випадкові відвідувачі;
3. наради (незаплановані та непередбачені);
4. кризові ситуації;
5. відсутність цілей, пріоритетів та крайніх строків виконання;
6. накопичення справ та особиста дезорганізація;
7. неефективна передача прав та повноважень, рутинна робота, зайва деталізація питань;
8. спроба братися за все відразу та нереальні часові оцінки;
9. відсутність достовірної інформації, «плутані» інструкції;
10. невідповідна, неточна та застаріла інформація;
11. нерішучість та відкладання прийняття рішень;
12. нечітке уявлення про сфери відповідальності та повноваження;
13. нездатність сказати «ні»;
14. невміння доводити завдання до кінця;
15. відсутність самооцінки.

Поради для раціонального використання часу, відведеного для засідань:

1. найвдаліше призначати засідання за годину до обіду або до кінця робочого дня;
2. починайте нараду рівно в призначений час;
3. завжди дотримуйтеся порядку денного. Не дозволяйте учасникам наради відхилятися від теми;
4. не переривайте обговорення;
5. встановіть ліміт часу на кожне питання й суворо дотримуйтеся регламенту;
6. встановіть тривалість засідань і завжди ставте крапку вчасно;
7. до мінімуму скоротіть кількість присутніх;
8. з метою економії часу замість протоколів кресліть таблиці;
9. якщо рішення засідання не було виконане, то внесіть проблему в наступний порядок денний.

3. При плануванні особистої роботи потрібно дотримуватися такої послідовності:

- визначення витрат часу на постійні справи (аналіз бюджету часу);
- аналіз змісту справ, що плануються, та визначення часу, необхідного для їх виконання;
- зіставлення витрат часу на заплановані справи з особистим бюджетом часу;
- складання перспективного плану;
- складання плану-графіка;
- запис поточних справ та складання плану робочого дня.

Основні принципи техніки ведення обліку часу зводяться до таких правил:

1. налагодження ретельного обліку всіх витрат часу – методи перевірки несхибності рішення раціонально організувати свій час;
2. виявлення простоїв, повільності, втрат часу – основа обґрунтування реальних планів майбутніх справ;
3. тримай карту обліку – зробиш революцію часу;
4. врахувати час – означає довше жити;
5. перед тим як змінити способи роботи, потрібно їх ретельно вивчити;
6. навчитися планувати час – це справжня трудова перемога;
7. не починай докорінної ломки свого теперішнього «продовження часу», не створюй блискучих планів раціонального використання часу у майбутньому;

4. «Вікно» Ейзенхауера

Важливо

Термінові та важливі справи <u>Роби сам зараз</u> Основні завдання поточного періоду	Важливі, але нетермінові справи <u>Плануй</u> Перспектива, стратегія розвитку і тактика фірми
Термінові, але неважливі справи <u>Делегуй</u> Завдання, що не вимагають участі керівника	Нетермінові і неважливі справи <u>Викинь</u> Дрібниці, побічні другорядні завдання

Терміново

1. Квадрат з важливими, але нетерміновими справами.

Керівник повинен спрогнозувати, коли справа у нього стане важливою та терміновою, і до цього часу тримати її в плані, можливо, якимось чином заздалегідь готуватися до її виконання (У керівників вищої ланки – це стратегія організації на півріччя-рік. У менеджерів середнього рівня – тактика відділу на квартал).

2. Блок з важливими та терміновими справами «Роби сам зараз».

Сюди вписують ті завдання, які ніхто, крім керівника не зробить.

3. У квадрат з терміновими, але неважливими справами, заносять завдання, які керівник може передоручати «Делегуй».

4. «Викинь» - неважливі та непотрібні завдання, які можна відкласти або виконати значно пізніше.