



ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР СОЦІАЛЬНИХ
СЛУЖБ ДЛЯ МОЛОДІ
ДЕРЖАВНОГО КОМІТЕТУ УКРАЇНИ
У СПРАВАХ СІМ'Ї ТА МОЛОДІ



ІНСТИТУТ ВИЩОЇ ОСВІТИ
АКАДЕМІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ДЕРЖАВНОЇ
СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ УКРАЇНИ

Соціальна робота

Менеджмент соціальної роботи

Книга сьома

Рекомендовано Міністерством
освіти і науки України
як навчальний посібник

Рецензенти: Головатий М.Ф., д-р політичних наук, професор; Бобров В.Я., д-р економічних наук, професор; Яковенко Ю.І., д-р соціологічних наук, професор.

Друкується в авторській редакції.

Редакційна колегія: Андрущенко В.П., д-р філос. наук, професор, академік АПН України (керівник); Астахова В.І., д-р іст. наук, професор; Бех В. П., д-р філос. наук, професор; Бех І.Д., д-р пед. наук, академік АПН України; Лукашевич М.П., д-р філос. наук, професор.; Мигович І.І., д-р філос. наук, професор; Михальченко М.І., д-р філос. наук, професор; Толстоухова С.В., канд. пед. наук.

Авторський колектив:

Андрущенко В.П., д-р філос. наук, професор, академік АПН України, (керівник); Бех В. П., д-р філос. наук, професор; Лукашевич М. П., д-р філос. наук, проф. (заступник керівника); Маршавін Ю. М., канд. істор. наук, доц.; Мигович І.І., д-р філос. наук, професор; Михальченко М.І., д-р філос. наук, професор; Пінчук І.М., канд. пед. наук.; Толстоухова С.В. канд. пед. наук; Туленков М.В., канд. соціол. наук, доц.

Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи: Навчальний посібник. – К.: ДЦССМ, 2003 // Соціальна робота. Книга 7.

ISBN 966-7815-30-7

У виданні подане авторське системне бачення менеджменту соціальної роботи як вирішального організаційного чинника здійснення соціальної політики в Україні.

У посібнику предметно розглядається концентральна еволюція, сутність та зміст цього суспільного явища, дається характеристика закономірностей, принципів і методів менеджменту соціальної роботи, його типологія, а також аналізуються управлінські відносини на макро- і мікрорівнях системи управління соціальною роботою. Розкривається процес менеджменту соціальної роботи, його основні функції та технологічні засади стосовно реалізації стратегічних напрямків соціальної політики в Україні.

Розраховано на студентів, викладачів, науковців, управлінський персонал соціальних служб та установ і організацій соціальної роботи, а також на тих хто цікавиться актуальними проблемами менеджменту соціальної роботи.

ПЕРЕДМОВА

Доленосність перехідного періоду в Україні загострила необхідність точного визначення змісту і характеру менеджменту соціальної роботи з огляду на його особливості в процесі становлення нової соціальної системи.

Українське суспільство досить повно і зріло завдяки власному досвіду уявляє роль соціальної роботи, яку вона має відігравати в суспільстві на сучасному етапі його соціального розвитку щодо надання соціальних послуг найбільш захищеним верствам населення. Тому осмислення науково-практичних проблем управління соціальною роботою в сучасних умовах є одним із актуальних завдань вчених і практиків.

Менеджмент соціальної роботи має відверто суспільний характер та людський вимір, його сутність і структура, а також механізм підготовки, прийняття та впровадження відповідних управлінських рішень щодо соціальної допомоги та соціального захисту певних соціальних груп в суспільстві, перетворюється у важливу й необхідну сферу соціальної діяльності держави в галузі формування громадянського суспільства в Україні та правової демократичної соціальної держави.

Отже менеджмент соціальної роботи на сучасному етапі розвитку українського суспільства виступає водночас як відтворення, так і процес впорядкування певних соціальних відносин і норм в межах системи “суб’єкт – об’єкт соціальної роботи” у якій управлінське рішення в сфері соціальної роботи уособлює в собі унормоване знання як організований спосіб усунення соціальних протиріч та реалізації державної соціальної політики.

Управління соціальною роботою має відбуватися згідно певного організаційного порядку на підставі об’єктивних законів та принципів менеджменту соціальної роботи, рівень ефективності якого зовні залежить від загальної організаційної впорядкованості суспільної системи. Ефективність управління соціальною роботою тим вища, чим більше соціальна система потребує управлінського втручання у свій розвиток за допомогою демократичних механізмів на основі впровадження певних моделей соціальної політики та реалізації практичних завдань соціального захисту найбільш незахищених верств населення країни, повітніх форм, методик і технологій соціальної роботи.

При підготовці одного з перших в нашій країні посібника з менеджменту соціальної роботи автори орієнтувались на надання менеджерам соціальної

роботи та соціальним працівникам необхідну теоретичну й, по можливості, практичну інформацію стосовно еволюції наукових поглядів на менеджмент, а також розкрити його сутність і зміст, охарактеризувати його процесуальні, технологічні та структурні ознаки й описати найбільш важливі управлінські механізми організації та підвищення ефективності соціальної роботи серед певних соціальних груп населення на сучасному етапі демократичних та ринкових перетворень українського суспільства.

При викладенні конкретного матеріалу автори залучали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, що видані останнім часом.

Передмова підготовлена В.П. Андрущенко, розділ I – І.М. Пінчук, С.В. Толстоуховою та М.В. Туленковим; розділ II – Ю.М. Маршавіним та М.В. Туленковим, розділ III – В.П. Бехом та М.І. Михальченком; розділ IV – М.П. Лукашевичем та І.І. Миговичем.

РОЗДІЛ І

ГЕНЕЗА, ЗМІСТ ТА ТИПОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

1.1. Концептуальна еволюція менеджменту соціальної роботи

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 загальноновизнаного 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.

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 роботи¹. У сучасній науковій літературі з менеджменту виділяють чотири найважливіших підходи, які зробили суттєвий внесок у розвиток теорії і практики управління²:

1. Підхід з позицій виділення різних наукових шкіл в управлінні: школа наукового управління; школа адміністративного або класичного управління; школа людських відносин і поведінкових наук; нова школа науки управління або школа кількісних методів.

2. Процесний підхід, який розглядає управління як процес, що містить у собі безперервну серію взаємопов'язаних загальних управлінських функцій.

¹ В західній науковій літературі поняття “менеджмент” та “управління” використовуються зазвичай як синонімічні.

² Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – С. 65.

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

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

Виходячи з цього, коротко розглянемо переваги і недоліки кожного з цих підходів з точки зору можливостей їх застосування в галузі управління соціальною роботою.

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 й навчання персоналу. До переваг цієї наукової школи слід, на нашу думку, віднести й 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).

Подолати цю обмеженість змогли представники адміністративної, або 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 (підпри-

ємства, фірми) 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. Названі за іменем їх створювача – А.Файоля, вони включають такі принципи: розподіл праці, лінія влади або повноваження і відповідальність, дисципліна, єдиноначальність, єдність наряду, підпорядкованість особистих інтересів загальним, заохочення персоналу, централізація, скалярний ланцюжок, порядок, справедливість, стабільність робочого місця для персоналу, ініціатива, корпоративний дух¹.

Треба відзначити, що багато з цих класичних принципів управління успішно “працюють” і зараз. Хоча такі, як єдиноначальність, централізація, порядок та інші, асоціюються у нас із командно-адміністративною системою управління, недостатньо гнучкою для менеджменту соціальної роботи в умовах демократизації управлінського суспільства та переходу його до ринкової економіки.

Основним обмеженням класичної або адміністративної школи управління була, на наш погляд, її нездатність повністю усвідомити людський фактор як основний елемент ефективності організації. Прибічники цього підходу лише частково визначали значення людського фактору, обмежуючись такими його аспектами, як справедлива оплата праці, економічне стимулювання, встановлення формальних функціональних стосунків тощо.

Як реакція на певні недоліки класичної або адміністративної школи управління виникла школа людських відносин, (неокласична школа управління), засновниками якої були – Елтон Мейо і Мері Фолетт. На

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – С.68.

підставі багаторічних досліджень вони визначили, що саме людські стосунки, які виникають в процесі трудової взаємодії, можуть перевищувати зусилля керівництва. Основна ідея цієї школи полягала в тому, що турбота керівництва про своїх працівників на підставі підвищення рівня їх задоволеності від праці та відносин у клієнтів між менеджерами та підлеглими призводить й до підвищення продуктивності колективної праці загалом. Для управління людськими відносинами пропонувалися такі ефективні методи, як ідея безпосередніх начальників, консультації з працівниками, надання їм більш широких можливостей для спілкування тощо. Неокласична школа менеджменту зосереджувалась, таким чином, на встановленні нормативних міжособистісних стосунків, спираючись на нові розробки у психологічній науці.

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

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.

Суть нової школи науки управління полягає в дослідженні операцій і розробці ефективних моделей управління різноманітними ситуаціями на

основі кількісного аналізу факторів, що на них впливають. Моделювання ситуації шляхом дослідження операцій дозволяє спростити складні проблеми, а також скоротити кількість змінних факторів, які треба розглянути, до керованої кількості. В утвореній таким чином управлінській моделі цим змінним факторам надаються певні кількісні значення, що дозволяє об'єктивно порівняти й описати кожну змінну та визначити відношення між ними.

Таким чином, основною характерною ознакою нової школи науки управління є, перш за все, заміна мовних суджень і описового кількісного аналізу на моделі, символи і якісні значення. За допомогою комп'ютера можна конструювати математичні моделі зростаючої складності, які дозволяють максимально наблизитися до реальності, тобто підвищити точність управління. Не випадково, що з усіх наукових шкіл управління більшою мірою зберегли дотепер свою значимість та практичну застосовність науки управління та школа поведінкових наук.

Проведений аналіз дає певні підстави для узагальнень щодо менеджменту соціальної роботи. Так, ідеї школи поведінкових наук дозволяють, на наш погляд, керувати організацією таким чином, щоб кожний працівник, з одного боку, міг чесно уявити свої можливості й різні варіанти використання свого потенціалу для подолання стресового стану в період ускладнення управлінської ситуації, набуття нею кризового характеру (що важливо для сучасної ситуації в Україні). А з іншого боку, – оптимально використати власний потенціал для підвищення рівня та ефективності управлінської діяльності загалом. Що стосується можливостей використання нової школи науки управління в менеджменті соціальної роботи, то, спираючись на ідею моделювання складних управлінських ситуацій і високий потенціал комп'ютерної техніки, з'являються широкі можливості для аналізу великої кількості змінних факторів та вибору найбільш придатних варіантів щодо виходу соціальної роботи з кризової ситуації.

Закінчуючи розгляд підходу щодо виділення різноманітних наукових шкіл управління, відзначимо деякі їх характеристики, що обмежують, на наш погляд, можливості їх застосування в сфері соціальної роботи, що знаходиться в кризовій ситуації. По-перше, це орієнтація усіх цих шкіл на одну якусь методику управління як єдино вірну. По-друге, практично всі вони розглядали управлінські дії як окремі рядові реакції на вправлення чи регулювання певного становища. Водночас, для управління соціальною роботою в кризових ситуаціях можна застосовувати ті наукові підходи, що більш гнучко й безперервно реагують на всю сукупність змін

овнішніх і внутрішніх факторів. Одним із таких підходів є процесний підхід до управління організацією (підприємством, фірмою або установою).

У процесному підході, засновником якого справедливо вважають А.Файоля, управління розглядається як серія безперервних взаємопов'язаних дій, тобто як процес-дію, який має початок, кінець, тривалість розвитку у певному часовому просторі. Ці дії, які важливі для досягнення успіху організації, називаються управлінськими функціями, кожна із яких складається з серії взаємопов'язаних дій і також розглядається як процес. Таким чином, процес управління будь-якою організаційною системою може бути визначений як інтегрована сума (результат) усіх взаємопов'язаних управлінських функцій. Загальновизнаними в літературі з менеджменту вважаються такі функції, як планування, організація, мотивація і контроль, які об'єднані сполучними процесами – функціями комунікації та прийняття рішень, а також включають і такі процеси, як керівництво та лідерство.

Як бачимо, процесний підхід до управління будь-якою організацією дає можливість через функції реагувати на зміни ситуації, що може бути використано для управління соціальною роботою в кризовій ситуації. Але цей підхід мало відображає взаємозв'язок між елементами управління, зміни в організації в цілому та в реалізації її мети у зв'язку зі змінами в якомусь одному елементі організації.

Розглянемо в цьому контексті системний підхід до управління організацією. В його основі лежить теорія систем, яка набула широкого застосування в сфері управління. Під системою в широкому значенні розуміють деяку цілісність, що складається з взаємопов'язаних частин або елементів, кожна із яких є внеском до характеристики цілого. Об'єктом управління при цьому зазвичай виступають соціальні системи, елементний склад яких утворюють люди і ситуації, що виникають між ними. Соціальна організація (або установа соціальної роботи, зокрема) визначається одним із найбільш розвинених і найбільш складних видів соціальних систем¹. Самостворюючими якостями таких систем є мета, ієрархія, управління та синергія (сумісність, об'єднання всіх потенцій у цілісній дії)². Коли в організації люди виступають її компонентами поряд із технікою, яку вони використовують для реалізації цілей організації, то така система є соціотехнічною. Це теж системне утворення, яке включає техніко-технологічну підсистему і підсистему ролей і функцій обслуговуючого персоналу³.

¹ Пригожин А.И. Система социальная // Словарь-справочник. - Т.1. Социальная структура и социальные процессы. - М.: Наука, 1990. - С.130.

² Краткая философская энциклопедия. - М.: Прогресс-Энциклопедия, 1994. - С.414.

³ Система социологического знания/ Авт-сост. Г.В. Щекин. - К.: МАУП, 1995. - С.59.

Наявність як основного елементу соціальної системи (організації або установи) людини з власною суб'єктивністю і найбільшим діапазоном вибору поведінки надає системі значну невизначеність функціонування і обмежену керованість. Відзначимо також, що усі організації є відкритими соціальними системами, тобто такими, що можуть існувати за умов взаємодії з зовнішнім середовищем. В ході взаємодії відбувається обмін енергією, інформацією та певними матеріалами.

Крім того, відкрита система має здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі, що забезпечує їх життєздатність і функціонування в нестабільних ринкових умовах. Підкреслимо, що ця властивість особливо важлива для працівників, які працюють у кризових умовах. Вдалим, на наш погляд, розумінням сучасної організації як відкритої системи є уявлення її як взаємодії трьох підсистем: матеріально-фінансової, організаційно-розпорядчої, соціально-психологічної. Кожна з цих підсистем реалізує відповідні функції.

До переваг системного підходу відносять подолання обмеженості інших наукових шкіл в управлінні, що зосереджували увагу на якійсь одній підсистемі. До того ж врахування взаємодії із зовнішнім середовищем має особливу цінність для управління установою соціальної роботи в кризових або нестабільних ситуаціях.

Разом з тим, системний підхід не виділяє важливих змінних, їх сукупності, а також не визначає і того, як конкретно впливають на результати управління ті чи інші характеристики зовнішнього середовища. Подолати ці обмеження вдається ситуаційному підходу в управлінні.

Центральним моментом ситуаційного підходу є ситуація, тобто певний набір обставин, які впливають на організацію (установу) в даний конкретний час. Ситуаційний підхід спирається головним чином на концепції системного і процесного підходів, за допомогою яких конкретні прийоми управління організацією (установою) узгоджуються з певними ситуаціями, щоб досягти намічених цілей у найбільш ефективний спосіб.

Методологія ситуаційного підходу ґрунтується на ситуаційних розбіжностях між організаціями і всередині організацій, визначенні найбільш суттєвих змін і їх впливу на управління в даній ситуації, а також на виборі оптимальних прийомів для досягнення цілей. Характерно, що ситуаційний підхід орієнтується на дві основні групи змінних: внутрішні та зовнішні. Це дозволяє, на наш погляд, використовувати його для управління організацією (установою соціальної роботи) в кризових ситуаціях.

У той же час слід зазначити, що підвищення рівня нестабільності суспільства, кризовий стан окремих його сфер та галузей, поширення

екстремальних ситуацій суттєво обмежує можливості використання традиційних підходів менеджменту. При цьому кризовим ситуаціям притаманні несподіваність, високий рівень загрози життєво важливим інтересам та гостра нестача часу для прийняття відповідних заходів, що вимагає застосування так званого кризового управління¹.

Для менеджменту кризових ситуацій, таким чином, характерна орієнтація на принцип невизначеності кризової ситуації, згідно якого існує жорсткий взаємозв'язок між такими параметрами ситуації, як витрати на подолання кризи, якісна оцінка бажаного результату та термін досягнення намічених цілей. Це означає, що в умовах гострого дефіциту часу на реагування та терміну подолання кризи, головне завдання управління полягає в оперативному (і з мінімальним ризиком) виробленні таких рішень, які б дозволяли досягти бажаного результату з мінімумом додаткових ресурсів при мінімальних негативних наслідках.

Для реалізації кризового управління утворюється певна система менеджменту кризових ситуацій, яка передбачає: 1) діагностику, направлену на локалізацію та оцінку параметрів кризової ситуації; 2) розробку концепції подолання кризи, націленої на поєднання стратегічних та оперативних заходів; 3) реалізацію цієї концепції для ліквідації кризи і її наслідків, а також для виходу організації на намічені цілі, що сприяє її нормальному функціонуванню.

Як бачимо, можливості менеджменту кризових ситуацій доцільно залучити до управління в умовах вкрай нестабільної соціально-економічної та політичної ситуації в сучасній Україні, яка суттєво обмежує здійснення гарантованого соціального захисту клієнтів у сфері соціальної роботи.

Проведений аналіз, таким чином, показує, що як і кризовий менеджмент, так і ситуаційний, системний та інші наукові підходи дуже плідно взаємодіють з процесуальною концепцією управління. Більш того, еволюція управління як науки свідчить, що найбільш привабливими для використання в менеджменті соціальної роботи є такі наукові школи менеджменту, як школа людських відносин та школа поведінкових наук в поєднанні з системним, процесним та ситуаційним підходами. Саме досягнення цих наукових шкіл та концепцій менеджменту мають входити до теоретичних засад, що визначають сутність менеджменту соціальної роботи.

Водночас, розуміння теоретико-методологічних основ менеджменту, а також закономірностей розвитку його наукових шкіл і концепцій дозволяє

¹ Крутько В.Н. Введение в менеджмент кризисных ситуаций: Практические рекомендации. – К.: МАУП, 1994. – С.178-18.

більш зважено вести пошук нових підходів у сфері менеджменту, і аналізувати їх привабливість та можливість застосування в управлінні соціальною роботою. При цьому необхідно також враховувати й нові тенденції, які притаманні сучасному менеджменту на межі ХХІ ст., які проявляються у наступному¹.

По-перше, в деякому поверненні до минулого, тобто в усвідомленні значення матеріальної й технічної бази сучасного виробництва і надання соціальних послуг. Це викликано, перш за все, посиленням впливу соціального і технічного прогресу на досягнення цілей організації, постійним зростанням ролі продуктивності праці, якості товарів і послуг для завоювання самих позицій в конкурентній боротьбі.

По-друге, в посиленні уваги до організаційної культури, а також до різноманітних форм демократизації управління, участі рядових працівників у прибутках і в здійсненні управлінських функцій. Демократизація систем управління та участь персоналу в прийнятті найважливіших управлінських рішень – це об'єктивна реальність, демократичним формам управління, як вважає більшість теоретиків і практиків управління, належить майбутнє.

По-третє, в посиленні міжнародного характеру управління. У зв'язку з інтернаціоналізацією управління перед теорією і практикою менеджменту виникає багато нових питань, що потребують з'ясування. Найважливіші з них такі, як загальні ознаки і різниця в місцевому і міжнародному управлінні; закономірності, форми і методи управління, що є універсальними і діють у конкретних умовах різних країн; особливості національного стилю управління тощо.

Зазначені тенденції свідчать про те, що на зламі ХХ – ХХІ ст. у теорії і практиці менеджменту відбулися істотні зміни, які вимагають відповідних змін і в системі управління соціальною роботою.

Нові можливості щодо управління соціальною роботою відкриває, на наш погляд, один із сучасних видів менеджменту – менеджмент людських ресурсів. За думкою фахівців, його ефективність для управління в умовах глибинних змін (які нерідко ставлять під загрозу подальше існування соціальних систем в період переходу від планової економіки до вільного ринку) обумовлена підходом до людини-працівника як до найважливішого ресурсу організації та резерву всякої діяльності.

Концепція менеджменту людських ресурсів була запропонована наприкінці ХХ ст. американським соціологом Р.Майлзом і виникла як альтерна-

¹ Кредісов А.І. Історія вчень менеджменту. – К.: Знання України, 2001. – С.219.

тива доктрині “людських відносин”. На його думку, різниця між ними полягає в тому, що остання спрямована на створення оптимальних умов для праці робітників, у той час, як в моделі “людських відносин” працівники розглядаються як джерело невикористаних резервів і як можливість налагодити більш раціональне планування та прийняття рішень у загальній структурі підприємства. Як бачимо, докорінна різниця в тому, що в цій моделі задоволеність працівника перестає бути найважливішою метою, а перетворюється на результат особистої зацікавленості працюючого.

Аналіз розуміння терміну “менеджмент людських ресурсів” в управлінській літературі дозволяє виділити декілька найбільш типових рис у його визначенні, а саме: відношення до людського фактору праці як до джерела прибутків; створення простору для творчої трудової діяльності, що дає можливість внесення кожним працівником особистого вкладу в загальне діло; інтеграція соціальної політики в загальну політику організації.

У центрі концепції менеджменту людських ресурсів, таким чином, є люди – працівники організації, від задіяності творчого потенціалу, здібностей, професійної підготовленості та сукупності ділових якостей яких залежить власне й успіх всієї діяльності. Саме за допомогою цих людей і формується відповідна культура виробництва товарів або послуг – норми, цінності, переваги тощо. Як підкреслюють з цього приводу американські дослідники Т.Пітерс та Р.Уотермен, “організаційна культура або культура підприємства виступає сьогодні найважливішим фактором його успіху”¹.

Отже, виходячи з цього, висновок може бути таким, що успіх виробництва товарів або послуг залежить в кінцевому рахунку від уміння керівництва організації (установи) підібрати та утримати професійно компетентних, висококультурних і відповідальних працівників з набором таких ділових якостей та рис характеру, які визначають їх високий творчий потенціал.

Одне слово, людський фактор і використання його на підприємстві стає стратегічним фактором і життєво важливою умовою виживання організації в складних і нестабільних умовах переходу до ринкових відносин. Значні резерви людського фактора, як показує аналіз, закладено також і в самоменеджменті.

Самоменеджмент як новий напрямок в сучасному менеджменті виник у відповідь на світові зміни в сфері управління. Серед них: зростання масштабів і динамізму змін у підприємстві і бізнесі, які вимагають від

¹ Пітерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986. – С.28.

менеджерів опанування новими підходами і навичками управління; боротьба з можливістю їх власного відставання, що потребує безперервності їхнього саморозвитку; зростання невизначеності, тиску й напруженості в різних формах життєдіяльності організації і пов'язаних з цим стресів, які вимагають від менеджерів уміння керувати собою; обернення творчого потенціалу персоналу на найцінніший „капітал” організації, що висуває вимогу збереження й постійного їх розвитку, в тому числі і з боку самих працівників; вичерпання можливостей багатьох традиційних наукових шкіл, концепцій і методів управління, що ставить менеджерів перед необхідністю оволодіння сучасними управлінськими інструментами, а також переоцінкою свого власного потенціалу й необхідністю його постійного зростання.

Сучасні зміни, що відбулися у світі, підвищують вимоги до управлінського персоналу, його професіоналізму, навчання та перепідготовки. Однак, як зазначають М. Вудкок та Д. Френсіс, “організації не можуть взяти на себе розвиток усіх навичок у всіх менеджерів, що призвело б до вичерпання ресурсів організації й підриву її стабільності”¹. Тому підтримка свого постійного зростання й розвитку стає необхідністю для кожного менеджера.

Зауважимо, що в Україні та інших країнах СНД ситуація ускладнюється ще й кризовим станом економіки, соціальної сфери і практичною відсутністю сталих традицій менеджменту. За цих умов самоуправління і саморозвиток менеджерів соціальної роботи та соціальних працівників є вирішальною умовою виживання соціальної сфери в ринкових умовах, а також зміцнення позицій соціального менеджменту в нашій країні і виникнення сталого класу професійних менеджерів. Іншими словами, тричі праві німецькі дослідники з проблем практичного менеджменту і ділової кар'єри Бербель і Хайнц Швальбе, які стверджують: “Щоб домогтися успіху, треба вміти керувати собою”².

Саме потреба в мотивації творчого потенціалу кожного менеджера й працівника та неможливість її задовольнити в рамках традиційного менеджменту за рахунок самих організацій й викликали до життя процес соціологізації і психологізації менеджменту, на хвилі якого і виник такий напрямок в теорії управління, як самоменеджмент, що відкриває широкі перспективи для дослідження і практичної реалізації індивідуальної ділової кар'єри кожного менеджера соціальної роботи та кожного соціального працівника.

¹ Вудкок М., Френсіс Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика. – М.: Дело, 1991. – С.26.

² Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. – М.: Прогресс-Интер, 1993. – С.11.

Аналіз показує, що в управлінській літературі останніх років з'явився цілий ряд робіт з теорії і практики самоменеджменту. Концепції, що описано в літературі, побудовано на стрижневій ідеї, навколо якої формується система методик і прийомів роботи над собою з реалізації цієї ідеї. Наприклад, у концепції самоменеджменту Л.Зейварта – це ідея економії свого часу; у концепції В.Андреева – це ідея саморозвитку творчої особистості; у концепції М.Вудкока й Д.Френсіса – це подолання власних обмежень; у концепції А. Хроленка – це підвищення особистої культури ділового життя; у концепції Б. і Х. Швальбе – це ідея досягнення особистого ділового успіху.

Таким чином, термін “самоменеджмент”, як вважає переважна більшість дослідників, розуміється як послідовне й цілеспрямоване використання ефективних методів і технологій самореалізації й саморозвитку творчого потенціалу людини. Цінність включення принципів та методик самоменеджменту в систему управління соціальною роботою пов'язана з можливостями з одного боку – підвищити професіоналізм та змотивованість персоналу, а з іншого – залучити до участі в якості суб'єктів соціальної роботи самих клієнтів.

Подальша розробка ідеї про людину-працівника як стратегічного фактора управління пов'язана із появою антропосоціального (тобто людського) підходу до суспільства та управління його сферами. У поєднанні зі стратегічним менеджментом прагматичної спрямованості, підкріпленим відповідним методичним інструментарієм, цей підхід несе в собі значний управлінський потенціал. Адже суть стратегічного менеджменту в механізмі самоорганізації суспільства та його осередків, який приводиться в дію людьми, реалізується їх зусиллями та веде до результатів на користь людей.

1.2. Визначення сутності та змісту менеджменту соціальної роботи

У сучасній літературі з проблем соціальної роботи ще не склалося загально визнаного розуміння щодо сутності та змісту менеджменту соціальної роботи. Однак існують певні перспективи щодо зближення різних позицій вчених стосовно цього суспільного явища. Вони полягають, на наш погляд, у розумінні практично усіма дослідниками необхідності визнавати взаємозв'язок між менеджментом соціальної роботи та соціальним управлінням. Переважна більшість фахівців розуміє соціальне управління в широкому значенні, коли головною його ознакою є наявність людини як об'єкта і суб'єкта управління¹. Зрозуміло, що таке розширене розуміння соціального управління дає й широкі перспективи стосовно віднесення до нього самих різних точок зору, які визначають певне розуміння менеджменту соціальної роботи, а також характер його взаємовідносин із соціальним управлінням. При всій "різнобарвності" поглядів сучасних дослідників щодо характеру взаємовідносин між менеджментом соціальної роботи та соціальним управлінням серед них все ж таки можливо виділити декілька схожих позицій.

Одна точка зору полягає в тому, що *менеджмент в соціальній роботі* (а саме таке формулювання – "в соціальній роботі" дається авторами "Довідникового посібника з соціальної роботи" (М., 1997) є одним з видів соціального управління. Зазначимо, що позиція цих авторів найбільш розширено представлена та обґрунтована в соціальній літературі, через що й заслуговує на її повне висвітлення². Вона включає в себе шість основних значень розуміння менеджменту в соціальній роботі.

Перше значення – *організаційно-структурне*. Ключовими проблемами тут є такі: "Хто повинен виконувати (або виконує) соціальну роботу?", "Які органи, установи повинні цим займатися (або займаються)?", "Яка ефективність (або результативність) їхньої діяльності, функціонування?". При цьому управління в соціальній роботі організовується (або організовано) на різних ієрархічних рівнях – загальнодержавному, регіональному, місцевому і має відповідні організаційні структури управління – міністерство, комітети, відділи (управління) соціального захисту, або територіальної соціальної служби, центри і т.ін.

¹ Словарь-справочник по социальной работе / Под ред. Е.И. Холодовой. – М.: Юрист, 2000. – С.375.

² Справочное пособие по социальной работе / Л.С. Алексеева, П.В. Боткова, Г.Ю. Бурлака и др.; Под ред. А.М.Попова, Е.И. Холодовой. – М.: Юрист, 1997. – С.127-128.

Друге значення – *функціональне*, воно передбачає що різні організаційні структури управління в системі соціального захисту (допомоги) виконують і визначені функції – загальні і конкретні. Загальними, тобто незалежно від рівня, суб'єкта управління, його компетенції і т.ін., вважаються такі функції, як соціальне прогнозування, планування (мотивація), маркетинг, паблік рілейшнз (зв'язки з громадськістю і питання іміджу організації), інновації (нововведення), надання соціальних послуг, облік і контроль. На конкретному рівні управління або на конкретній посаді визначається та складається певне співвідношення між загальними та конкретними функціями. В свою чергу, конкретні функції – це певні види робіт відповідно до конкретної посади (обов'язки і права), чи підрозділу (функції підрозділу), або підприємства, організації чи установи (напрямку діяльності).

Третє значення – *професійно-діяльнісне* (трудове). Менеджмент у соціальній роботі – це особливий вид професійної діяльності, яким займається цілком визначена категорія людей, іменованих управлінськими кадрами, персоналом управління, або менеджерами соціальної роботи.

Четверте значення – *процесуальне*, тобто менеджмент у соціальній роботі – це процес постановки цілей і завдань, а також організація практичної діяльності в сфері соціальної роботи, спрямованої на досягнення певної мети за допомогою різноманітних засобів, форм і методів управлінської діяльності. У процесі управління соціальною роботою важливо узгоджувати цілі і задачі, а також приймати відповідні управлінські рішення, які мають бути забезпечені й певними ресурсами – інформаційними, матеріальними, трудовими, фінансовими, часовими тощо. Адже ресурсне забезпечення менеджменту у соціальній роботі – важлива умова виконання персоналом організації (установи) намічених цілей, завдань та рішень.

П'яте значення – *гносеологічне*, тобто менеджмент у соціальній роботі являє собою наукову дисципліну, що вивчає закономірності, принципи, структуру, функції, професійну діяльність і процес управління. Складовими частинами цієї науки є певна методологія (система методів пізнання, дослідження), відповідні теорії (структурні, функціональні, управлінських рішень, інформації тощо), певні методики (дослідницькі, праксеологічні, діагностичні, ділові й ін.), а також і мистецтво практичної управлінської діяльності (мистецтво керівництва, управління людьми, колективом).

Шосте значення – *навчально-освітнє*, тобто менеджмент у соціальній роботі розглядається ще і як навчальна дисципліна, яка є складовою частиною навчальних планів і професійних програм щодо підготовки, пе-

репідготовки і підвищення кваліфікації управлінського персоналу для системи соціального захисту (допомоги).

У сукупності приведених вище значень представлено декілька розумінь менеджменту в соціальній роботі, які, на наш погляд, вступають в певне протиріччя між собою. Дійсно, в першому, другому і четвертому значеннях “менеджмент в соціальній роботі” вживається як синонім поняття “управління соціальною роботою”. Подібне ототожнення термінів “управління” і “менеджмент”, коріння яких лежить саме в розширеному розумінні поняття “соціальне управління”, набуло широкого вжитку і у більш пізніших публікаціях з зазначеної проблеми.

Так, у навчальному посібнику “Менеджмент соціальної роботи” /За ред. Є. Комарова і А. Войтенко¹ (М., 1999) та в “Словнику-довіднику з соціальної роботи” /За ред. Є. Холостової² (М., 2000), всі ці шість ознак розуміння менеджменту у соціальній роботі подаються як ознаки управління соціальною роботою.

В дещо замаскованому вигляді подібне ототожнення цих понять проглядається і в навчальному посібнику “Соціальна робота /За заг. ред. В.Курбатова” (Ростов н/Д, 1999). Спираючись на базисне поняття “соціомія” (буквальне значення – соціальні закони), автори цього посібника застосовують для розуміння управління соціальною роботою поняття “соціальний менеджмент” як підсистему соціального управління, яке розуміється ними через “управління соціальними процесами”³.

Зрозуміло, що подібне ототожнення не додає ясності в розумінні сутності та змісту менеджменту соціальної роботи. Отже, одним із важливих завдань в подальших дослідженнях із зазначеної проблематики має стати чітке “розведення” термінів “менеджмент соціальної роботи” та “управління соціальною роботою”.

Повертаючись до продовження аналізу “шести значень” розуміння менеджменту в соціальній роботі, звернемо увагу й на той факт, що у п’ятому та шостому його значеннях той самий “менеджмент в соціальній роботі” ототожнюється вже не з соціальним управлінням, а з “менеджментом соціальної роботи”, але без літери “в”. Відсутність цієї літери у другому випадку не слід, на нашу думку, розглядати як “технічну помилку”.

¹ Менеджмент социальной работы: Учеб. пособие /Под ред. Е.И. Комарова и А.И. Войтенко. – М.: Владос, 1999. – С.10-12.

² Словарь-справочник по социальной работе / Под ред. Е.И. Холостовой. – М.: Юристъ, 2000. – С.375-377.

³ Социальная работа: Учеб. пособие / Под ред. В.И. Курбатова. – Ростов н/Д., 1999. – С.267-272.

Адже ці випадки відображають два різних наукових підходи до розуміння “загального” і “специфічного” в менеджменті соціальної роботи.

У першому випадку наявність літери “в” засвідчує, що менеджмент тут представлений своїми універсальними для будь-якої сфери діяльності функціями без урахування особливостей саме сфери соціальної роботи. Зрозуміло, що подібний підхід навряд чи зможе забезпечити ефективне управління соціальною роботою через невідповідність його специфічному, складному й багатогранному виду професійної трудової діяльності.

Звичайно, що тут важливо не впасти в іншу крайність, тобто у перебільшення специфічного в менеджменті соціальної роботи. Водночас, навряд чи можливо повністю погодитись з думкою К. Шендеровського щодо обґрунтування “унікальності менеджменту соціальної роботи” з точки зору соціальних явищ, соціальних проблем, професійної спрямованості соціальних працівників”¹. При цьому, з точки зору соціальних явищ особливість менеджменту соціальної роботи, визначається наступним: 1) соціальні явища та процеси самі по собі вже є якісною одиницею наукового аналізу, що носять системний характер, і є імовірною соціальною системою (наприклад: ВІЛ-інфіковані, багатодітна сім’я або підлітки, які скоїли злочин); 2) соціальні явища та процеси (в той же час) існують в конкретних умовах і характеризуються певними закономірностями, специфічністю відповідної території у відповідний час (наприклад, “діти вулиці” – об’єкт соціального управління, “діти вулиці” з “пропискою” біля Дарницького залізничного вокзалу – об’єкт менеджменту Дарницької районної у місті Києві соціальної служби для молоді); 3) соціальні явища та процеси (як соціальні системи) не можуть розглядатись поза їх зовнішнім оточенням (наприклад, політичні, соціально-економічні, побутові, соціально-культурні, етнічні, моральні умови тощо).

Таким чином, унікальність, складності та обмеження менеджменту соціальної роботи з точки зору соціальних проблем, як свідчить проведений аналіз, визначають наступне: 1) неповторність будь-якої соціальної проблеми. Безумовно, що життя сповнене певних стереотипів та ярликів, однак ніщо і ніколи не повторюється в соціальних відносинах однаково; 2) складний характер альтернатив, що розглядається при вирішенні будь-якої соціальної проблеми; 3) непередбаченість наслідків від рішень, які стосуються конкретної соціальної проблеми (групи проблем); 4) наявність

¹ Шендеровський К.С. Управління соціальною роботою з дітьми та молоддю. Менеджмент соціальної служби. – К., 2002. – С.19-21.

великої чисельності зовнішніх та внутрішніх факторів, які беруться до уваги; 5) обов'язкова наявність певного кола осіб та організацій, які по відношенню до тієї або іншої соціальної проблеми мають право приймати відповідні рішення.

Водночас унікальність, складності та обмеження менеджменту соціальної роботи з точки зору професійної соціальної роботи, як показав аналіз, визначаються такими чинниками: 1) більш складне за процедурою визначення результатів діяльності спеціалістів соціальних служб у порівнянні з іншими організаціями; 2) домінування якісних показників ефективності діяльності над кількісними та наявність певних протиріч між ними; 3) робота, яку виконують соціальні працівники, різнорольова, поліфункціональна, різнопрофільна та складна; 4) більшість проблем соціальної роботи за своєю природою вимагає прийняття термінових та невідкладних рішень; 5) соціальна робота не допускає невизначеності та помилок (від фахівця з соціальної роботи залежить доля людини); 6) виробнича діяльність (наприклад, соціальна допомога чи соціальна профілактика) тісно пов'язана з іншими видами робіт, таких як медична, патронатна, педагогічна, управлінська, інформаційна тощо, що вимагає високого ступеня координації дій різних професійних груп та різних за рівнем і статусом соціальних служб та організацій; 7) соціальна робота вимагає одночасно інтегрованого та спеціалізованого підходу, а соціальні працівники – фахівці більш високого рівня управління, перш за все частогусто 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; 8) соціальна робота потребує від фахівців подвійного фокусування: на ресурси клієнта та соціального середовища; 9) 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.

При цьому зазначені особливості та ознаки унікальності менеджменту соціальної роботи виглядають, на нашу думку, недостатньо аргументованими, що дещо пом'якшує протиріччя, яке міститься у позиції К. Шендеровського, наприклад: “менеджмент соціальної роботи... це управління..., спрямоване на досягнення цілей соціальної роботи”¹. Адже, якби соціальна робота дійсно складалась з “неповторних... соціальних проблем”, як ствер-

¹ Шендеровський К.С. Управління соціальною роботою з дітьми та молоддю. Менеджмент соціальної служби. – К., 2002. – С.17.

джує автор¹, то для їх вирішення неможливо було б застосувати менеджмент, принципи і закономірності якого узагальнюють саме типові, а не унікальні в соціальних явищах і процесах. Таким чином, проблема співвідношення у менеджменті соціальної роботи універсального та специфічного вимагає більш поглибленого наукового аналізу.

Ще одна недостатньо висвітлена проблема – це визначення рівнів управління в менеджменті соціальної роботи. Наприклад, автори “Ділового посібника з соціальної роботи” (М., 1997), з цитування якого ми розпочали дослідження загального розуміння менеджменту соціальної роботи, виділяють декілька організаційно-структурних рівнів управління соціальною роботою: загальнодержавний, регіональний і локальний (місцевий). Це загалом не викликає певних сумнівів, але в той же час в ньому не “проглядається” певних зв’язків між рівнями управління соціальною роботою та рівнями відповідних соціальних установ, які власне і є важливою частиною об’єкту менеджменту соціальної роботи. Другою складовою частиною об’єкту, як відомо, виступають саме клієнти соціальної роботи, на організацію соціального обслуговування яких й направлена діяльність відповідних установ соціальної роботи різних ієрархічних рівнів. І, нарешті, ще одна дуже важлива проблема, без вирішення якої неможливо чітко зрозуміти зміст менеджменту соціальної роботи. Це проблема суб’єкта менеджменту соціальної роботи. Хто це: соціальні працівники, яких життя висунуло на керівні посади, або спеціально підготовлений для цього управлінський персонал? На з’ясування саме цих та інших проблем і спрямовано наше подальше дослідження сутності та змісту менеджменту соціальної роботи.

Аналіз показує, що з’ясування сутнісно-змістовних характеристик менеджменту соціальної роботи вимагає, перш за все, уточнення взаємозв’язку між такими ключовими науковими категоріями, як “управління” та “менеджмент”.

У сучасній управлінській літературі вже склалася певна система поглядів на дослідження проблем управління. Так, вітчизняний фахівець в галузі соціального управління Г. Щокін виділяє такі основні наукові підходи щодо вивчення проблем управління: 1) *конкретно-історичний*, який передбачає вивчення управління як процесу у стані розвитку та змін під впливом діючих на них чинників; 2) *комплексний*, який орієнтується на взаємозв’язок економічного, соціального, правового, психологічного та інших підходів до аналізу управлінських відносин; 3) *аспектний*, який

¹ Шендеровський К.С. Управління соціальною роботою з дітьми та молоддю. Менеджмент соціальної служби. – К., 2002. – С.17.

акцентує увагу на одному із аспектів управлінських відносин та спеціально досліджується однією із соціальних або гуманітарних наук (філософією, етикою, соціологією, психологією тощо); 4) *системний*, який розглядає керувану та керуючу підсистеми як цілісний комплекс взаємопов'язаних та об'єднаних спільною метою елементів, що дозволяє виявляти властивості системи, її внутрішні та зовнішні зв'язки¹.

Звичайно, що тією чи іншою мірою усі вищезгадані підходи мають право на існування та застосування в управліннях соціальною роботою. Але в той же час визначення менеджменту соціальної роботи як предметної сфери наукового дослідження вимагає, насамперед, пріоритетної опори на комплексний та аспектний наукові підходи².

Управління суспільством, як відомо, розглядається як соціальне управління, що являє собою вплив на суспільство з метою його упорядкування, збереження якісної специфіки, удосконалення та розвитку³. Звернемо увагу на універсальність управління, що зумовлено системною природою суспільства, суспільним характером праці та необхідністю людського спілкування в усіх сферах життєдіяльності, в тому числі і в сфері соціальної роботи, а також необхідністю обміну між собою продуктами їх матеріальної та духовної діяльності.

При цьому основними механізмами управління суспільством або його підсистемами (в тому числі і соціальною роботою) виступають два чинники: стихійний і свідомий. У першому випадку керуючий вплив на соціальну систему здійснюється як усереднений результат дії різноманітних, часто протилежних сил, тобто певні сукупності випадкових одиничних актів. У другому випадку – це свідомий вплив суб'єктів управління (соціальних інститутів і організацій) з метою цілеспрямованих змін у суспільстві та його підсистемах або сферах. Характерно, що співвідношення і взаємодія обох цих чинників змінюється з розвитком суспільства. Звернемо увагу на всевідому нам тенденцію зменшення ролі традиційних методів управління і відповідного підвищення орієнтації на конкретну управлінську ситуацію. Підкреслимо також важливість для дослідження проблеми сутності менеджменту соціальної роботи й положення про роль професійної освітньої підготовки управлінського персоналу у підвищенні ефективності соціального управління загалом.

¹ Щєкин Г.В. Теория социального управления Монография. – К.: МАУП, 1996. – С. 321.

² Берестяний С.І. Управління в сфері охорони здоров'я: міждисциплінарний підхід // Нова парадигма. Альманах наукових праць. Випуск 24. – Запоріжжя, 2002. – С. 139-142.

³ Філософський словник / За ред. В.І. Шинкарука. – К.: Голов. ред. УРЕ, 1973. – С.533.

Поряд з цим, управлінська практика свідчить, що традиційні погляди на управління, які склалися у вітчизняній літературі до останнього часу, зосереджувалися, головним чином, на обґрунтуванні командно-адміністративних методів управління та їх науково-технічному забезпеченні. При цьому була практично відсутня орієнтація на людину як головну діючу особу життєдіяльності суспільства. Тому й для дослідження умов управлінської діяльності й аналізу результативності методів управління в традиційному філософському аналізі місця не знаходилося.

У той же час заслуговує на увагу соціологічний підхід, прихильники якого до основних функцій соціального управління відносять забезпечення реалізації потреб прогресивного розвитку суспільства і його підсистем¹. З цього приводу, на наш погляд, дуже сумлінною виявляється думка російського соціолога А. Пригожина, який вважає, що сутність соціологічного підходу до розуміння змісту управління полягає у виділенні трьох його основних компонентів. *Перший* компонент – це цілеспрямований управлінський вплив, який складається з цілепокладання та цілездійснення. *Другий* – це соціальна самоорганізація, тобто спонтанні процеси внутрішнього колективного регулювання спільної діяльності (лідерство, “школа тренінгу”, неформальне групоутворення, соціальні норми тощо). Слід зауважити, що саме цей компонент найбільшою мірою спирається на соціально-психологічні механізми управління, які заслуговують на подальший розгляд у нашому дослідженні. *Третій* компонент – це організаційний порядок, який інтегрує в собі два попередніх та містить у собі як продукти “минулої” управлінської діяльності, так і систему правил та унормованих відносин в колективі, що склалися стихійно². Таким чином, соціологічне розуміння сутності управління надає досить широкі можливості для дослідження соціально-економічних, соціально-політичних, соціально-психологічних та інших умов і характеристик управлінської діяльності. Разом з цим, аналіз зазначених підходів щодо розуміння сутності управління соціальною роботою дає підставу звернути увагу на суттєве зростання ваги соціологічних і психологічних аспектів в управлінні соціальними системами. Але, щоб зробити певний висновок щодо сутності та змісту управління соціальною роботою, слід звернутися безпосередньо до їх трактування з боку управлінських наукових дисциплін.

¹ Краткий словарь по социологии/Под общ. Ред. Д.М. Гвишиани, Н.И. Лапина. – М.: Политиздат, 1998. – С.420-421.

² Энциклопедический социологический словарь/Общ. Ред. Г.В. Осипов. – М.: ИСПИРАН, 1996. – С.839.

Так, кібернетика як одна з наукових галузей, що досліджує проблеми управління, отримання, передачу та перетворення інформації в кібернетичних системах будь-якої природи (в тому числі, соціальних, економічних, адміністративних тощо) розглядає найбільш загальні закономірності, що властиві усім подібним системам управління. В той же час, управління з боку кібернетики розуміється як будь-яка зміна стану об'єкта, системи чи процесу, що призводить до досягнення поставленої мети. Для управління процесом (об'єктом) необхідно знати та передбачати його поведінку при різноманітних можливих зовнішніх впливах. Отже, з точки зору кібернетики мова йде про необхідність моделювання різноманітних зовнішніх впливів на об'єкт управління, щоб забезпечити його керованість. Кібернетика, таким чином, зосереджується в основному на дослідженні різноманітних математичних моделей управління. Зауважимо, що цей підхід використовується і в сучасних умовах розвивається далі повною школою науки управління.

Розглядаючи сутність управління, відзначимо необхідність враховувати при цьому ще й особливості виникнення наук про управління. В той час, коли інші науки починають із визначення свого предмету, науки про управління почали із застосування методів, розроблених в інших науках, для власної мети (наприклад, математичні, статистичні та ін. методи і прийоми)¹. В цьому зв'язку управлінські науки в цілому, або ті чи інші наукові концепції управління слід розглядати не з точки зору "кінцевих" істин і рекомендацій, що вже склалися, а з урахуванням цілої низки певних вимог. На думку одного з теоретиків сучасного менеджменту П.Друкера, спеціалісти в галузі управлінських наук повинні: "піддавати перевірці підстави і припущення; виявляти правильні прийоми і питання; формувати не стільки рішення, скільки альтернативи; прагнути до розуміння, а не до виведення формул". У такому контексті "управлінські науки виступають, передусім, як знаряддя аналізу та засіб діагнозу, які пропонують оцінки, а не рецепти". В той же час, ці оцінки мають носити науково обґрунтований характер, тому що розробляються на підставі законів та закономірностей управління, спираючись на знання його принципів та методів. Водночас управління, у розумінні того ж П.Друкера, постає як "особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп на ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу. Управління, як таке, є стимулюючим елементом соціальних змін"².

¹ Современный менеджмент: Принципы и правила. – М.: Нижний Новгород, 1992. – С. 13.

² Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – С. 8-9.

У такому розумінні управління виступає більше як мистецтво, якому можна навчитися не лише за допомогою відповідних знань, але ще й на підставі практичного досвіду і яке, врешті-решт вимагає певного таланту. Дійсно, з одного боку, управління можна розглядати як науку, оскільки вона систематично вивчає певні явища, які згруповані в різноманітності теорії та концепції, і прагне на систематизованій основі зрозуміти, чому і як люди працюють разом для досягнення певної мети, і для того, щоб зробити ці системи взаємодії та співробітництва більш корисними для людства. Проте слід визнати і деяку обмеженість науки управління, пов'язану з виміром явищ, які вивчаються: неможливо, наприклад, об'єктивно виміряти реакцію працівника на передбачуваний метод роботи, або величину і значення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

З іншого боку, уявлення про складну потенційну взаємодію оточуючого середовища і організації (установи) примушують думати про значну роль в управлінні якостей і талантів менеджерів, їхньої оцінки складних управлінських ситуацій, а також набутого соціального досвіду в сфері управлінської діяльності. Інакше кажучи, управління (хоч і частково) є мистецтвом. В цьому зв'язку теорія управління і результати наукових досліджень постають, скоріше, як інструмент оцінки й розуміння складного світу організацій (установ, підприємств тощо), що допомагає керівникам-менеджерам передбачати вірогідний результат управлінських рішень, надавати перевагу найдоцільнішим з них, а також уникати непотрібних помилок, ускладнень, протиріч і конфліктів.

Спираючись на результати дослідження сутності та змісту управління загалом, під *управлінням соціальною роботою* розуміється, на наш погляд, різновид соціального управління, а також діяльність суб'єктів управління щодо організації ефективного, цілеспрямованого функціонування і розвитку усіх рівнів соціальної роботи і системи цієї роботи в цілому, спрямованих на надання соціальних послуг громадянам у відповідності з метою і завданнями соціальної політики конкретного суспільства, а також з врахуванням тенденцій розвитку соціальної роботи у світі. В такому розумінні *управління соціальною роботою* може бути структурованим за певними ієрархічними рівнями. Більш того, спираючись на позицію попередніх дослідників, що визначають рівні управління відповідно до рівнів організаційних структур в сфері соціальної роботи, можна запропонувати трьохрівневу структуру системи менеджменту соціальної роботи.

Перший або інституціональний рівень – це Уряд України, а також спеціально уповноважені центральні органи виконавчої влади в галузі

соціальної роботи: Міністерство праці та соціальної політики, Державний комітет у справах сім'ї та молоді, Міністерство культури та мистецтв, Міністерство освіти та науки, Державний комітет з питань фізичної культури і спорту, Державна адміністрація туризму тощо.

Другий або управлінський рівень – здійснюється спеціально уповноваженим органом виконавчої влади в галузі соціальної роботи Автономної Республіки Крим, відповідними органами управління обласних, Київської та Севастопольської міських, районних, районних у містах Києві та Севастополі державних адміністрацій, а також відповідних органів місцевого самоврядування.

Третій або технологічний рівень управління системою соціальної роботи – це безпосередньо установи, організації та заклади в сфері соціальної роботи, а також керівники-менеджери соціальної роботи та соціальні працівники, які зайняті управлінською діяльністю на безпосередньо-контактному рівні щодо надання певних соціальних послуг різним верствам населення.

Зауважимо, що таке структурування рівнів управління соціальною роботою дає можливість більш чіткіше визначитися щодо об'єктів і суб'єктів управління соціальною роботою та змісту їхньої управлінської діяльності на кожному з цих рівнів. Запропоноване таким чином розуміння поняття “управління соціальною роботою”, яке близьке за баченням цілого ряду вітчизняних дослідників, дає змогу більш докладно визначитися із сутністю та змістом менеджменту соціальної роботи.

Водночас, проведений аналіз різних позицій дослідників з проблем управління соціальною роботою дає також можливість об'єднати їх у наступні основні групи. Представники однієї з них вважають, що управління організацією (установою, закладом) соціальної роботи може здійснюватися на засадах загальних теорій управління без врахування специфіки соціальної роботи, яка нібито надумана соціальними працівниками, які не є фахівцями в сфері управління. Дослідники іншої групи стверджують, що управління установою (закладом, організацією) соціальної роботи є настільки специфічним у зв'язку з “неповторністю” соціальної роботи, що не має нічого спільного з загальними теоріями управління, а є невід'ємною частиною теорії і практики соціальної роботи і повністю в них “розчиняється”.

Кожна із цих груп, на наш погляд, дотримується надто крайніх або гіпертрофованих поглядів. У першому випадку невинувато перебільшується значення універсальних теорій управління, а в другому – абсолютизується специфічність організаційних структур соціальної роботи як

об'єкта управління. Але і в тому, і в іншому випадках ставиться під сумнів існування менеджменту соціальної роботи як окремої галузі наукових знань і окремого виду професійної практичної діяльності. Думається, що для розуміння сутності управління організаційним формуванням (установою, закладом, організацією) в сфері соціальної роботи необхідно чітко визначити, в чому ж саме використовуються загально-управлінські підходи, а в чому проявляються специфічні ознаки управління соціальною роботою.

Серед основних положень *загальної* управлінської теорії визначимо такі: 1) орієнтація управлінської діяльності на забезпечення цілеспрямованої та організованої роботи людей; 2) забезпечення за допомогою управління функціонування та розвитку організації; 3) здійснення управління через реалізацію основних функцій: планування, організації, мотивації, контролю та зв'язуючих функцій-процесів: прийняття рішення та комунікації, а також лідерства та керівництва; 4) управління може бути ефективним за наявності в ньому цілеспрямованості, прогностичності, циклічності, партисипативності та ін.; 5) управління може бути ефективним за відповідністю таким вимогам: а) адекватність критеріїв ефективності управління; б) врахування людського чинника; в) відповідність механізму управління складності і важливості об'єкта; г) наявність в управлінні зворотного зв'язку; 6) наявність обов'язкових атрибутів управління: функції, організаційна структура та організаційний механізм. Аналіз спеціальної літератури також показує, що перераховані положення тією чи іншою мірою підтримуються більшістю дослідників в сфері управління соціальною роботою.

Переходячи до аналізу специфіки управління соціальною роботою слід зазначити, що вона походить від головного призначення того чи іншого закладу, установи або організації, що призначена для надання певної соціальної допомоги стосовно виходу людини (клієнта) зі складної життєвої ситуації. До таких особливостей управління соціальною роботою, насамперед, відносять:

1) у зв'язку зі складністю процесу подолання людиною складної життєвої ситуації, а також невідповідність цього процесу у часі з результатами соціальної допомоги, для управління соціальною роботою практично неможливим стає точне прогнозування та вимірювання своїх кінцевих результатів;

2) важливість як кінцевого, так і проміжних результатів управління соціальною роботою;

3) обмеженість використання адміністративних методів управління на користь соціально-психологічних методів, зокрема, методів мотивації, переконання, методів створення ситуації успіху та зацікавленості;

4) пріоритетність безпосередньо-контактного спілкування в системі управлінських відносин;

5) значна вікова розбіжність соціальних груп-учасників процесу управління соціальною роботою (персонал і клієнти – люди самого різного віку);

6) особливості соціальної інформації в організаційно-управлінських відносинах стосовно специфіки організаційних структур соціальної роботи, яка у більшій мірі носить якісний, ніж кількісний характер;

7) обов'язкова компетентність керівників і фахівців соціальної роботи щодо технологій та методик надання соціальних послуг.

Зауважимо, що управління установою соціальної роботи, яка спеціалізується на безпосередньому наданні соціальних послуг певним клієнтам, відрізняється також і від управління соціальною роботою на державному та регіональному рівнях за змістом управлінської діяльності та орієнтацією на сам процес надання соціальної допомоги. Отже, суб'єкт управління установою соціальної роботи має враховувати як загально-управлінські підходи та закономірності, так і специфіку управління соціальною організацією як такою. Вважаємо, що саме на цей синтетичний підхід доцільно орієнтуватися при дослідженні змісту управлінської діяльності тієї або іншої установи соціальної роботи.

Логіка дослідження сутності і змісту менеджменту вимагає також уточнення одного із головних понять – “управління соціальною роботою”, залучивши до цього усі можливості сучасного менеджменту як наукової дисципліни. Зазначимо, що поняття “менеджмент” у вітчизняній науковій літературі розглядається як еквівалент поняття “управління”. Так, за визначенням російського дослідника Л.Євенко, “менеджмент – це вид діяльності по керівництву людьми в найрізноманітніших організаціях”, а також вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей”¹. Схожої позиції дотримується й більшість вітчизняних дослідників проблем управління. Звичайно, що в такому розумінні закладено одну із основних ознак сучасного менеджменту – орієнтація насамперед на людину, на її інтереси, потреби, мотивацію її діяльності, що суттєво відрізняє менеджмент від командно-адміністративного управління.

Однак в такому визначенні не виокремлено, на наш погляд, одну принципову ознаку сучасного менеджменту. Адже менеджмент – це не

¹ Євенко Л.И. Уроки американского менеджмента // Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – С.5.

просто будь-яке управління, а такий його тип, що здійснюється за допомогою наукових методів та найбільшою мірою відповідає потребам і умовам ринкової економіки¹.

Проведене дослідження підтверджує той факт, що саме нерозуміння нової ролі установ соціальної роботи, які функціонують в системі ринкових перетворень українського суспільства, а також їхньої необхідності постійно “відвойовувати” у конкурентній боротьбі своє місце на ринку соціальних послуг, часто-густо гальмує процес реформування системи управління соціальною роботою на нових наукових засадах. Не відбувається поки що й відповідних змін у свідомості вітчизняних менеджерів соціальної роботи, а також надто повільно відбувається й зміна нового розуміння сутності і змісту менеджменту соціальної роботи в працях вітчизняних дослідників.

У той же час сучасне розуміння нової ролі менеджменту в умовах ринкових перетворень несе в собі значні методологічні можливості, які закладено в основних його ознаках і які мають принципове значення для дослідження сутності і змісту менеджменту соціальної роботи. Проаналізуємо їх більш предметніше.

Першою ознакою зміни управлінської парадигми є те, що вихідним моментом організації ефективного управління та його втілення в повсякденну соціальну практику є, перш за все, нове розуміння організаційних утворень в сфері соціальної роботи (установ, закладів, служб тощо), їхніх потреб, інтересів, цінностей, а також нової ролі стосовно соціальної підтримки найбільш вразливих верств населення. Як бачимо, людиноцентриський характер сучасного менеджменту надає нові можливості для використання цього типу управління як найбільш адекватного сучасному гуманістичному підходу до управління будь-якою діяльністю, соціальною роботою зокрема.

Друга ознака полягає в тому, що в теперішніх ринкових підходах, принципах і методах управління надається явний пріоритет економічним засобам і методам управління. Найбільш відверто це виявляється у маркетингу – управлінні, що ставить у центр уваги інтереси споживача соціальних послуг. Не дивлячись на сильно виражений економічний пріоритет цієї ознаки, вона також є важливою для розуміння змісту управлінської діяльності в установі соціальної роботи на сучасному етапі, хоча, зрозуміло, без статусу її явного пріоритету. Адже в умовах переходу до ринкових відносин та наявності економічної кризи в Україні, заборгованості по оплаті праці

¹ Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапуста. – М.: ИНФРА, 1996. – С.248-249.

в соціальній сфері, економічні засоби управління набувають неабиякого значення. При цьому використання маркетингу для вивчення інтересів і потреб споживачів соціальних послуг та для визначення можливостей тієї чи іншої установи соціальної роботи на ринку соціальних послуг і серед інших конкурентних організаційних формувань соціальної роботи стає однією з необхідних умов їхнього виживання та подальшого розвитку¹.

Третя ознака сучасного менеджменту полягає в професіоналізмі управління як одній із головних вимог до менеджменту соціальної роботи та його персоналу. Персоналу менеджменту соціальної роботи треба постійно навчатися, освоюючи галузь управлінських, соціальних, економічних і психологічних знань. Ця ознака менеджменту має принциповий характер та підтверджує необхідність для будь-якого керівника, в тому числі і керівника установи соціальної роботи, обов'язкового оволодіння сучасними професійними не тільки управлінськими знаннями, а також економічними й соціально-психологічними.

Четверта ознака сучасного менеджменту полягає в його притаманності до гнучкої організації управління, здатної швидко перебудовуватися разом зі змінами умов, тобто до організаційних структур інноваційного типу, чутливих до нововведень.

Отже, менеджерський тип управління, відповідаючи динамізму зовнішніх умов, допоможе установам соціальної роботи більш швидко адаптуватися до них, він також створює певні умови для оновлення організаційних структур через впровадження інноваційних соціально-управлінських технологій.

Безпосереднє відношення до сутності управлінської діяльності в установі з соціальної роботи має і наступна – п'ята ознака сучасного менеджменту. Це – комплекс вимог до особистих якостей менеджерів соціальної роботи, таких, як професійність, винахідливість, комунікабельність, впевненість та ін., які дуже важливі для реалізації їхнього управлінського мистецтва. Отже, за своїми сутнісними ознаками сучасний менеджмент найбільшою мірою відповідає сучасним вимогам щодо управління установою соціальної роботи в умовах переходу нашого суспільства до ринкових відносин. Цей тип управління носить людиноцентриський, а отже, й гуманістичний характер, що орієнтується не тільки на економічні, але й на соціальні та психологічні пріоритети у засобах управління, а також спрямований на

¹ Решетников А.В. Социальный маркетинг и обязательное медицинское страхование. – М.: Финансы и статистика, 1998. – С.28-29.

взаємодію з динамічним оточуючим соціальним середовищем та постійну адаптацію системи управління до суспільних змін, пов'язаних із трансформаційними процесами.

Як свідчить аналіз наукової літератури з проблем управління, елементи сучасного менеджменту поступово починають все ширше використовуватися не тільки в управлінській практиці вітчизняних менеджерів соціальної роботи, але й у наукових дослідженнях цієї проблематики з боку українських вчених. В той же час дослідження можливостей використання теоретичних напрацювань сучасного менеджменту в управлінні соціальною роботою тільки розпочинаються. Це стосується не тільки теоретичних та методологічних основ менеджменту, але й його понятійно-категоріального апарату, які мають велике значення для управління установами соціальної роботи. Тому й почнемо з уточнення таких головних для нашого дослідження понять, як "об'єкт" і "суб'єкт" менеджменту соціальної роботи та структура їхньої діяльності.

Відправною точкою для уточнення об'єкта менеджменту соціальної роботи є фундаментальне положення теорії менеджменту про те, що об'єктом будь-якої управлінської діяльності є організація (або організаційні формування чи утворення), під якою, за визначенням американського дослідника Ч.Барнарда, розуміється група людей, діяльність яких свідомо координується заради досягнення спільної цілі або цілей. За наявності однієї цілі така організація вважається простою, а за наявності двох і більше цілей – складною¹. В той же час, в соціології організації виділяються такі соціальні властивості організації², як об'єкту менеджменту:

1. Організація утворюється як інструмент вирішення суспільних завдань, засіб досягнення цілей, тому на першому плані при її вивченні стоять такі проблеми, як з'ясування її цілей і функцій, ефективності результатів, мотивації та стимулювання персоналу.

2. Організація складається як людська спільнота, специфічна соціальність, тобто як сукупність соціальних груп, статусів, норм, відносин, лідерства, згуртованості – конфліктності тощо.

3. Організація об'єктивується як безособова структура зв'язків і норм, що детермінована адміністративними і культурними факторами. Предметом аналізу організації в загальному розумінні виступає агрегована цілісність, що має ієрархічну будову та взаємодіє із зовнішнім середовищем. А основу

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. - С.31.

² Пригожин А.И. Современная социология организаций. - М., 1995. - С.47-50.

її функціонування складають такі проблеми, як рівновага, самоуправління, самоорганізація, розподіл праці, керованість організації.

Певна річ, що всі ці сторони організації як об'єкту менеджменту мають лише відносну самостійність, між ними немає певних меж, вони постійно переходять одна в одну. Більш того, будь-які елементи, процеси і проблеми організації мають розглядатися в кожному із цих трьох вимірів, у яких вони виступають в різних якостях. Наприклад, індивід в організації є одночасно робітником, особою і елементом системи. А організаційний підрозділ, в свою чергу, є функціональною одиницею, малою групою та підсистемою.

У зв'язку з цим сучасна теорія менеджменту виділяє наступні загальні характеристики організації¹, як об'єкту менеджменту:

1. Наявність ресурсів, які перетворюються в ході діяльності організації для досягнення її цілей. Основні з них – це люди, капітал, матеріали, технології та інформація.

2. Залежність організації від зовнішнього середовища, яке поєднує у собі економічні, політичні, нормативно-законодавчі, соціальні та духовні умови існування організації.

3. Горизонтальний розподіл праці і виділення груп працівників, що виконують близькі функції.

4. Вертикальний розподіл праці, за якого виокремлюється робота з координації дій від самих дій. Таким чином, координація роботи інших людей заради досягнення мети і складає сутність управління.

5. Необхідність управління, завдяки якому завдання персоналу організації мають бути скоординовані на підставі вертикального розподілу праці. Отже, управління є суттєвою і необхідною діяльністю для будь-якої організації.

Якщо прості (малі) організації обходяться без чітко виділеної групи управлінців, обмежуючись координацією спільної діяльності, то для складних організацій робота з управління має бути чітко відокремленою від виробничої діяльності. Інакше кажучи, у складній організації (а до таких, як ми з'ясували, належать і установи або інші організаційні формування соціальної роботи) обов'язково виділяється коло людей, змістом діяльності яких буде саме управлінська (координуюча) діяльність, на відміну від тої чи іншої виробничої або функціональної діяльності, що витікає з цілей організації.

¹ Мескон М.Х. Алюберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – С.32-36.

Останнє положення має принципово важливий характер для розуміння сутності та змісту менеджменту соціальної роботи. Воно підтверджує необхідність поряд із горизонтальним розподілом праці, відповідно до функцій діяльності тієї чи іншої установи соціальної роботи, здійснювати також і чіткий вертикальний розподіл праці. Тобто, об'єктивно виникає необхідність виділення певного кола людей для виконання специфічного роду діяльності – управлінської. У сучасній управлінській літературі для визначення цієї групи людей, змістом діяльності яких є виконання управлінських функцій, використовується термін “персонал управління”¹. Отже, суб'єктами управлінської діяльності в сфері соціальної роботи мають бути люди, які можуть здійснювати цю діяльність як професіонали-управлінці. Це, в свою чергу, вимагає опиратися при аналізі змісту управлінської діяльності і професійних якостей управлінського персоналу на теорію і практику менеджменту у контексті соціально-гуманітарних наукових дисциплін.

Таким чином, ще раз підтверджується правомірність і доцільність розгляду сутності змісту управлінської діяльності в установі соціальної роботи з позицій теорії сучасного менеджменту. Інакше кажучи, розглядати управління соціальною роботою як процес реалізації основних управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю, за участю об'єднуючих функцій-процесів комунікації та прийняття рішень, а також керівництва та лідерства як самостійної діяльності². Тому проведений аналіз сутності та змісту менеджменту соціальної роботи дає підстави зробити деякі висновки та узагальнення:

1. 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.

2. 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. 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

¹ Туленков Н.В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 1998. – С.33.

² Мескон М.Х. Алюберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – С.72.

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.

Таким чином, системний розгляд сутності і змісту менеджменту соціальної роботи як складного і важливого соціального явища в сучасному суспільстві дозволяє з певним ступенем наближення сформулювати його дефініцію. Отже, **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 цієї 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;

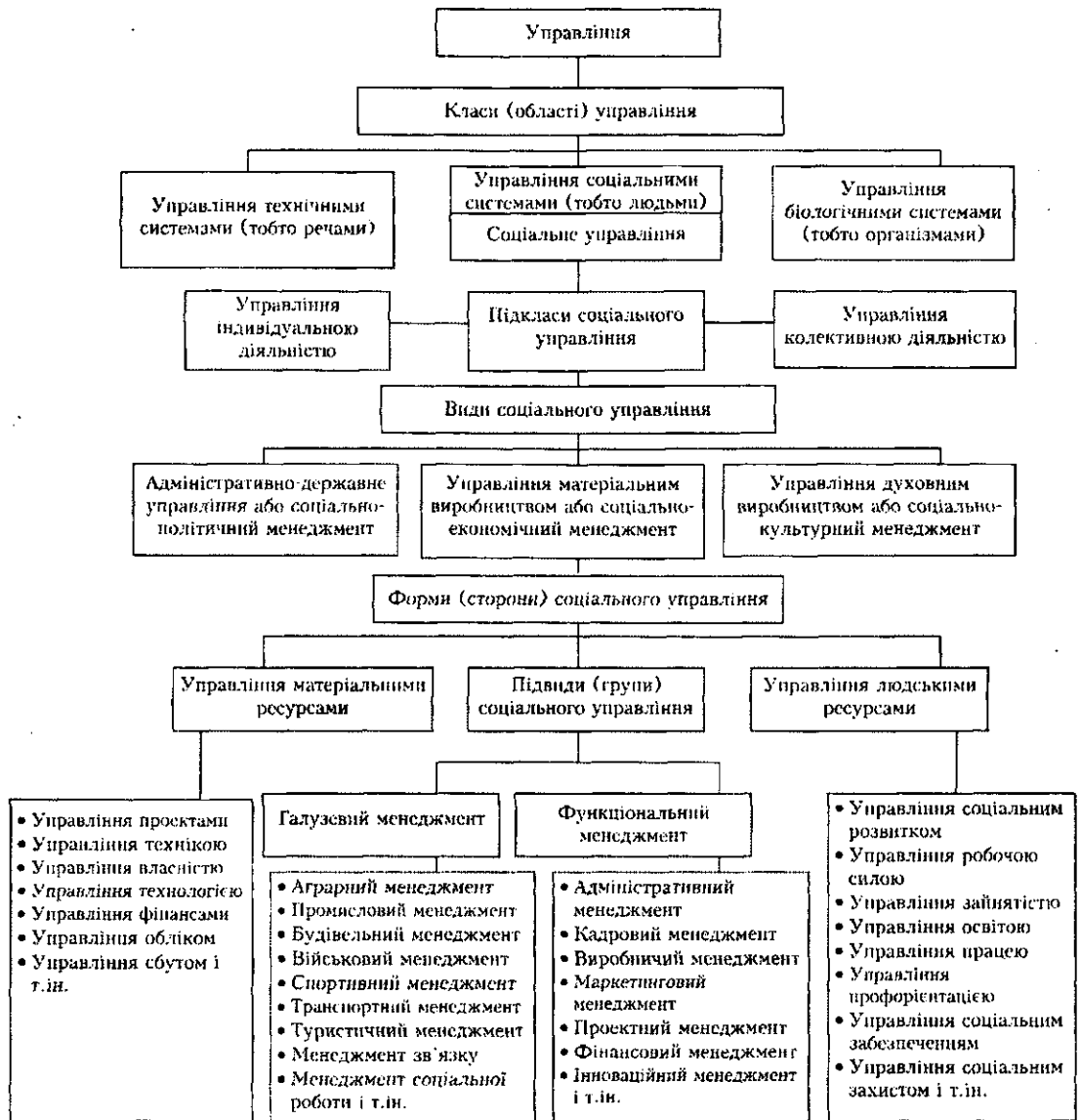
- необхідність використання сучасної (комп'ютеризованої) інформаційної бази з метою прогнозування стратегії розвитку засобів і форм соціальної допомоги, різноманітних розрахунків і вибору найбільш раціональних способів для прийняття обґрунтованих, оптимальних і ефективних управлінських рішень в сфері соціального захисту населення.

1.3. Типологія 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 не-виробничої 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.Щокін¹, який подав її у такий спосіб (див. мал. 1).

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.

¹ Щокін Г.В. Теория социального управления: Монография. — К.: МАУП, 1996. — С.7-9.



Мал. 1. Класифікація (типологія) управління

У той же час управління в сучасному суспільстві за своїми типами та видами дуже різноманітне, а кількість його альтернатив збільшується залежно від ступенів (етапів) розвитку суспільства, людини і виробництва. Адже успішно управляти будь-якою соціальною системою – це, крім всього іншого, ще й уміння вдало й обґрунтовано вибрати той чи інший тип

(вид) управління, який буде найбільш придатним і ефективним в конкретних умовах. А для цього менеджерам соціальної роботи вкрай необхідно знати не тільки можливі типи управління, але й мати відповідні методики їхнього вибору.

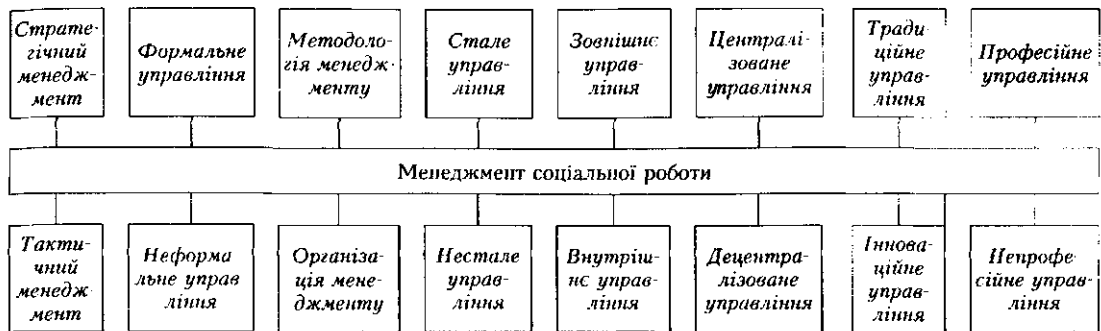
Типологія менеджменту соціальної роботи таким чином, яка являє собою упорядковане розмаїття типів і видів управління, ще недостатньо висвітлена в сучасній науково-методичній літературі. Однак в організації сучасних управлінських знань вона виконує, на наш погляд, дві основні функції. *По-перше*, вона, 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, на наш погляд, буде виділення двох різновидів типологічного аналізу менеджменту соціальної роботи: *дуалістичної* та *багатокритеріальної* (або багатofакторної) типологій менеджменту соціальної роботи¹.

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, стале й нестале, централізоване й децентралізоване, традиційне й інноваційне, професійне та непрофесійне управління тощо. (див. мал. 2).

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. Дійсно,

¹ Див. більш докладніше: Туленков Н.В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 1997. – С.14-31.



Мал. 2. Дуалістична типологія менеджменту соціальної роботи

що означає “централізоване і децентралізоване управління соціальною роботою”? Ні те, ні інше не існує в чистому вигляді. Адже в практиці управління соціальною роботою мається безліч різноманітних відтінків як централізації, так і децентралізації. Більше того, у реальному управлінні соціальною роботою завжди існує певний ступінь централізації, який може змінюватися під впливом різних обставин як в одну, так і в іншу сторону. Чи, скажімо, “формальне й неформальне управління”. В практиці соціальної роботи існує тільки їхнє сполучення.

Другий різновид типологічного аналізу, або багатокритеріальна типологія менеджменту соціальної роботи (див. мал.3), 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 багатофакторної типології менеджменту соціальної роботи є пріоритети в засобах управління. Відомо, що можна спиратися на різні засоби управління і, в залежності від того, яким засобам 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. Тут пріоритет, головним чином, надається ко-

мандному розпорядженню і виконанню передусім завдань, а не людині, яка здійснює реальну справу або потребує певної допомоги.

Економічне управління соціальною роботою характеризується пріоритетом економічних засобів над іншими, у тому числі й адміністративними. Для здійснення такого типу управління необхідна спеціальна підготовка менеджерів, що знають економічні методи управління і розуміють економічні процеси. Однак економічне управління, при усіх своїх позитивних якостях, як і будь-який інший тип управління взагалі, не можна вважати ідеальним. У реальному житті воно часто-густо виявляється не зорієнтованим на врахування соціальних і психологічних факторів, яким у соціальній роботі надається перевага.

Як показує світова практика, людський фактор у сучасному суспільному виробництві відіграє дуже важливу роль, яка постійно зростає в зв'язку з духовним розвитком людини під впливом науково-технічного прогресу, а також загальносвітових тенденцій соціально-культурного розвитку. Досвід багатьох країн світу і, насамперед, високорозвинутих показує, що управління соціальною роботою має спиратися на людський фактор у комплексному розумінні його прояву, а також враховувати повний перелік динамічних інтересів і потреб особистості. Таке управління соціальною роботою можна назвати *соціально-економічним*. Воно не заперечує використання економічних засобів впливу, а навпаки — припускає їх, але у сполученні з іншими соціальними засобами. Це управління, у центрі якого — людина, її інтереси, потреби і цінності.

Разом з тим, прискорені тенденції розвитку нової техніки і новітніх технологій народжують і такі уявлення, де вирішальним засобом розвитку суспільного виробництва, а отже, і управління, є техніка і технологія виробничої діяльності. Перебільшення ролі техніки і її протиставлення людині у вирішенні ключових проблем сучасності характерно для так званого *технократичного управління*. Це такий тип управління соціальною роботою, де панує технократичне мислення, де людина сприймається лише як елемент більш великої технічної системи. При такому типі управління вся увага менеджера поглинена техніко-технологічними проблемами як у виробничій, так і в управлінській діяльності. Інші ж проблеми або просто не помічаються, або вважаються другорядними. Таке технократичне управління за своїми ознаками дуже близьке до адміністративного управління соціальною роботою.

За другим важливим критерієм — пріоритетність ринкових важелів у здійсненні управління соціальною роботою, можна виділити наступні його

типи: планово-директивне, маркетингове, цільове і проблемно-орієнтоване управління.

Планово-директивне управління соціальною роботою являє собою такий тип управління, де план відіграє вирішальну роль і як би поглинає собою все управління. На його розробці зосереджено головну увагу і головні зусилля всього управлінського персоналу, а сам план зводиться у ранг закону, що передбачає беззаперечне його виконання. Формула такого типу управління — “план за будь-яку ціну”. Однак за сучасної динаміки суспільного розвитку такий тип управління виявляється малоефективним, тому що в планах просто неможливо передбачити всі “зигзаги” і “круті повороти”, що стосуються різних аспектів соціальної роботи, навіть якщо для цього використовуються найсучасніші математичні засоби та новітні комп’ютерні технології.

Іншим типом менеджменту соціальної роботи є *маркетинговий менеджмент*. Це такий тип управління соціальною роботою, що зорієнтований на ринок послуг і спирається, головним чином, на ринкові механізми соціально-економічного життя. Цей тип управління виявляє свої особливості в різних характеристиках: у структурі системи управління, його механізмах і процесах, у методології й організації управління. При такому типі управління в його керуючій підсистемі обов’язково мається відділ маркетингу, що відіграє вирішальну роль у функціонуванні всієї системи управління, а також у вирішенні всіх найважливіших проблем, пов’язаних із організацією та наданням послуг, їх якістю. До інших підрозділів і служб також висуваються вимоги функціональної оцінки ринкових процесів та потреб клієнтів.

Однак маркетингове управління соціальною роботою в його класичному розумінні не завжди узгоджується з принципами далекоглядності та перспективності управлінських рішень. В управлінській практиці цей тип менеджменту нерідко обмежується лише аналізом поточної ситуації (наприклад, поточних потреб клієнтів), використанням кон’юнктури послуг, пошуком сприятливих засобів конкуренції тощо. Тим часом, за сучасних умов соціального розвитку усе гостріше виявляє себе потреба обліку й передбачення майбутнього, цілеспрямованості щодо розвитку стратегії установи соціальної роботи, її формування та управління нею, включаючи повний облік усіх процесів ринкової економіки та соціального життя.

От чому за цим критерієм можна виділити наступний тип менеджменту — *цільове управління соціальною роботою*, яке не заперечує маркетингу і не заміняє його. Воно вдало доповнює маркетингове управління визна-

Критерії типологічного аналізу менеджменту соціальної роботи									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
За пріоритетами у заходах управління	За пріоритетами ринкових важелів в управлінні	За ступенем організації пої жорсткості управління	За пріоритетами у розподілі повноважень	За пріоритетами ролі менеджера в управлінні	За пріоритетами мотивації управління	За специфікою об'єкта управління	За пріоритетами в організації управління	За ступінню конфліктності (критичності) управління	За пріоритетами наукового потенціалу в управлінні
Адміністративно-командне управління	Платоно-директивне управління	Регламентне управління	Централізоване управління	Автократичне управління	Адміністративний менеджмент	Галузеве управління	Функціонально-виробниче управління	Вірогідно-кризове управління	Політизоване управління
Економічне управління	Мотиваційне управління	Нормативне управління	Децентралізоване управління	Колегіальне управління	Природно-мотиваційний менеджмент	Диверсифіковане управління	Управління за результатами	Передкрізове управління	Наукове управління
Соціально-економічне управління	Цільове управління	Соціально-регулююче управління	Гнучке управління	Корпоративне управління	Мотиваційне управління	Проективне управління	Стратегічне управління	Антикризове управління	Економічне управління
Техніко-кратичне управління	Проблемно-орієнтоване управління	Розпорядницьке управління	Ситуаційне управління	Ліберальне управління	Анти-мотиваційний менеджмент	Загально-фірмове управління	Програмно-цільове управління	Стабілізаційне управління	Прагматичне управління

Мал. 3. Багатокритеріальна (або багатокритеріальна) типологія менеджменту соціальної роботи

ченням і передбаченням в соціальній роботі ринкових тенденцій, обліком можливого і ймовірного майбутнього у прийнятті відповідних рішень, а також здійсненням (там, де це можливо) цілеспрямованого впливу на ринкові процеси відповідно до прийнятої стратегії розвитку соціальної роботи. Одне слово, цільове управління – це управління за цілями з максимальним обліком у соціальній роботі усіх ринкових тенденцій розвитку економіки та життєдіяльності соціуму, використання цих тенденцій для зміцнення позицій системи соціального захисту певних верств населення.

Разом з тим, за ринкових умов установам соціальної роботи не завжди вдається чітко сформулювати діючу і реальну мету, а також зорієнтувати на неї управління. Тому виникає ще один тип управління соціальною роботою, іменованій *проблемно-орієнтованим*. Він характеризується орієнтацією соціальної роботи на вирішення проблем, що виникають у процесі функціонування суспільства в умовах ринку. При такому типі управління проблема соціального захисту людей є головним вихідним фактором щодо розробки й прийняття найважливіших управлінських рішень. Крім того, це таке управління, за якого ринок відіграє лише ту роль, яка визначається виникненням соціальних проблем. Недоліком цього типу управління є деяка стихійність, що виникає при оцінці соціальних проблем. Не завжди існує необхідна ясність критеріїв добору соціальних проблем щодо їх важливості відносно майбутнього, а також сталості і стабільності стосовно соціального захисту та соціального розвитку найбільш вразливих груп населення.

Можна виділити різні типи управління і за ступенем організаційної жорсткості, тобто формалізації і статичності менеджменту соціальної роботи. Адже в управління соціальною роботою організаційно-стабілізуючі його механізми можуть бути сформовані по-різному. Наприклад, можна сформулювати безліч жорстких організаційних положень (правил), котрі не будуть давати ніякої свободи і творчості діям персоналу, стосовно вироблення та запровадження оригінальних рішень, а можна й зробити цю організаційно-стабілізуючу частину досить м'якою, але яка при цьому не втрачає свого призначення – забезпечувати організаційну інтеграцію соціальної роботи. За цим критерієм можна виділити *регламентне, нормативне, соціально-регулююче і розпорядницьке* управління.

Регламентне управління соціальною роботою – це таке, в основі якого лежить ідея забезпечення погодженості за допомогою ретельно вивічених і добре розроблених регламентів. Регламент – це організаційне положення, що гранично та жорстко вказує види дій, а також умови й

обмеження їхнього здійснення. Це, як правило, управління неповоротке, негнучке, що не встигає за потребами клієнтів та реального життя людей, але, в той же час, воно дозволяє якнайкраще побудувати систему контролю, відповідальності і дисципліни.

Нормативне управління соціальною роботою — це, в організаційному відношенні, більш “м'який” тип управління, який будується переважно на відповідних нормативах, що відіграють у ньому вирішальну роль. Нормативи — це такі організаційні положення, які неоднозначно предписують дії персоналу установи соціальної роботи і вимоги до них за допомогою встановлення певного діапазону діяльності, а також середньої величини її організаційної оцінки на підставі диференціації дій за факторами дійсності або умовами управління. Звичайно, нормативне управління будується не лише за нормативами. Воно включає також і регламенти, без яких неможлива реальна організація управління установою соціальної роботи. Однак у нормативному управлінні регламенти складають лише незначну частину у всій сукупності його організаційних норм та положень.

Наступний тип менеджменту соціальної роботи — це *соціально-регулююче управління*. Воно відрізняється тим, що головною опорою в організації соціальної роботи є не формальні положення, а соціально-психологічні зв'язки і відносини в колективі установи, що відбивають взаєморозуміння і взаємопідтримку, взаємоповагу і доброзичливість, розуміння місії (головної мети) установи соціальної роботи та патріотичне відношення до неї. Це досягається за допомогою впровадження спеціальних програм стосовно роботи персоналу, стилю керівництва, обліку людського фактора і системи мотивації визначених аспектів поведінки людей у спільній діяльності. Одне слово, це самоорганізація колективу установи соціальної роботи, яка не вимагає посилення формальних регламентів і нормативів, а достатнім є їх мінімальний обсяг. Цей тип управління використовує, головним чином, нормативи соціально-психологічного характеру: колективні звички, групові норми і цінності, традиції, ритуали, а також відповідні форми взаємовідносин між людьми.

Розпорядницьке управління соціальною роботою спирається, головним чином, на поточні розпорядження та рішення виникаючих проблем на основі оперативного розподілу завдань. Його перевага полягає в тому, що це максимально гнучкий тип управління, який оперативно реагує на усі виникаючі проблеми. Воно виявляється дуже ефективним за певних умов: позитивного соціально-психологічного клімату і невеликих розмірів колективу установи соціальної роботи. На практиці розпорядницьке управління

соціальною роботою будується на підставі оперативних розпоряджень менеджера, які фіксуються підлеглими в індивідуальному блокноті, що є основним організаційним документом, за допомогою якого здійснюється контроль діяльності та її регулювання. Однак розпорядницьке управління виявляється неефективним з погляду на рівномірність завантаження персоналу, ритмічність його роботи і дисципліну, а також за умов вирішення стратегічних завдань соціальної роботи.

Різні типи управління соціальною роботою можна виділити і за критерієм розподілу повноважень. Різна концентрація повноважень на різних рівнях управлінської ієрархії визначає й велику розмаїтість типів менеджменту соціальної роботи. В узагальненому вигляді їх можна звести до наступних чотирьох типів: *централізоване, децентралізоване, гнучке і ситуаційне управління*.

Централізоване управління соціальною роботою характеризується наростаючою концентрацією владних повноважень при русі до верхніх рівнів ієрархії системи управління. В той же час при русі до нижніх рівнів в такому ж ступені знижуються можливості ініціативи і творчості, оперативного реагування на швидкі зміни ситуації. Така система управління стає неповороткою, інерційною та зорієнтованою лише на глобальні проблеми. Вона також нездатна забезпечувати довгостроковий і стійкий ефект. При цьому в деяких випадках, особливо в умовах тривалого конфлікту чи розпаду установи соціальної роботи, або за умов гострої кризової ситуації, централізоване управління соціальною роботою може мати позитивний (хоча і тимчасовий) ефект, а також виявитися ефективним засобом стабілізації установи та її діяльності.

Децентралізоване управління соціальною роботою, на відміну від вищезгаданого, має гранично низький ступінь централізації. Тут реалізовано такий розподіл повноважень, за якого основним рівнем прийняття управлінських рішень є найнижчий рівень ієрархії установи соціальної роботи. Інакше кажучи, основні повноваження життєдіяльності соціальної системи і її розвитку делеговані (або передані) на нижні поверхи системи управління соціальною роботою. Важливо, що при цьому природньо зберігається ієрархічна будівля установи соціальної роботи (чи іншої системи управління нею), але на верхніх її рівнях зосереджені лише повноваження щодо прийняття окремих, найбільш важливих управлінських рішень стратегічного, координаційного, рекомендаційного або ситуаційного характеру при виникненні кризових етапів функціонування об'єкту управління.

Гнучке управління соціальною роботою — це окремий тип управління, який припускає не жорсткий, а альтернативний йому гнучкий розподіл повноважень на усіх ієрархічних рівнях системи управління соціальною роботою. Гнучке управління побудовано на процесах делегування, тобто передачі повноважень з одного рівня системи управління соціальною роботою на інший у визначених обставинах функціонування установи соціальної роботи. Це тип флуктурованого ступеня централізації управління в залежності від конкретних ситуацій, інноваційних процесів, стратегії, або обставин на ринку послуг чи конкурентної боротьби за якість обслуговування клієнтів. Такий тип управління часто-густо виявляється у стилі діяльності менеджерів соціальної роботи; він може визначатися довірою до тієї чи іншої посадової особи, або бажанням чи небажанням брати на себе певну відповідальність.

Дуже близьким до гнучкого типу управління є його різновид — *ситуаційне управління соціальною роботою*, у якому повноваження щодо прийняття управлінських рішень розподіляються в залежності від можливих ситуацій. В цьому контексті відомі дослідники ситуаційного підходу в менеджменті Г. Кунц і С. О'Доннел вважають, що "ефективне управління — це завжди управління за обставин, тобто ситуаційне управління"¹.

Варто зазначити, що типи управління соціальною роботою, які ми назвали гнучким та ситуаційним, мають свої як позитивні, так і негативні сторони. Якщо делегування повноважень визначається потребою ситуації, певних обставин або реальним положенням установи на ринку соціальних послуг, факторами конкуренції чи іншими об'єктивними причинами, то це буде система ефективного управління соціальною роботою. Але якщо делегування повноважень буде визначатися факторами безвідповідальності, некомпетентності або недовіри до клієнтів тощо, то таке управління буде неефективним.

За критерієм визначення особистісного фактору в управлінні соціальною роботою та ролі в ньому менеджерів можна виділити наступні типи управління: *автократичне, колегіальне, корпоративне і ліберальне*.

Автократичне управління соціальною роботою характеризується повною концентрацією влади чи повноважень в руках однієї керівної особи. Це не просто високоцентралізоване управління, а з'єднання майже усіх повноважень у однієї особи. Воно найчастіше викликано недовірою керівника установи соціальної роботи до своїх помічників та підлеглих, а

¹ Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. — М.: Прогресс, 1981. — С.61.

також недооцінкою їхньої кваліфікації. Причиною зростання цього типу управління можуть бути і кризові ситуації, які нерідко провокують тенденції авторитарного управління. Цей тип управління не дає стійкого і значного ефекту, тому що він головним чином побудований на почутті страху покарання і недоброзичливого відношення начальства до підлеглих. Такий тип управління часто-густо породжує підлабузництво і нездорову соціально-психологічну атмосферу в колективі установи соціальної роботи, що вкрай негативно впливає на кінцеві результати спільної діяльності.

Колегіальне управління соціальною роботою базується, головним чином, на колегіальному прийнятті ключових управлінських рішень та наданні вирішальних повноважень саме колегії, що найчастіше складається з професіоналів і відповідальних працівників різних рівнів системи управління соціальною роботою. При цьому підготовка рішень може здійснюватися функціональними підрозділами установи соціальної роботи або спеціально сформованими для цього комісіями. Колегіальне управління не протирічить принципу особистої відповідальності, як це може показатися на перший погляд. Цей тип управління найбільшою мірою відповідає основним засадам професійного менеджменту, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень.

Існує така думка, що *корпоративне управління* — це управління, об'єктом якого є корпорація. Однак це не зовсім повне і точне уявлення. Корпоративне управління може застосовуватися і у звичайних умовах будь-якої установи (підприємства), що не є акціонерним товариством. Корпоративність — це, насамперед, якість інтеграції, спільності і єдності людей. Вона виникає там і тоді, де і коли формуються колективи (або команди) односторонніх, а також коли існує загальна цілеспрямованість та загальні інтереси, які поєднує загальна ідея. Корпоративність — це не тільки соціально-психологічна характеристика колективу, але і спосіб організації управління. Будувати управління соціальною роботою на корпоративній основі — це значить враховувати комплекс принципів, відповідно до яких здійснюється об'єднання персоналу установи соціальної роботи та передбачається його широка участь у розробці і, головне, у прийнятті управлінських рішень. Такий тип управління формує корпоративний дух і корпоративну культуру будь-якої установи соціальної роботи. Більше того, в сучасних умовах цей тип управління виявляється дуже ефективним, а головне — співзвучним розумінню ролі людського фактора в управлінні.

При *ліберальному управлінні соціальною роботою* керівник ніби взагалі розчиняється в колективі установи і реалізує свої повноваження в

мінімальному обсязі. Це управління здійснюється за схемою мінімального втручання менеджера в процеси вирішення протиріч. Ліберальне управління дуже слабо структуровано за функціями і повноваженнями, а також будується, головним чином, на взаємодії індивідуальних інтересів. Інколи воно асоціюється з демократичним типом управління. Однак тут існує лише зовнішня подібність, тому що демократичне управління не може не бути чітко організованим і здійснюватися за принципом “саме собою зробиється”. Тому ліберальний тип управління установою соціальної роботи нерідко грішить рецидивами анархізму і некерованості. Таке управління може бути прийнятим лише в тому випадку, коли члени колективу зорієнтовані на самостійне вирішення багатьох проблем (наприклад, у науковому колективі), а також коли існує позитивна і продуктивна взаємодія між працівниками установи, високий рівень колективної свідомості, глибоке розуміння проблем управління і тенденцій розвитку об’єкта менеджменту соціальної роботи.

За пріоритетами в організації управління соціальною роботою прийнято виділяти наступні типи управління: функціонально-виробниче управління, управління за результатами, стратегічне і програмно-цільове управління.

Функціонально-виробниче управління соціальною роботою характеризується тим, що в основі його побудови лежить організація виробництва соціальних послуг, тобто функції їхнього виробництва відіграють вирішальну роль. Цим визначається і структура системи управління, і мотивація (механізм управління), і процеси управління. За такого типу управління вся проблематика і вся увага зосереджені на внутрішніх виробничих процесах. Зовнішнє управління існує лише в міру необхідності щодо вирішення внутрішніх, переважно виробничих завдань. Коли не виникає гострих проблем із виробництвом та реалізацією соціальних послуг (що буває дуже рідко), тоді таке управління соціальною роботою може бути виправданим і прийнятним. Але коли існує конкуренція, а також коли вона загострюється, або коли виникає, наприклад, проблема якості виробництва та реалізації соціальних послуг, тоді й виникає потреба в іншому типі управління соціальною роботою.

Цей тип — *управління соціальною роботою за результатами*. Він існує там і тоді, де і коли результат виробництва або надання соціальних послуг клієнтам розглядається як матеріалізація діяльності у виготовленому продукті. Довкола нього концентруються всі пріоритети управління. Іноді такий вид управління має назву “управління по продукту”. Якщо ж результатом виступають позиції соціальних послуг, що надаються на їх

ринку, то це буде вже розглянутий нами маркетинговий тип управління соціальною роботою. Слід зазначити, що в управлінській практиці результат може розумітися по-різному. Інколи результатом управління вважається якість продукції (товару або послуги), імідж фірми або прибуток; інколи поняття результату ототожнюється з метою, що не зовсім виправдано, оскільки ціль — це маяк у діяльності, тобто далека перспектива або орієнтир розвитку установи соціальної роботи.

Але якщо управління соціальною роботою зорієнтоване на мету, і для нього характерним є пріоритет стратегії установи соціальної роботи, то воно є *стратегічним*¹. Особливість стратегічного менеджменту соціальної роботи полягає в тому, що всі процеси його здійснення в обов'язковому порядку погоджуються з розробленою та прийнятою стратегією розвитку установи соціальної роботи, її поведінням на ринку соціальних послуг, її суспільним іміджем та її місією, а також досягненням нею у майбутньому визначеного положення. Такий стратегічний підхід знаходить висвітлення в усіх параметрах управління соціальною роботою, в усіх його проявах і особливостях.

Разом з тим необхідно зазначити, що стратегія управління може бути реалізована по-різному. Якщо для забезпечення стратегічного менеджменту соціальної роботи служить програма, яка зорієнтована на досягнення стратегічних цілей, і всі пріоритети управління укладаються в таку програму, то таке управління називається *програмно-цільовим*. Його специфіка полягає в тому, що в концептуальному й організаційному відношенні програмно-цільовий тип управління соціальною роботою будується виключно за попередньо розробленою відповідною програмою (або проектом) дій.

Мотивація, будучи найважливішою характеристикою сучасного менеджменту, так само, як і інші його ознаки, може також визначати різні типи менеджменту соціальної роботи. Виходячи з цього, можна виділити такі його типи: адміністративний менеджмент, менеджмент природної мотивації, мотиваційний менеджмент, антимотиваційний менеджмент.

Адміністративний менеджмент соціальної роботи характеризується мінімальним обсягом мотиваційної діяльності менеджера і його апарата управління, або мотивацією переважно адміністративно-організаційного характеру. Для цього типу характерним є вибір такого варіанта розподілу

¹ Див. більш доклад. про це: Туленков Н.В. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — №4. — с.104-109.

функцій, що відповідає спеціальності, досвіду фахівця, а також сприяє створенню сприятливих організаційних умов для виконання відповідної ділянки соціальної роботи. Звичайно, це має велике значення в організації управління і відповідним чином мотивує працю персоналу установи соціальної роботи, але при цьому не завжди виправдуються чекання людини, задовольняються його прагнення й інтереси. Тому таке адміністративне мотивування не завжди буває досить ефективним.

Крім того, мотивування персоналу установи може здійснюватися і на основі природнього та обмеженого набору мотивів, що враховуються і використовуються в управлінні продуктивною діяльністю людини. В реальному житті найчастіше саме так і буває, тому що дуже важко буває врахувати повний набір мотивів людської діяльності. Для цього треба дослідити їхні особливості і взаємозв'язки. Однак на це вимагаються і певні уміння з боку менеджерів, а також і додаткові ресурси. До того ж у конкретних обставинах максимізація мотивування не завжди виявляється необхідною і виправданою. Звідси й виникає інший тип управління соціальною роботою — *менеджмент природньої мотивації*, або управління з обмеженою мотивацією. Його особливість, головним чином, полягає в тому, що мотивація тут здійснюється за обмеженим складом (або переліком) мотивів, який встановлюється природнім, тобто еволюційним шляхом на підставі досвіду і обмежується конкретними ситуаціями.

Але прагнення до забезпечення максимального ефекту від мотивації продуктивної діяльності персоналу установи соціальної роботи або якості цієї діяльності вимагають вивчення повного комплексу мотивів діяльності людини і побудови на цій основі мотиваційного менеджменту комплексного типу. Він спирається, головним чином, не на окремі мотиви, а вже на систему (комплекс) мотивів, взаємозалежних з іншими факторами діяльності людини (такими, як установки, звички, цінності і т.д.). За таких умов буде вже інший тип менеджменту соціальної роботи, що називається *мотиваційним*.

Однак існує управління установою соціальної роботи й *антимотиваційного типу*, чи управління на основі негативної мотивації, причому на практиці такий тип управління зустрічається досить часто. Воно виникає іноді випадково, а іноді в зв'язку з недбалим або несерйозним відношенням керівництва установи соціальної роботи до проблем мотивації діяльності персоналу, нерозумінням значення мотивації як потужного фактору досягнення успіху в сфері управління персоналом. Дуже часто "ефект" антимотиваційного менеджменту пояснюється спорадичними і непослідовними

спробами мотивації людської праці. Часто-густо такий тип управління обумовлений також недостатнім досвідом роботи менеджерів, або відсутністю у них необхідної професійної підготовки та кваліфікації.

Наступний критерій типологічного аналізу менеджменту соціальної роботи — ступінь кризисності, у якій здійснюється управління установою соціальної роботи. Його можна сформулювати як відношення суб'єкта управління до циклічності розвитку і функціонування об'єкта управління.

За цим критерієм виділяють такі типи менеджменту соціальної роботи, як вірогідно-кризове, передкризове, антикризове та стабілізаційне управління.

Вірогідно-кризове управління установою соціальної роботи — це таке управління, що підвищує імовірність кризи чи припускає її. Це буває у тих випадках, коли менеджери не бачать виникнення небезпеки кризи та не реагують на ознаки її поглиблення, або підвищення її імовірності. Причиною такого положення може бути також ризиковане управління, коли приймаються управлінські рішення ризикового типу, але при цьому не вживається ніяких заходів щодо страхівки можливих ускладнень. Найчастіше це непрофесійне і недальковидне управління, яке не здатне прогнозувати та передбачати тенденції розвитку установи соціальної роботи.

Другий тип управління — це *передкризове управління установою соціальної роботи*, тобто управління у зоні небезпеки кризи, або у зоні підвищеного ризику. Воно враховує можливість кризи і створює умови для страхівки, а також виключає руйнівні чинники кризи, знижує їхню можливу гостроту. Таке управління установою соціальної роботи побудовано на принципах передбачення й оцінки наслідків кризи. Воно може суттєво пом'якшити кризу, якщо неможливо її уникнути.

Наступним типом менеджменту соціальної роботи є *антикризове управління*. Воно побудовано на запобіганні кризових явищ в процесах функціонування та розвитку установи соціальної роботи. Це високопрофесійний тип управління, відсоток помилкових рішень у якому зводиться до мінімуму. Таке управління здатне не тільки прогнозувати й оцінювати ознаки кризових явищ, але й вчасно усувати ті негативні тенденції, що призводять до виникнення кризи. Однак антикризовий менеджмент — це не тільки управління, що обходить кризові ситуації. Адже криза в тій чи іншій формі може бути об'єктивним явищем, оскільки будь-який соціальний системі, установі соціальної роботи, зокрема, притаманний циклічний характер розвитку, який не виключає її кризових станів. Тому антикризове управління установою соціальної роботи — це ще й успішне управління в умовах кризи, тобто управління, яке дозволяє пройти кризову стадію

розвитку цієї установи з меншими втратами і швидше вийти з цієї стадії. Сьогодні в умовах розбудови ринково-підприємницького суспільства цей тип управління стає все більш важливим і актуальним.

І нарешті ще один тип управління за цим критерієм — *стабілізаційне* управління установою соціальної роботи, або управління виходом цієї установи із кризи. Це теж специфічний тип управління, що вимагає особливих знань, прийомів і підходів з боку менеджменту соціальної роботи. Вивчення тенденцій розвитку багатьох організаційних структур в сфері соціальної роботи показує, що тут необхідні, перш за все, оригінальні підходи і неординарні рішення з боку менеджерів.

Існує ще один дуже важливий критерій, за яким необхідно зробити типологічний аналіз менеджменту соціальної роботи, — це критерій особливостей об'єкта управління. В сучасній практиці розвитку соціальної роботи як певного виду суспільної діяльності спостерігається велика розмаїтість об'єктів управління від невеликих соціальних служб до потужних установ, що охоплюють цілі галузі соціальної сфери, тобто монопольних об'єднань. Звичайно, що у різних об'єктів, управління має бути різним, що й підтверджує практика соціальної роботи.

За цим критерієм можна виділити наступні типи менеджменту соціальної роботи: галузеве управління, диверсифіковане управління, проектне управління та управління установою соціальної роботи в цілому.

Галузеве управління — це управління великою установою соціальної роботи комплексом чи цілою галуззю (наприклад, освітою, культурою, спортом, туризмом або проблемами сім'ї і молоді тощо). Цьому типу управління характерна багатоступенева ієрархія, бюрократичні процедури прийняття рішень, особливо у нерозвиненій ринково-економічній системі. За такого типу управління дуже складно вирішуються проблеми мотивації персоналу, а також негативно виявляє себе жорстка субординація спільної діяльності персоналу.

Диверсифіковане управління установою соціальної роботи, як правило, буває матричним. Воно характеризується гнучкістю, що визначається умовами диверсифікованості (тобто різноманітності) соціальних послуг, потребою варіювання ресурсами та пошуком різноманітних варіантів їх ефективного використання. Диверсифіковані установи соціальної роботи можуть бути як великими, так і порівняно невеликими, але загальною рисою такого типу управління ними є диверсифікованість функцій управління та матрична організаційна структура об'єкта управління.

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку суспільства в якості об'єкта управління часто-густо може виступати й відповідний соціальний проект. Проект — це певний комплекс дій (необхідних для одержання будь-якого результату, або для досягнення визначеної мети), який здійснюється у визначеному взаємозв'язку і у відповідній послідовності. *Проективне управління соціальною роботою* має свою специфіку: у ньому пріоритети надаються, перш за все, послідовному вирішенню соціальних проблем, із яких власне і складається програма дій; до цього ж прив'язані і функції, і всі характеристики організації управління. За своєю формою це такий тип управління соціальною роботою, який здійснюється за сукупністю проміжних результатів. В цих умовах кращою формою побудови системи управління є, насамперед, матрична організаційна структура. Вона передбачає диференціацію повноважень не за напрямками діяльності або за масштабами управління, а за проблемною специфікою управлінських рішень. Управління проектами — це особливий тип узгодження управлінських рішень, що закладений у програмі (проекції) та передбачає їх ефективну реалізацію у сфері соціальної роботи.

Нарешті, *внутрішньо-фірмове управління, тобто управління установою соціальної роботи як певної цілісності* — це також окремий тип менеджменту соціальної роботи. Найчастіше це традиційне лінійно-функціональне управління, що здійснюється на основі побудови лінійно-функціональної організаційної структури управління установою соціальної роботи, яка й забезпечує необхідний рівень спільної діяльності заради досягнення наміченої мети.

Менеджмент соціальної роботи може відрізнитися й ступенем науковості, або сукупністю тих наукових підходів, що характеризують, якою мірою в управлінні соціальною роботою присутні ті або інші наукові методології, яку роль вони в цьому управлінні відіграють, а також як до них відносяться керівники-менеджери. Адже якщо говорити про професійне управління, то чи може воно здійснюватися без застосування наукових знань та методологій наукового аналізу, без наукового дослідження ситуацій і проблем? Звичайно, що ні.

За цим критерієм можна виділити наступні типи менеджменту соціальної роботи: політизоване (або ідеологізоване), наукове, емпіричне та прагматичне управління соціальною роботою.

Політизоване управління соціальною роботою спостерігається в багатьох випадках розвитку сучасного виробництва соціальних послуг. Сьогодні для деяких установ соціальної роботи нерідко політика стає головним фактором успішного функціонування та подальшого соціально-економічного

розвитку. Участь у політичному житті дозволяє їм лобіювати певні інтереси, допомагає одержувати нові ринки збуту для надаваних ним послуг, державні пільги і замовлення, фінансову підтримку і коштовну інформацію щодо соціально-економічного стану тієї чи іншої країни або конкуруючої установи. Це не може не впливати на процес управління та не політизувати його. При використанні цього типу управління з боку установи соціальної роботи ставляться цілі суто політичного характеру, а також завдання лобіювання політичних інтересів та участі у політичних процесах і на цій основі одержання визначених переваг.

Однак менеджмент соціальної роботи може бути і *науковим*. Основні риси наукового управління установою соціальної роботи — це побудова і прийняття науково обгрунтованої концепції розвитку соціальної сфери, розширення системи соціальних послуг і, звичайно, стратегії управління ними. Практика показує, що це найбільш успішний тип управління, але він вимагає додаткових витрат на дослідження ринку соціальних послуг і багатьох інших соціальних процесів, суспільного розвитку в цілому, а також соціально-психологічних факторів мотивації персоналу щодо якості та ефективності взаємодії з клієнтами.

Емпіричне управління установою соціальної роботи побудоване на успішному й ефективному використанні практичного досвіду. Тут головним критерієм оцінок і вибору оптимальних рішень, побудови системи і технологій управління є, перш за все, опора на багатий і підтверджений успіхом практичний досвід. Емпіричне управління не суперечить науковому, а в ідеалі воно доповнює його. Але в сучасних умовах управління соціальною роботою в Україні, головною опорою якого є лише практичний досвід, такий тип управління нерідко може виявитися неефективним. Досвід буває різним, а, крім цього, він може швидко застарівати, тому що постійно змінюються умови соціального розвитку й обставини. Можливі випадки, коли досвід заважає інноваціям, що робить цей тип управління соціальною роботою зайве консервативним та неефективним.

Прагматичне управління соціальною роботою — це такий тип управління, який орієнтований на вирішення безпосередніх проблем, що знаходяться на поверхні подій. Це так би мовити управління безпосереднього ефекту. Воно часто-густо позбавлено передбачення і не прагне до нього. Це управління поточного моменту і вирішення тільки тих проблем, що досить помітні, зрозумілі і можуть бути розв'язані. В той же час прагматичне управління соціальною роботою в деяких випадках може бути виправданим і ефективним. Бувають випадки, коли менеджери соціаль-

ної роботи не вистачає саме прагматики, коли він думає про щось надто велике, не помічаючи та пропускаючи дрібниці, а також найбільш очевидні проблеми. Такий менеджер багато втрачає у досягненні успіху в сфері управління установою соціальної роботи. Але якщо панує прагматичний тип управління, якщо він є домінуючим у діяльності менеджера соціальної роботи, то надто можливим стає поява кризи, а також суттєвих проблем у більш ускладненому вигляді, що заважає їх несвоєчасному вирішенню. Це головні недоліки прагматичного управління установою соціальної роботи.

У поданій типології менеджменту соціальної роботи немає абсолютно “поганих” або абсолютно “гарних” типів управління. Кожен із них відбиває певну реальність, а також тією чи іншою мірою використовується в управлінській практиці. Кожний із розглянутих типів менеджменту соціальної роботи в чомусь добрий, а у чомусь і поганий. Але завдяки цьому визначається і певна цінність запропонованої типології або класифікації менеджменту соціальної роботи. Адже вона дозволяє усвідомлено будувати певну систему управління установою соціальної роботи, орієнтуючись на вибір необхідного, за конкретних умов, типу управління, а надалі – постійно вдосконалювати його, виходячи із конкретних ситуацій, наявних можливостей, певних деталей і особливостей.

Варто підкреслити, що перелік розглянутих типів менеджменту соціальної роботи, який подано у такий типологічний спосіб, далеко не вичерпує усіх його варіантів і, звичайно, може бути доповнений. Але це найбільш важливі із існуючих типів управління, які мають неабияке значення для сучасних умов становлення та розвитку соціальної роботи як сфери професійної діяльності. Ця типологія, на наш погляд, допомагає глибше уявити та осмислити основні характерні риси сучасного управління, що іменується менеджментом. Адже кожний з типів управління – це цілий комплекс ознак і характеристик, йому властивих. А особливість менеджменту як сучасного типу суспільного управління саме і полягає у своєрідному комплексі різноманітних ознак і характеристик, які мають бути враховані при вдосконаленні систем управління соціальною роботою.

2) міжособистісні; 3) внутрішньогрупові; 4) міжгрупові; 5) міжнародні. За об'єктом соціально-управлінських відносин їх можна класифікувати за такими видами, як економічні, політичні, соціокультурні, релігійні, сімейно-побутові тощо. За своєю *модальністю*, тобто за характером взаємозв'язків між індивідами та їхніми групами, соціально-управлінські відносини розподіляються на відносини: 1) співробітництва; 2) взаємодопомоги; 3) суперництва; 4) конфлікту; 5) субординації (начальник-підлеглий); 6) координації; 7) партнерства тощо. В залежності від наявності або відсутності елементів стандартизації і формалізації в соціально-управлінських відносинах, останні розподіляються на *офіційні і неофіційні (або на формальні і неформальні)*¹. А оскільки кожному з нас у повсякденній життєдіяльності приходится вступати в безліч неофіційних і офіційних міжособистісних відносин, розглянемо їхні особливості і відмінності більш докладно.

Перше розходження між офіційними і неофіційними міжособистісними відносинами полягає в наявності або відсутності в них визначеного ступеня *нормативності*. Наприклад, відносини між студентами і викладачами регламентуються певними нормами — правовими, моральними й іншими. В силу цього студент зобов'язаний виконувати визначений розпорядок вузівського життя, вчасно відвідувати лекції, готуватися до семінарських і практичних занять, виконувати курсові і дипломні роботи, здавати заліки, іспити і т.п.

Друга відмінність офіційних відносин від неофіційних полягає в тому, що офіційні відносини *стандартизовані і знеособлені*, тобто права й обов'язки керівника і підлеглого у певній установі соціальної роботи залишаються тими ж самими, *незалежно від того, хто ці ролі виконує*. На відміну від офіційних відносин, права й обов'язки, що складаються в неофіційних міжособистісних відносинах, в повній мірі залежать від індивідуальних (тобто від особистісних) особливостей учасників цих відносин, або від їхнього глибоко індивідуалізованого почуття, наявних намірів, переваг тощо.

З цього випливає й третя відмінність неофіційних міжособистісних відносин від офіційних. У протизагони офіційним відносинам, котрі розвиваються у чітко визначених нормативних рамках, а відтак і вимагають певного *навчання*, міжособистісні відносини неофіційного характеру не потребують відповідного навчання. В таких відносинах кожен індивід розвиває свій власний, тільки йому притаманний тип взаємодії із своїм

¹ Бабосов Е.М. Социология управления: Учеб. пособие. — Мн.: Тетрасистемс, 2001. — С. 81.

партнером, який відповідає певним чеканням та вимогам, пропонуваним йому конкретним індивідом, з яким він вступає в контакти.

Поряд з цим, є ще одна істотна відмінність неофіційних відносин між людьми від офіційних. У випадку офіційних відносин рідко приходить вибирати, хто, з ким і в які за змістом комунікації, або контакти повинен вступати. Наприклад, хто в університеті ректор, декан, викладач, а хто – студент, найчастіше залежить не від вибору індивіда, а від сформованої в даному навчальному закладі ситуації, рівня організаційного утворення, кваліфікації, досвіду, авторитету і багатьох інших характеристик працюючих у ньому людей. В той же час в неофіційних відносинах, в переважній більшості випадків вирішальну роль відіграє саме *особистісний вибір*. Такий вибір здійснюється партнерами по спілкуванню в залежності від властивої кожному із них потреби в спілкуванні і взаємодії з визначеною за своїми особистісними якостями людиною.

Водночас слід зазначити, що офіційні і неофіційні відносини, у які люди вступають один з одним, надзвичайно різноманітні. Вони можуть бути *короткочасними* (попутники в потязі), *довгостроковими* (друзі, або колеги по роботі), *постійними* (батьки та їхні діти), *причинно-наслідковими* (злочинець та його жертва), *функціональними* (замовник і кравець), *навчальними* (викладач і студент), *субординаційними* (керівник і підлеглий), *координаційними* (керівники одного статусу). З усього різноманіття соціально-управлінських відносин менеджмент соціальної роботи виокремлює як свою предметну сферу, головним чином, формальні, субординаційні та координаційні управлінські відносини, не залишаючи, звичайно, поза увагою й інші типи соціально-управлінських відносин, що можуть складатися в практиці управління соціальною роботою. В чому ж полягає своєрідність соціально-управлінських відносин, що виникають і розвиваються в *системі менеджменту соціальної роботи*? Соціально-управлінські відносини в системі менеджменту соціальної роботи (які за своєю суттю є соціальними, а за формою управлінськими) – це сукупність різноманітних зв'язків, що виникають між окремими особистостями, їхніми групами, спільностями, а також усередині останніх в процесі здійснення управлінських функцій, а також в процесі вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення упорядкованості, динамізму, ефективності функціонування та розвитку керованого соціального об'єкта, тобто, установи соціальної роботи.

Своєрідність цих управлінських відносин характеризується певними особливостями. По-перше, вони є об'єктивно обумовленими, так як скла-

2) міжособистісні; 3) внутрішньогрупові; 4) міжгрупові; 5) міжнародні. За *об'єктом* соціально-управлінських відносин їх можна класифікувати за такими видами, як економічні, політичні, соціокультурні, релігійні, сімейно-побутові тощо. За своєю *модальністю*, тобто за характером взаємозв'язків між індивідами та їхніми групами, соціально-управлінські відносини розподіляються на відносини: 1) співробітництва; 2) взаємодопомоги; 3) суперництва; 4) конфлікту; 5) субординації (начальник-підлеглий); 6) координації; 7) партнерства тощо. В залежності від наявності або відсутності елементів стандартизації і формалізації в соціально-управлінських відносинах, останні розподіляються на *офіційні і неофіційні (або на формальні і неформальні)*¹. А оскільки кожному з нас у повсякденній життєдіяльності приходиться вступати в безліч неофіційних і офіційних міжособистісних відносин, розглянемо їхні особливості і відмінності більш докладно.

Перше розходження між офіційними і неофіційними міжособистісними відносинами полягає в наявності або відсутності в них визначеного ступеня *нормативності*. Наприклад, відносини між студентами і викладачами регламентуються певними нормами — правовими, моральними й іншими. В силу цього студент зобов'язаний виконувати визначений розпорядок вузівського життя, вчасно відвідувати лекції, готуватися до семінарських і практичних занять, виконувати курсові і дипломні роботи, здавати заліки, іспити і т.п.

Друга відмінність офіційних відносин від неофіційних полягає в тому, що офіційні відносини *стандартизовані і знеособлені*, тобто права й обов'язки керівника і підлеглого у певній установі соціальної роботи залишаються тими ж самими, *незалежно від того*, хто ці ролі виконує. На відміну від офіційних відносин, права й обов'язки, що складаються в неофіційних міжособистісних відносинах, в повній мірі залежать від індивідуальних (тобто від особистісних) особливостей учасників цих відносин, або від їхнього глибоко індивідуалізованого почуття, наявних намірів, переваг тощо.

З цього випливає й третя відмінність неофіційних міжособистісних відносин від офіційних. У протизагу офіційним відносинам, котрі розвиваються у чітко визначених нормативних рамках, а відтак і вимагають певного *навчання*, міжособистісні відносини неофіційного характеру не потребують відповідного навчання. В таких відносинах кожен індивід розвиває свій власний, тільки йому притаманний тип взаємодії із своїм

¹ Бабосов Е.М. Социология управления: Учеб. пособие. — М.: Тетрасистемс, 2001. — С. 81.

партнером, який відповідає певним чеканням та вимогам, пропонованим йому конкретним індивідом, з яким він вступає в контакти.

Поряд з цим, є ще одна істотна відмінність неофіційних відносин між людьми від офіційних. У випадку офіційних відносин рідко приходить вибирати, хто, з ким і в які за змістом комунікації, або контакти повинен вступати. Наприклад, хто в університеті ректор, декан, викладач, а хто – студент, найчастіше залежить не від вибору індивіда, а від сформованої в даному навчальному закладі ситуації, рівня організаційного утворення, кваліфікації, досвіду, авторитету і багатьох інших характеристик працюючих у ньому людей. В той же час в неофіційних відносинах, в переважній більшості випадків вирішальну роль відіграє саме *особистісний вибір*. Такий вибір здійснюється партнерами по спілкуванню в залежності від властивої кожному із них потреби в спілкуванні і взаємодії з визначеною за своїми особистісними якостями людиною.

Водночас слід зазначити, що офіційні і неофіційні відносини, у які люди вступають один з одним, надзвичайно різноманітні. Вони можуть бути *короткочасними* (попутники в потязі), *довгостроковими* (друзі, або колеги по роботі), *постійними* (батьки та їхні діти), *причинно-наслідковими* (злочинець та його жертва), *функціональними* (замовник і кравець), *навчальними* (викладач і студент), *субординаційними* (керівник і підлеглий), *координаційними* (керівники одного статусу). З усього різноманіття соціально-управлінських відносин менеджмент соціальної роботи виокремлює як свою предметну сферу, головним чином, формальні, субординаційні та координаційні управлінські відносини, не залишаючи, звичайно, поза увагою й інші типи соціально-управлінських відносин, що можуть складатися в практиці управління соціальною роботою. В чому ж полягає своєрідність соціально-управлінських відносин, що виникають і розвиваються в *системі менеджменту соціальної роботи*? Соціально-управлінські відносини в системі менеджменту соціальної роботи (які за своєю суттю є соціальними, а за формою управлінськими) – це сукупність різноманітних зв'язків, що виникають між окремими особистостями, їхніми групами, спільнотами, а також усередині останніх в процесі здійснення управлінських функцій, а також в процесі вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення упорядкованості, динамізму, ефективності функціонування та розвитку керованого соціального об'єкта, тобто, установи соціальної роботи.

Своєрідність цих управлінських відносин характеризується певними особливостями. По-перше, вони є об'єктивно обумовленими, так як скла-

даються між людьми безвідносно того, якою стороною цих відносин вони виступають – активною чи пасивною з приводу упорядкування та організації спільної життєдіяльності. Причому носіями управлінських відносин, тією чи іншою мірою є всі співучасники управлінської діяльності. Однак, в процесі управління соціальною роботою важливо розрізняти міру та рівень участі людей в реалізації функцій управлінського циклу. По-друге, управлінські відносини є свідомими і вольовими відносинами, тобто відносинами суб'єктивного порядку. Так здійснюючи певні функції управління, люди заздалегідь керуються поставленою метою, а також намагаються раціонально врегулювати свої дії, свою поведінку та різноманітні процеси суспільного життя заради досягнення цієї мети. Саме звідси й випливає той факт, що відносини між людьми в сфері управління завжди носять цілеспрямований характер¹.

В багатогранній системі управлінських відносин, що виникають у процесі функціонування системи менеджменту установ соціальної роботи, виділяються в якості пріоритетних, найбільш істотних такі відносини, як відносини *залежності, влади, панування і підпорядкування*. У своєму прагненні до володіння деякою цінністю, наприклад, до дружби, кожен індивід вступає в сферу відносин залежності не тільки від своїх намірів і вчинків, але і від мотивів і дій іншого індивіда. Таким чином, *соціальна залежність* – це таке соціально-управлінське відношення, за якого один суб'єкт (індивід або група) не в змозі зробити необхідні для нього соціальні дії, якщо або поки інший суб'єкт не зробить очікуваних від нього дій, що сприяють визначеній діяльності першого суб'єкта. У такому випадку дії другого суб'єкта будуть виступати в якості *домінуючих*, а першого – *залежних*.

У повсякденному житті нерідко зустрічаються такі ситуації, коли особистість чи соціальна група по відношенню до однієї мети чи цінності є залежною від іншого індивіда чи соціальної групи, а у відношенні іншої мети чи цінності – домінуючою. Наприклад, футболісти якого-небудь спортивного клубу залежать від керівництва цього клубу і тренера в розмірі винагороди, розподілу гравців на основних і запасних, у визначенні своїх ігрових амплуа (нападаючий, захисник і т.п.), але і тренер, і керівництво спортивного клубу залежать від футболістів, від їхнього прагнення зіграти цікавіше, якісніше, ефективніше. Тут чітко простежуються відносини *взаємозалежності*.

¹ Словарь-справочник менеджера / Под ред. М. Г. Лапусты. – М.: ИНФРА – М., 1996. – С. 524.

В усіх сферах суспільного життя, особливо в політичній сфері дуже поширені і мають важливе значення *відносини влади, панування і підпорядкування*. Один із класиків соціології М. Вебер розрізняв відносини *панування і влади*. Для розуміння їхнього розходження він приводить для прикладу владу великого банку над тими, хто має потребу в одержанні кредиту, за умови, якщо цей банк займає монопольне положення на фінансовому ринку. Ця влада заснована на економічній силі. *Панування* ж, у його розумінні, припускає не тільки – як у випадку з економічною владою – принципову перевагу сили, якою можна скористатися для здійснення власної волі, але і можливість віддавати певні накази, які неухильно приймаються до виконання. Отже, *панування* – це таке відношення між керуючим і керованим, за якого перший може нав'язувати свою волю шляхом зобов'язуючих наказів. «Будь-яке панування як підприємство, що вимагає постійного управління», – підкреслював М. Вебер, – «потребує з одного боку, установки людської поведінки на підпорядкування правителям, які мають наміри бути носіями легітимного насильства, а з іншого боку, – за допомогою цього підпорядкування вони отримують право розпорядження тими речами, які у разі потреби залучаються до застосування фізичного насильства: особистий штаб управління чи інші засоби управління»¹.

Таке панування, як доводив М. Вебер, не може бути лише наслідком володіння силою. Хоча він і не заперечував ролі насильства як основи панування, але в той же час підкреслював, що одного насильства недостатньо для виникнення справного і тривалого функціонування системи панування. Необхідна ще й наявність певної системи цінностей, переконань, на яких головним чином і ґрунтується слухняність керованих. Аналізуючи цю проблему, Вебер виходив з конструювання трьох, у його розумінні, «ідеальних або чистих типів панування»: *традиційного панування, харизматичного панування і легального панування*. Два перших необхідні були Веберові для показу принципової відмінності того типу панування, яке він зв'язував із сучасними європейськими суспільствами, від панування легального. Аналіз цього типу панування і шляхів його виникнення є разом з тим вагомим внеском Вебера в теорію політичного розвитку, чи в теорію політичної модернізації.

Традиційне панування спирається на віру підлеглих у те, що влада є законною, оскільки вона існувала завжди. Правителі у відносинах із своїми підлеглими мають права і положення панів над слугами. Їхня влада,

¹ Бабосов Е.М. Социология управления – Мн., 2001. – С. 648.

однак, обмежена освяченими традицією нормами, на які в той же час спирається і саме їхнє панування. У цьому сенсі, говорить Вебер, “правитель, який би порушував традиції без перешкод і обмежень, піддавав би небезпеці законність власної влади, яка спирається винятково на силу традицій”¹.

Важливе значення має також веберівська інтерпретація механізму влади при традиційному пануванні. Цей апарат спочатку функціонує як розширений “будинок” правителя, у якому окремі служби відповідають за різні сфери життя. Такий “будинок” правителя, який виріс до великих розмірів, Вебер називає “поналізмом”; як приклад такої системи в нього служить Древній Єгипет. Поряд з аналізом патріомоналізма Вебер сконструював також інший тип традиційного панування, що називав “султанизмом”; його особливістю повинне було бути звільнення правителя від традиційних обмежень і, отже, повний, некерований деспотизм. Султанізм можливий тоді, коли традиційний правитель шляхом завоювань розширює границі своєї влади, що у підсумку може спиратися більше на змушену слухняність підвладних, чим на їхню віру в законність традиційної влади. Для цього, однак, потрібна сильна армія. Аналізуючи форми і методи функціонування військових організацій, Вебер підкреслює головний парадокс деспотичних систем. Полягає він у тім, що, спираючись на збройну силу, вони попадають в усе більшу залежність від неї, а це веде до послаблення їхньої влади. Нарешті, відходячи від “чистого типу” традиційного панування, Вебер розглядав його конкретні (або, відносно, нечисті), змішані форми. Зокрема, він піддавав аналізу відношення патримоналізму до феодалізму, трактуючи останній як різновид традиційного панування з властивими йому певними відмінностями.

Подібним типологічним методом Вебер досліджував і інший тип панування - *харизматичний*. Грецький термін “харизма” означає у Вебера неабияку незвичайну якість, дарунок або магічну силу, що властиві окремим людям. Харизматичний лідер — це той, чиє панування над іншими ґрунтується на їхній вірі в його надзвичайні магічні властивості. Він покликаний виконувати якусь надзвичайну, саме йому призначену місію і в ім'я цього має право на слухняність з боку підлеглих. Як і в традиційному пануванні, влада спирається тут на якість правителя, а не на безособові права. Але на відміну від традиційного панування вона не є наслідком того, що так завжди було, а результатом переконань, що харизматичний лідер (прави-

¹ Вебер М. Избранные произведения. — М.: Прогресс, 1990. — С. 646.

тель) вносить щось нове, а керовані їм люди “підкоряються йому не в силу звичаю чи встановлення, а тому, що вірять йому”. Такими, підкреслював Вебер, є революційний вождь (у тому сенсі, що він змінює існуюче положення), далекоглядний політичний або державний діяч, що рятує країну від кризи, релігійний або квазірелігійний пророк.

Головною проблемою харизматичного панування, як стверджував Вебер, служить проблема спадкування, тобто проблема, якої в принципі не існує при традиційному пануванні. Харизма, власне кажучи, якість особиста, і не може передаватися так легко, як традиційний титул влади. Вебер виділяє три способи передачі влади в системі харизматичного панування. *У першому випадку* існують визначені критерії, яким повинен відповідати спадкоємець, щоб стати новим харизматичним лідером. *В другому* - попередній харизматичний правитель призначає свого спадкоємця, тим самим як би поширюючи на нього свої власні харизматичні якості. *У третьому*, найбільш частому, оскільки перші два носять скоріше винятковий характер, самі підлеглі: учні або послідовники харизматичного вождя призначають спадкоємця, який тим самим стає носієм цієї харизми. Наприклад, спадкування влади в системі католицької церкви здійснюється саме на цій основі, хоча ця влада апелює до легітимації у вигляді призначення першого спадкоємця Христа (в особі апостола Петра) самим творцем віри. Однак наступні папи обираються повноважними учасниками всесвітніх зборів кардиналів, але в момент виборів на них “сходить чудесним образом” харизма Христа.

Як традиційне, так і харизматичне панування потрібні були Веберові як відправні пункти для аналізу третього типу панування - *панування легального*, у якому він бачив політичну особливість Заходу. Саме цей аналіз є найважливішою частиною веберівської соціології політичних відносин. *Легальне панування* - це панування права в тому сенсі, що як саме існування влади, так і сфера її дії залежать від встановлених людьми позитивних прав. При цьому типі панування будь-яка норма може бути введена як право і передбачається, що з нею будуть рахуватися усі, хто підлеглий владі. Тут люди, які обіймають владу, є не самостійними правителями, а вищестоящими виконавцями визначених правом обов'язків у чітко визначений період. При цій системі панування керовані — вільні громадяни, зобов'язані підкорятися саме праву, а не як піддані, що зобов'язані підкорятися правителю, який використовує це право. У цій системі влади панування здійснюється в силу “легальності”, тобто в силу віри в обов'язковість легального *встановлення* і ділової “компетентності”, обґрунтованої раціонально створеними правилами, тобто в орієнтації на

підпорядкування при виконанні встановлених правил, – планування в тому виді, у якому його здійснює сучасний “державний службовець”¹.

Така система, на думку Вебера, є особливістю Заходу й однією з двох основних причин поряд з релігією, в силу яких Захід досяг такого високого рівня соціально-економічного розвитку. Аналізуючи систему *легального* панування, Вебер приділив багато уваги й апарату влади, тобто бюрократії. Він був переконаний, що бюрократія є найбільш раціональною формою здійснення влади, хоча в той же час бачив і підкреслював її недоліки і слабкості, наприклад, в тих випадках, коли необхідно приймати рішення з своєрідних або нетипових питань.

У своїй класичній теорії бюрократії М. Вебер виходив із необхідності раціоналізації усіх сторін життя сучасного суспільства. Він справедливо вважав, що різноманітна людська діяльність, у тому числі й управлінська, стає більш систематизованою й ефективною, якщо вона організована відповідно до правил, установлених на основі раціонального аналізу. У сфері управлінської діяльності головним аспектом раціоналізації є формування ефективно діючого управлінського апарату – бюрократії. Щоб визначити основні принципи її діяльності, він сконструював *ідеальний тип* бюрократії, її *теоретичну модель*. Такий ідеальний тип у соціальній реальності практично не зустрічається, але він служить певною моделлю, звіряючись з якою, можна підвищувати ефективність управлінської діяльності в будь-якій організації.

На додаток до свого ідеального типу раціональної бюрократичної організації Вебер створив також типологію бюрократичного функціонера в рамках відносин легального панування. Серед них він виділяє: 1) особисто вільна особа, яка призначена на посаду на підставі угоди; 2) особа, що здійснює владу на підставі формальних законів і лояльність відносин у системі менеджменту визначається чітким виконанням офіційних обов’язків; 3) особа, яка призначена на посаду відповідно до її кваліфікації і відношення до справи; 4) особа, що працює на своїй посаді постійно, а не від випадку до випадку; 5) функціонер (менеджер, управлінець), що регулярно одержує заробітну плату, та має певну перспективу професійної кар’єри, гарантованої формальними правами, а тому розглядає свою роботу як особисто зацікавлене відношення до справ, задач і цілей системи управління, який він служить.

Розвиваючи веберівську концепцію політико-управлінських відносин панування і підпорядкування, відомий американський соціолог Р. Мертон

¹ Вебер М. Избранные произведения. – М.: Прогресс, 1990. – С. 646-647.

включив у систему панування ще один дуже істотний компонент, тобто дію особливого механізму здійснення владних повноважень, яким є *політична машина* як формальна діюча організація. “Політична машина”, відзначає він, “встановлює зв’язок із звичайними чоловіками і жінками шляхом ретельно розробленої мережі особистісних відношень. Внаслідок цього “політика перетворюється в особистісні зв’язки”¹. Наприклад, дільничний уповноважений будь-якої політичної партії, щоб домогтися підтримки свого кандидата на виборах, “повинен стати другом кожній людині, виявляючи награну, якщо не реальну, симпатію до знедоленого і використовуючи у своїй благодійній роботі ті засоби, які надані в його розпорядження босом”. Тут в хід йде усе: і кошик з провізією, і допомога в працевлаштуванні, і юридичні поради людині, що бідує і багато чого іншого. Така практика діяльності політичної машини добре налагоджена в системі американської демократії, яка нині широко і небезуспішно застосовується в політико-управлінських відносинах в Україні та інших країнах СНД.

Отже, розмаїття типів і форм соціально-управлінських відносин утворює ту багатогранну основу організованих і більш-менш постійно відтворених взаємодій, без яких неможливе існування жодної соціальної групи, жодної соціальної спільності людей, кожна із яких використовує визначений вплив з боку керуючої системи.

Таким чином, в процесі функціонування системи менеджменту соціальної роботи виникає *шість* основних типів соціально-управлінських відносин, характерні риси яких зводяться до наступного.

Найбільш розповсюдженим типом взаємодії між людьми в процесі управління соціальною роботою є *службові відносини*, що відрізняються своєю *несиметричністю*. Ця особливість виявляється в тім, що в процесі функціонування системи менеджменту соціальної роботи складається однобічна залежність підлеглого від начальника. Найбільш істотною ознакою службових відносин є повноваження вирішувати, що і як повинен зробити підлеглий у робочий час, а також визначати ті завдання, які підлеглий має виконувати.

Від службових відносин в системі менеджменту соціальної роботи варто відрізняти *функціональні* відносини, сполучення яких можуть, але не завжди перекриваються службовими відносинами. Функціональні відносини будуються таким чином, що функціонально обумовлений суб’єкт відносин не вирішує, що повинен робити функціонально залежний суб’єкт.

¹ Пригожин А. И. Социология организаций. – М.: Политиздат, 1980. – С. 453.

Роль функціонально обумовленого суб'єкта полягає скоріше в пораді, чи допомозі, ніж у видачі певних розпоряджень. В рамках функціональних зв'язків, як правило, не даються розпорядження. Прикладом тут можуть служити відносини між керівником установи соціальної і її юрисконсультом або радником. Керівник надсилає проект будь-якого розпорядження чи договору на висновок, а юрисконсульт зобов'язаний висловити свою думку стосовно цього документу, після чого керівник знайомиться з нею. Але погодиться керівник з цим висновком чи ні – залежить тільки від нього самого.

Технічні відносини. В багаторівневих системах менеджменту соціальної роботи великого значення набуває *технічна взаємозалежність у діях* і функціях членів колективу. Кожний має чітко виконувати свої функції і домагатися настільки ж чіткого виконання іншими співробітниками їхніх функцій, інакше неможливо домогтися всебічно погодженої й ефективної діяльності. Саме в цьому й полягає третій вид відносин в системі менеджменту соціальної роботи – технічних відносин.

Інформаційні відносини – це такі відносини в системі менеджменту соціальної роботи, які пов'язані з односторонніми чи взаємними процесами інформування про всі стани об'єкта управління і про зміни цих станів, про які той, що інформує, знає, а той, що отримує інформацію, має знати, щоб мати можливість ефективно виконувати свої посадові обов'язки.

Спеціалізовані відносини – це окремий вид відносин, пов'язаний з поділом праці (тобто з розподілом цілей і дій щодо їхнього досягнення) в управлінні різнобічною конфігурацією діяльності даної соціальної системи – закладу, організації, фірми, установи тощо. Мова йде про зв'язок управляючої підсистеми або окремих її ланок із спеціалізованими компонентами, ланками, дільницями. Спеціалізовані відносини, в свою чергу, можуть приймати різний ступінь інтенсивності. Деякі дільниці або ланки управляючої підсистеми соціальної роботи можуть бути сильніше або слабкіше пов'язані з розподілом праці як між собою, так і з керуючою підсистемою загалом.

Ієрархічні відносини – це такі відносини між ланками чи осередками системи менеджменту соціальної роботи, які розташовані на різних сходинках (рівнях) управлінської ієрархії (управлінської вертикалі), за яких кожен нижчестоящий рівень управління підкоряється вищестоящому рівню та контролюється ним. Наприклад, в системі “президентської вертикалі”, що діє нині в Україні, районний чи міський рівень управління підпорядкований обласному рівню управління, а останній – загальнодержавному (національному), функціонуючому у вигляді адміністрації Президента

України, що має відповідні структурні підрозділи: головні управління, управління, відділи, сектори тощо.

У залежності від характеру взаємозв'язку між керівниками і підлеглими соціально-управлінські відносини в системі менеджменту соціальної роботи можна розподілити чотирма основними їх типами: 1) бюрократичні, 2) патерналістські, 3) фратерналістські, 4) партнерські.¹

Бюрократичні відносини, (від франц. „бюро” - канцелярія + греч. „кратос” - влада, буквально – панування канцелярії), якщо звільнити їх від негативного оціночного менталітету, що широко розповсюджений в суспільстві і виходить із сутності їх трактування М. Вебером, базуються на адміністративній ієрархії. При наявності таких відносин за кожним працівником жорстко закріплені його функціональні обов'язки. Керівники приймають рішення, а підлеглі зобов'язані їх виконувати, жорстко слідуючи букві розпорядження. В цьому випадку контроль за діяльністю установи соціальної роботи являє собою чітко налагоджену систему перевірок. Відповідальність за успіх справи або за можливі провали в діяльності несе відповідний виконавець. Контакти між керівниками і підлеглими носять, головним чином, офіційний (формальний) і деперсоніфікований характер, які зазвичай обмежені відносинами суто службової властивості.

При *патерналізмі* (від лат. “падре” – батько) чітко виражена ієрархічність відносин, а права “хазяїна”, який зазвичай приймає одноосібні рішення, є незаперечними. Від підлеглих потрібна та очікується лише лояльність стосовно начальника, який пильно контролює дії своїх підлеглих, але при необхідності приймає на себе частину покладених на них функцій. Відповідальність за успіх справи або за можливі провали – загальна. Керівник установи, при цьому, пильно підтримує єдність установи соціальної роботи не шляхом формальної регламентації, а завдяки твердженню і постійному збереженню свого особистого впливу. Незважаючи на жорстку ієрархію, цьому виду взаємин надається особистісний характер, який виходить за суто службові рамки.

У випадку *фратерналізму* (від англ. “фразер” – брат) ієрархічність у відносинах між керівниками і підлеглими старанно згладжується та пом'якшується. Тут панує прагнення до колегіального прийняття рішень після їхнього колективного обговорення. Тим самим керівник установи соціальної роботи будує відносини зі своїми підлеглими претендуючи скоріше на роль “лідера”, ніж “начальника” або “хазяїна”. Підлеглим, при

¹ Бабосов Е.М. Социология управления: Учеб. пособие. – Мн.: Тетрасистемс, 2001. – С. 91.

застосуванні цього виду відносин, надається достатня самостійність у спільній діяльності та передбачається взаємна допомога і підтримка як з боку керівника, так і рядових працівників. Будь-який успіх тут розглядається як загальна заслуга всього колективу, а будь-який провал – як загальне лихо для всіх членів колективу. Такі відносини, що застосовані в установі соціальної роботи, носять підкреслено неформальний характер.

Що ж стосується *партнерства* (від франц. “партнер” – учасник спільної діяльності), то ієрархічні відносини тут хоча й існують, але яскраво не виражені. Рішення в цій системі відносин зазвичай приймаються на основі спільного обговорення, де кожний член колективу вносить певні пропозиції у відповідності до своєї кваліфікації і сфери компетентності. Керівник тут не розпоряджається, а координує загальні дії. За кожним співробітником тут чітко закріплені відповідні функції, причому керівник в них не втручається, а поточний контроль найчастіше не передбачений. Підлеглі мають розуміти зміст прийнятих рішень і чітко виконувати їх в процесі самостійної роботи. Незважаючи на колегіальність прийнятих рішень і дій, партнерські відносини між співробітниками тим самим деперсоніфіковані та переведені на службово-контактну основу. Партнерство відрізняється високим рівнем демократизму – самостійні індивіди об’єднуються для спільної діяльності за вільним контрактом, а керівник тут діє як координатор, що розподіляє завдання і контролює дотримання обговорених умов і обов’язків.

Звичайно, що виділені чотири типи соціально-управлінських відносин у “чистому” вигляді зустрічаються дуже рідко. Патерналізм, зокрема, нерідко реалізується за наявності елементів фратерналізму або бюрократизму: усе, в кінцевому рахунку, залежить від складу учасників спільної дії, характеру, змісту і спрямованості тієї установи, в межах якої люди вступають в управлінські взаємодії, а також від складу й особистісних якостей менеджерів – керівників, що здійснюють функції управління.

Знання особливостей побудови і функціонування управлінських відносин в системі менеджменту соціальної роботи допомагає уникати *типових помилок*, що виникають в практиці діяльності деяких керівників. Однією з найбільш розповсюджених у практиці управління є *помилка зайвої поблажливості*, яка виявляється в тенденціях оцінювати якість службової діяльності своїх підлеглих вище реального рівня, що, в остаточному підсумку, призводить до зниження їхньої творчої активності, до самозаспокоєності, а це, як відомо, знижує ефективність діяльності установи соціальної роботи загалом. Існує і протилежність – *помилка зайвої вимогливості*, яка доходить до рівня жорсткості і виражається у тенденціях занижено оцінювати всіх і вся.

Нерідко в практиці управління соціальною роботою виявляється *помилка й особистої схильності*, за якої керівник у відношенні до підлеглого більше покладається на особисту пристрасть, ніж на саму по собі реальну роботу цього підлеглого. Так звана *помилка „німба”* виникає під впливом *“ефекту ореола”*, коли у своєму відношенні до підлеглого начальник керується, в першу чергу, загальним враженням (гарним чи поганим), зробленим цим працівником, а не результативністю його службової діяльності. Помилка по свіжості *вражень*, в свою чергу, виражається у прагненні керівника оцінювати підлеглого і його роботу тільки на підставі подій останнього часу, замість того, щоб аналізувати й оцінювати її результативність його роботи за більш тривалий часовий період.

Кожна із розглянутих помилок здатна істотно погіршити відносини між керівником і підлеглими, а також призвести до виникнення певних протиріч і конфліктів, а це, як відомо, знижує та унеможливорює ефективність спільної діяльності установи соціальної роботи, її просування до наміченої мсти. І навпаки, знання цих помилок, облік особливостей управлінських відносин, що складаються між працівниками, а також між ними і їхнім керівником (керівниками), істотно розширює можливості удосконалювання системи менеджменту соціальної роботи, підвищує ефективність та результативність її діяльності в сфері надання соціальних послуг певним верствам населення.

2.2. Закони та принципи менеджменту соціальної роботи

Багатогранна діяльність керівництва будь-якої установи соціальної роботи, у тому числі і кожного керівника (менеджера соціальної роботи), підпорядкована дії не тільки закономірностей природи і суспільства, але й дії певних законів управління. У найкращому випадку розуміння цих законів та закономірностей, а також напрямів їхньої дії має бути узгоджено з поведінкою суб'єкта управління соціальною роботою, і тоді на нього очікує успіх. У протилежному випадку, коли суб'єкт управління соціальною роботою намагається будувати свою діяльність, незважаючи на закони та закономірності управління або навіть усупереч їм, то його, як правило, очікує невдача або крах.

Термін *„закон”* у сучасному наукознавстві розуміється у двох основних змістах:

1) як нормативний акт, що прийнятий і затверджений в установленому порядку вищим представницьким органом державної влади. В цьому випадку він (тобто закон) має суб'єктивний характер, тому що відбиває такі фактори, як ступінь інтелекту його розробників, наприклад, депутатів Верховної Ради України та керівників держави: розстановку політичних сил в суспільстві, що зацікавлені у прийнятті даного закону, а також й інші численні фактори;

2) як необхідні, істотні, стійкі та повторювані відносини і причинні зв'язки між явищами та процесами в природі і суспільстві. Ці закони, на відміну від попередніх, мають об'єктивний характер, тобто вони існують і діють незалежно від свідомості і волі людей¹, але проявляються та реалізуються через людську діяльність. Саме таке розуміння даного терміну і буде розглядатися надалі в цьому розділі.

Закони, таким чином, є найвищим ступенем людського пізнання і мають форму загальності, тобто виражають найбільш загальні відносини і зв'язки, що властиві усім явищам і процесам даного класу, роду чи виду.

Крім поняття законів у соціальних та інших наукових дисциплінах, зокрема, у теорії менеджменту соціальної роботи, розрізняють й такі категорії, як "*закономірності*" і "*тенденції*". Термін "*закономірність*", на відміну від поняття "*закон*", виявляється як повторюваний зв'язок явищ або процесів суспільного життя чи певних етапів суспільного прогресу. В цілому ж категорія "*закономірність*" значно вужче, ніж термін "*закон*" у просторі і часі. Що стосується категорії "*тенденція*", то вона в свою чергу визначає основну лінію, або напрям розвитку суспільства (чи його підсистем), але не визначає безліч випадків і відхилень, через які необхідність пробиває собі дорогу.

Важливо також зазначити, що *закони* об'єктивного світу є, насамперед, і законами його розвитку. В той же час рівень їхнього пізнання дотепер ще дуже невисокий, і тому багато законів не мають поки що належної глибини наукової проробки та осмислення, а відтак являють собою найпростіші поняття чи схеми пізнання, або досить нескладні наукові конструкції. Це відноситься не тільки до суспільних наук (в тому числі і до теорії менеджменту соціальної роботи), а також і до біологічних наук: генетики, селекції, фізіології тощо.

Тим часом в об'єктивному світі діють загальні *закони* розвитку природи, суспільства і мислення. Це, насамперед, об'єктивні *закони діалектики*,

¹ Див. більш докладно: Лукашевич М.П., Туленков М.В. Соціологія: Навч. посібник / За заг.ред М.В. Туленкова. – К.: МАУП, 2002. – С. 51-58.

до числа яких відносяться: 1) закон єдності і боротьби протилежностей; 2) закон заперечення заперечень; 3) закон переходу кількісних змін у якісні тощо. Розглянемо ці закони більш докладніше у контексті менеджменту соціальної роботи.

Закон єдності і боротьби протилежностей стверджує, що: а) в усякому явищі чи предметі існують певні протилежності, які можуть займати полярні положення; б) ці протилежності не просто співіснують, а постійно взаємодіють, борються один з одним, переходять один в одного, тобто міняються місцями; в) боротьба протилежностей, їхня взаємодія і взаємоперехід є джерелом внутрішніх протиріч, а самі ці протиріччя служать одночасно й внутрішнім джерелом розвитку, джерелом саморуху; г) у процесі подолання цих протиріч створюються передумови не тільки для виникнення протиріч нового, більш високого рівня, але і їхнього вирішення.

Розуміння, таким чином, суті даного закону з боку керівників (менеджерів) установ соціальної роботи означає, що вони мають усвідомлювати неминучість протилежностей, протиріч між прогресивним і консервативним, між стабільним і динамічним, формальним і неформальним, надійністю і ризиком. Саме в пошуках ефективних шляхів подолання цих і багатьох інших протиріч і полягає професійна діяльність щодо управління соціальною роботою.

Закон заперечення заперечень, в свою чергу, виражає послідовність сходження різноманітних явищ і процесів від нижчого до вищого, від простого до більш складного та характеризує заміну усього старого на нове, нового на новітнє і так далі. Цей закон означає, що: а) у всякий наступний момент часу будь-яке явище або будь-який предмет, відмінний від самого себе в попередній момент часу, тобто наступний стан деякою мірою як би заперечує їхній попередній стан; б) в процесі руху і розвитку явищ і предметів утримується (або зберігається) найбільш істотніше і найбільш важливіше із інших попередніх станів.

У цьому зв'язку розрізняють заперечення *метафізичне*, як повне знищення попереднього стану, і *діалектичне*, як процес послідовного розвитку від вищого до нижчого, від простого до більш складного, із збереженням від колишнього стану певного явища або предмета всього самого істотного і важливого. Зміст дії цього закону для будь-якого керівника (менеджера) установи соціальної роботи цілком певний: усе знаходиться в процесі постійного розвитку, руху та відновлення: нове замінює старе, новітнє приходить на зміну новому, тому у фахівців з управління соціальною роботою має бути дуже розвиненим професійне почуття не тільки на все нове,

прогресивне, але й на найбільш придатні моменти впровадження нового й усунення застарілого.

Закон переходу кількісних змін у якісні (і навпаки) полягає в тому, що в процесі розвитку будь-якого явища, процесу або об'єкта відбуваються безупинні кількісні зміни. Досягши визначеного рівня, вони призводять до суттєвих докорінних якісних змін. Після того, як якість претерпіла докорінну, принципову зміну, вона прискорює темпи зростання. Кількісні зміни відбуваються, як правило, еволюційним шляхом (тобто поступово і постійно), а докорінні якісні зміни – стрибкоподібно, тобто революційно. Прикладами таких стрибків у суспільному житті можуть бути соціальні реформи, у біології – генетичні зміни, зміни структур біоценозів, у фізиці – ядерні реакції, у хімії – зміни властивостей речовин зі змінами їхнього хімічного складу.

Слід зазначити, що в управлінні соціально-економічними системами та процесами перехід кількісних змін у якісні відчувається найбільш гостро. Наприклад, рівень падіння або підйому курсу акцій, процентних ставок, кон'юнктури місцевих або світових ринків – це усі вузлові критичні крапки, що вимагають вироблення не тільки якісно нових оперативних управлінських рішень, але навіть і стратегій поведінки організаційних формувань, в тому числі і установ соціальної роботи. Тому визначення цих критичних крапок продажу товарів або надання соціальних послуг, надійності функціонування установи соціальної роботи, або навпаки, ризику чи нестабільності – це той внутрішній світ керівника цієї установи, що постійно обумовлює його високу професійну готовність. Разом з тим, це ще й небезпека стресів, порушення психічної стійкості і виникнення не тільки психічних, але і соматичних (тілесних) захворювань управлінського персоналу. Розуміння, таким чином, суті законів об'єктивного світу, що діють і в сфері менеджменту соціальної роботи, дозволяє прояснити той факт, чому далеко не всі люди можуть успішно працювати на посадах керівників (менеджерів) організаційних формувань або їхніх структурних підрозділів чи ланок. В той же час слід зазначити, що в сфері управління соціальною роботою, як і в будь-якій іншій сфері свідомої діяльності суспільства, діють свої, різноманітні й специфічні закони. Але якщо вони будуть пізнаними і правильно використаними, то вони надають установам соціальної роботи та їх керівникам широке поле для творчої й ефективної діяльності щодо надання соціальної допомоги найбільш незахищеним верствам населення.

Поряд з цим, *закони менеджменту соціальної роботи*, що носять найбільш загальний характер, своєю дією охоплюють усі соціальні системи

установи або заклади соціальної сфери, а також усі способи виробництва і надання соціальних послуг, незалежно від стадії чи етапу суспільного розвитку. Нескінченність змісту процесів і явищ об'єктивного світу припускає таким чином і нескінченність законів управління, у ньому діючих. Тому мова може йти тільки про ті закони менеджменту¹, що вже розкриті і достатньо досліджені на сучасному етапі суспільного розвитку. Серед них можна визначити наступні закони менеджменту соціальної роботи: 1) закон єдності та цілісності системи менеджменту соціальної роботи; 2) закон забезпечення необхідного числа ступенів свободи системи менеджменту соціальної роботи; 3) закон необхідної розмаїтості систем менеджменту соціальної роботи; 4) закон співвідношення керуючої та керованої підсистем менеджменту соціальної роботи; 5) закон організації менеджменту соціальної роботи.

Необхідно підкреслити, що термін „закон менеджменту соціальної роботи” варто трактувати як істотний, повторюваний, причинно-наслідковий зв'язок між окремими елементами системи управління соціальною роботою, що обумовлює ступінь її цілісності (тобто упорядкованості її структури), а отже кількість, якість та результативність керуючого впливу на соціальні системи, явища і процеси. Одне слово, закони менеджменту соціальної роботи виражають стійку залежність кінцевих результатів керуючого впливу на соціальні системи, явища і процеси від ступеня якості і узгодженості окремих елементів (лапок) системи управління установи соціальної роботи.

Розглянемо, таким чином, сутність основних законів менеджменту соціальної роботи більш предметно.

Закон єдності і цілісності системи менеджменту соціальної роботи означає, що система управління установи соціальної роботи (тобто керуюча підсистема) повинна мати організаційну і функціональну єдність, а також містити у собі всі необхідні елементи, які об'єктивно відповідають цілям і задачам управління соціальною роботою. Функціональна цілісність, крім того, означає, що система управління повинна реалізовувати усі функції, необхідні для ефективного розвитку і функціонування соціально-економічних систем, явищ і процесів в сфері соціальної роботи. Єдність системи управління соціальною роботою, в свою чергу, передбачає, що вона утворює собою єдину систему, тобто певну цілісність, а не суму частин, фрагментів чи блоків. Таким чином, вся система менеджменту соціальної роботи має бути побудована на основі єдиних принципів і підходів, єдиних інтересів,

¹ Див.: Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. – СПб.: ИД МиМ; 1997. – С. 62-67. Шекин Г.В. Теория социального управления. – К.: МАУП, 1996. – С. 322-323.

що аж ніяк не означає уніфікацію й однаковість її ланок, рівнів і підходів щодо організації управління соціальною роботою.

В той же час, порушення єдності і цілісності системи менеджменту соціальної роботи, зокрема, обумовлюють: а) неузгодженість, а часом і суперечливість актів законодавчої і виконавчої влади, прийнятих і діючих як у суспільстві в цілому, так і в його окремих підсистемах; б) неузгодженість, а інколи і протилежність підходів щодо формування та реалізації бюджету (держави, регіону, організації, установи тощо); в) відсутність обґрунтованих обсягів відрахувань підприємств або регіонів у держбюджет, а також невідповідність їхніх бюджетів реальним потребам соціального захисту певних верств населення (це ж стосується і фінансового забезпечення установ соціальної роботи).

Таким чином, без забезпечення єдності і цілісності системи менеджменту соціальної роботи, без чітко визначених принципів її побудови неможлива ефективна діяльність будь-якої соціальної системи – країни, регіонів, установ соціальної роботи і їхніх структурних підрозділів (чому існує безліч прикладів). Формування цілісної системи управління соціальною роботою неминуче пов'язано й з тим, що на початкових етапах її побудови можливо допускати надмірне або недостатнє існування структур, ланок, органів управління, а також прав, повноважень, відповідальності і т.і. Тут, виходячи із найбільш прийнятної аналогії, потребується не “архітектурне будівництво”, а саме, дбайливе формування, тобто “вироснування” відсутніх елементів з одного боку, а з іншого – акуратне “хірургічне” видалення віджилого, з огляду на реакцію відторгнення, гомеостазис та інші особливості живого організму. Інакше може наступити неминучий крах усієї системи управління соціальною роботою.

Закон забезпечення необхідного числа ступенів свободи системи менеджменту соціальної роботи означає, що система управління повинна мати необхідне і достатнє число ступенів свободи.

Керовані системи чи підсистеми (держава, регіони, організації, заклади, установи тощо) мають виняткове різноманіття змісту, напрямків і умов діяльності. В кожному конкретному випадку закони розвитку суспільного виробництва, надання соціальних послуг та організації управління соціальною роботою проявляються різними шляхами. Система управління соціальною роботою повинна забезпечити всі необхідні ступені свободи керованих систем (підсистем) і процесів. Для цього вона має бути не тільки досить гнучкою, володіти необхідними внутрішніми ресурсами, але й відзначатися певною стійкістю і твердістю. Вимога максимальної гнучкості

систем управління соціальною роботою навряд чи повністю прийнятна, так як її можна забезпечити лише за наявності досить значних ресурсів соціальної системи – кадрових, фінансових, матеріально-технічних і інших, що практично неможливо.

В той же час, забезпечення необхідного числа ступенів свободи системи менеджменту соціальної роботи досягається за допомогою універсальності законодавчих актів, чіткості підзаконних актів, роз'яснень та коментарів виконавчої влади, що у сукупності й характеризує гнучкість системи управління. Число ступенів свободи керуючих систем (підсистем) обмежується рамками прийнятих у країні законів, нормативних актів виконавчої влади, міжнародними і національними нормами, традиціями й звичаями. Жорсткість системі управління соціальною роботою додають й певні суб'єктивні обмеження – рівень кваліфікації управлінського персоналу, їхня здатність ефективно використовувати наявні ресурси, а також уміння оцінювати виникаючі загрози з боку навколишнього середовища тощо.

Число ступенів свободи керуючої системи (підсистеми) завжди має перевершувати число ступенів свободи керованої системи (підсистеми), інакше керуюча система (підсистема) так чи інакше може суттєво загальмувати розвиток керованої системи (підсистеми) або об'єкту управління. Це досягається завдяки наданням керованим системам (підсистемам) або суб'єкту управління більшої ступені автономності, а також певної незалежності в питаннях використання наявних ресурсів та більшої самостійності у прийнятті цілого ряду управлінських рішень, широкого прояву ініціативи, активності тощо.

Закон необхідної розмаїтості систем менеджменту соціальної роботи полягає в тому, що системи управління повинні мати необхідну розмаїтість відповідно до потреб керованої системи (підсистеми) або об'єкту управління.

Системи управління певними класами суб'єктів господарювання, (наприклад, банками, біржами, промисловими чи сільськогосподарськими підприємствами, установами або закладами соціальної роботи) мають певну типологічну спільність. Вони повинні задовольняти цілу низку обов'язкових вимог щодо ведення управлінської діяльності в даній сфері (наприклад, безпека персоналу при здійсненні виробничих операцій, його стресостійкість, відсутність шкоди з боку навколишнього середовища і т.і.).

Однак в залежності від конкретних умов діяльності суб'єкта господарювання, обсягів реалізації товарів і послуг, природно-кліматичних умов, чисельності населення міста, рівня зв'язку з іншими регіонами і країнами і т.ін., можливі або навіть і необхідні істотні розходження в системах

управління. Наприклад, система управління повинна бути різною навіть для підприємств або установ однакових розмірів однієї і тієї ж галузі або сфери в районах півночі і півдня, середньої смуги чи субтропіків, у великому місті чи невеликому селищі.

Розмаїтість систем управління, таким чином, обумовлена розмаїтістю факторів різної природи – галузевих, етнічних, демографічних, професійно-кваліфікаційних, релігійних, соціально-культурних і т.ін. Більше того, розходження в системах управління можуть бути пов'язані навіть з особистістю керівника і його найближчих помічників. Важливим фактором функціональної і структурної розмаїтості систем управління виступають також форми власності. Однак в усіх випадках структурно-соціокультурне розмаїття систем управління має спиратися на відповідні законодавчі і підзаконні акти, норми, традиції і звичаї.

Поряд з цим, розмаїтість систем управління соціальною роботою необхідно розуміти подвійно. З одного боку, як споконвічно необхідна розмаїтість можливих форм управління соціальною роботою і, з іншого боку, як динамічний процес послідовної зміни станів систем управління, що мають більш ефективніше забезпечувати потреби функціонування і розвитку керованих систем (підсистем) або об'єкту управління соціальною роботою.

Водночас системи управління соціальною роботою, володіючи достатньою розмаїтістю, повинні відрізнятися ще й певною внутрішньою структурою та пропорційністю, що визначається технологією процесів управління. Типові структури, організаційні схеми і моделі системи управління соціальною роботою, таким чином, мають служити не догмою, не керівництвом до обмеження, а свого роду методичними вказівками, пропозиціями і рекомендаціями щодо раціоналізації систем управління, а також відповідним моментом для розробки конкретної системи менеджменту соціальної роботи.

Закон співвідношення керуючих і керованих систем (підсистем) менеджменту соціальної роботи означає, що вони мають відповідати одне одному за функціональними і структурними можливостями, а також за рівнями, напрямками, цілями і задачами функціонування і подальшого розвитку. Тут необхідно зважити на декілька моментів.

По-перше, співвідношення керуючої та керованої підсистем управління необхідно розуміти як їхню адекватність в плані інтенсивного чи екстенсивного розвитку установи соціальної роботи загалом. Якщо керована система (підсистема) або об'єкт управління розвивається за інтенсивним варіантом, то їй не може відповідати керуюча система (підсистема) екстенсивного типу. Разом з тим, керуюча система (підсистема) інтенсивного

типу може виводити керовану систему (підсистему) екстенсивного типу в розряд інтенсивних.

По-друге, співвідношення керуючої та керованої підсистем, системи менеджменту соціальної роботи означає, що функціональній складності керованих підсистем має відповідати й функціональна складність керуючих підсистем, але більш високого порядку. Разом з тим, керуюча підсистема з обмеженими функціональними можливостями принципово не може забезпечити ефективний розвиток керованої підсистеми з передовим науково-технічним рівнем. Зрозуміло, що рівень компетентності управлінських працівників керуючої підсистеми або суб'єкта управління установи соціальної роботи має бути вищим, ніж рівень компетентності працівників керованої підсистеми або об'єкта управління.

По-третє, співвідношення керуючої та керованої підсистем системи менеджменту соціальної роботи необхідно розуміти й в тому плані, що удосконалення керуючої підсистеми має здійснюватися більш динамічними темпами, ніж керованої підсистеми. Це означає не тільки випереджаюче зростання ресурсних витрат на керуючу підсистему, але й необхідність більш ефективного використання сучасних наукових знань стосовно людини, колективу, організації і суспільства в цілому, а також їх використання в практиці управління установами соціальної роботи. Крім цього, розвиток керуючих підсистем має завжди підкорятися визначеним вимогам законів і закономірностей менеджменту соціальної роботи. У цьому процесі прогресивна роль належить, перш за все, особистості керівника установи соціальної роботи, високий рівень управлінської культури, професіоналізм і творчі можливості якого здатні максимально використовувати механізми дії законів управління в необхідному напрямку та розширювати сферу їхнього дійсного застосування у практичній діяльності щодо покращення якості надання соціальних послуг клієнтам.

Закон організації менеджменту соціальної роботи показує об'єктивну необхідність відповідності функцій, повноважень, прав і відповідальності на кожному із рівнів системи управління установи соціальної роботи і відбиває залежність ефективності її функціонування від чіткості розподілу і кооперації праці в самій системі управління як у горизонтальному, так і у вертикальному розрізі.

Необхідно зазначити, що спочатку функцію управління здійснював один із найбільш досвідчених і знаючих працівників, який одночасно продовжував виконувати і деякі виробничі операції. Згодом, в міру зростання обсягів кооперованої (спільної) праці, а також із збільшенням кількості

внутрішніх та зовнішніх зв'язків, управління виділилося в самостійну функцію (або сферу діяльності), яку став виконувати професійний управлінський працівник (менеджер), звільнений від виконання виробничих операцій. При цьому економічний ефект від впровадження професійного управління установою соціальної роботи став набагато перевищувати витрати на його утримання. На наступних стадіях усуспільнення виробництва соціальних послуг, а також в зв'язку з ускладненням управлінської праці професійному керівнику (менеджеру) стали виділяти помічників, тобто визначений штат управлінського персоналу, серед якого постійно відбувається процес поглиблення розподілу управлінської праці. При цьому конкретні, все більш складні функції управління поділяються на відносно прості управлінські операції, виконання яких закріплюється за окремими фахівцями чи навіть цілими групами управлінських працівників – менеджерів соціальної роботи.

Розподіл управлінської праці, таким чином, істотно підвищує результативність та якість управлінської діяльності загалом. Однак реальний ефект від поглиблення спеціалізації стосовно окремих ланок системи управління соціальною роботою можна одержати лише за дотримання визначених умов і, насамперед, чіткого розмежування прав, обов'язків, та відповідальності, причому усе це повинно бути системно збалансовано. Наділення керівників (менеджерів) установ соціальної роботи широкими повноваженнями без відповідної відповідальності за правильність та доцільність використання своїх прав і повноважень призводить на практиці до волюнтаризму. І навпаки, покладання високої відповідальності на керівників (менеджерів) установ соціальної роботи, не наділених відповідними правами і можливостями для прояву ініціативи і творчості, для здійснення певного маневру щодо удосконалення діяльності, також не дає необхідного ефекту. Існує, таким чином, об'єктивний взаємозв'язок між ступенем відповідності прав і відповідальності кожної ланки (елемента) системи управління, кожного керівника (менеджера), з одного боку, і якістю, а отже, і результативністю управлінської праці загалом – з іншої. Саме в цьому і виявляється суть закону організації менеджменту соціальної роботи.

Таким чином, говорячи мовою кібернетики, кожен вищестоящий орган управління має контролювати і регулювати свої підвідомчі організаційні структури або окремі об'єкти управління за кінцевими результатами (тобто за “входом” і “виходом”), надаючи при цьому можливість їхнім керівникам самостійно регулювати (в рамках їхньої компетенції) внутрішньо-організаційні та соціально-економічні відносини. Іншими словами, кожен має займатися своєю справою і нести повну відповідальність за неї.

Поряд із законами управління в теорії менеджменту соціальної роботи прийнято виділяти ще й *закономірності*, які являють собою логічні форми відображення реальної управлінської практики, що (як і закони) недоступні безпосередньому почуттєвому сприйняттю. В цілому термін “закономірність” розглядається в теорії соціального управління як попередня стадія формулювання законів управління на початку їх теоретичного дослідження. Але, як підкреслюють фахівці¹, саме ця частина загальної теорії управління є найменше дослідженою.

Водночас, закономірності менеджменту соціальної роботи можуть бути сформульованими лише на основі абстрактного мислення, використання операцій аналізу та синтезу щодо проявів визначених тенденцій і взаємозалежностей в різноманітних управлінських процесах і явищах, що відбуваються в сфері соціальної роботи. Серед основних закономірностей менеджменту соціальної роботи виділяються наступні:

- залежність змісту менеджменту соціальної роботи в суспільстві від соціальної політики держави;
- залежність рівня розвитку менеджменту соціальної роботи від цілей соціального розвитку суспільства;
- залежність ефективності соціальної роботи від структурної повноти та завершеності системи органів управління соціальною роботою;
- залежність результативності соціальної допомоги та соціального захисту від соціальної свідомості, орієнтації та компетентної діяльності управлінського персоналу установ соціальної роботи;
- залежність ефективності системи менеджменту соціальної роботи від несуперечливості довгострокових та короткострокових цілей соціальної політики держави щодо соціального захисту населення.

Поряд з цим, ефективне здійснення цілей менеджменту соціальної роботи на безпосередньо-контактному рівні, тобто на рівні управлінських відносин між соціальним працівником (менеджером соціальної роботи) та клієнтом залежить від врахування дії і таких закономірностей, як:

- спільна зацікавленість соціального працівника (або менеджера соціальної роботи) і клієнта, що потребує певної соціальної допомоги, в кінцевих результатах їхньої взаємодії;
- комплексність та цілісність впливу фахівця або менеджера соціальної роботи на клієнта, що потребує певної соціальної допомоги;

¹ Див.: Введение в управление: Учеб. пособие в 3-х частях. / Науч. ред. А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, Н.В. Маслова. – М.: АНСТМСУ, 2002. – С.95.

- співвідношення повноважень та відповідальності в діяльності менеджерів соціальної роботи стосовно надання соціальних послуг клієнтам, які потребують відповідної допомоги;

- співвідношення рівня розвитку (компетенції) фахівців (менеджерів) соціальної роботи і клієнтів, соціальних служб (установ, закладів) і певних верств населення, що потребують соціальної допомоги.

Варто також підкреслити, що визначені інші закономірності менеджменту соціальної роботи, як і закони управління, посять об'єктивний характер і проявляють себе незалежно від волі і бажання людей, їх знання чи незнання. Однак знаючи сутність та механізми функціонування законів і закономірностей менеджменту соціальної роботи, керівники та фахівці соціальної роботи можуть прискорити або призупинити їх дію в необхідному напрямку стосовно удосконалення результативності та якості надання соціальної допомоги найбільш вразливим верствам населення.

*Поряд із законами і закономірностями менеджменту соціальної роботи до числа найважливіших категорій наукового управління також відносяться і принципи. Загалом під принципом (від лат. *princīpium* – основа, початок) розуміється ще й керівна ідея, основне правило, що покладено в основу діяльності, або внутрішня впевненість, погляд на речі, що визначають норму поведінки¹. Під *принципами менеджменту соціальної роботи*, таким чином, розуміються основні, вихідні, або фундаментальні ідеї, положення чи уявлення будь-якої теорії або вчення про управлінську діяльність, що впливають безпосередньо із законів і закономірностей управління, якими мають керуватися менеджери, здійснюючи управління організацією².*

Виняткова важливість принципів у нашому житті надто очевидна. Наприклад, людина зі стійкими уявленнями про норми порядності, моралі та етики сприймається нами як людина принципова, послідовна, передбачувана. І навпаки, людина, що не дотримується свого слова, або змінює свої погляди в залежності від обставин, у які вона попадає, витягуючи з цього певну вигоду для себе, подібна флюгеру. Таку людину називають зазвичай безпринципною. Безпринципна людина не може заслуговувати на повагу і довіру з боку оточуючих її людей як у особистому житті, так і у професійній діяльності, в тому числі і в сфері соціальної роботи.

¹ Див.: Управление организацией: Энциклопедический словарь. – М.: Издательский Дом ИНФРА-М, 2001. – С.514.

² Див.: Булыгин Ю.Е. Организация социального управления (основы, понятия и категории). Словарь-справочник. – М.: Контур, 1999. – С.164.

Принципи загалом, а принципи менеджменту соціальної роботи зокрема, аж ніяк не є щось непорушне, застигле, устояне. Цілком природно, що зміни поглядів і позицій будь-якої людини обумовлені зростанням її інтелектуального потенціалу, практичного досвіду, а також зміною певних обставин, що вимагають від неї інших оцінок. В цьому випадку змінюється й “система координат”, у який і відбуваються оцінки певних подій та явищ. Найважливішою суспільною ознакою принциповості будь-якої людини варто вважати публічність її заяв щодо помилок або омани, а також аргументована відмова від хибних поглядів тощо.

Принципи менеджменту соціальної роботи як основоположні ідеї, положення (правила) управлінської діяльності безпосередньо впливають із законів і закономірностей управління. Вони, таким чином, відбивають об’єктивну реальність, що існує поза і незалежно від свідомості людини, інакше кажучи, вони об’єктивні. Разом з тим, кожний із принципів управління – це положення, правило чи ідея, тобто певна суб’єктивна конструкція (суб’єктивна будова), яку мислено здійснює кожний керівник установи соціальної роботи на рівні свого пізнання, загальної і професійної культури. І так як принципи належать певному суб’єкту управління, то в результаті цього вони мають суб’єктивний характер. Водночас, чим більше відображення принципу у свідомості менеджера соціальної роботи наближається до закону, тим точніше його знання і тим ефективніше його діяльність стосовно управління установою соціальної роботи.

Той факт, що *принципи менеджменту соціальної роботи* мають одночасно і об’єктивні, і суб’єктивні ознаки, дозволяє нам говорити про їх подвійний характер. Однак, для творчого й ефективного використання цих принципів в системі менеджменту соціальної роботи необхідно розкривати і всебічно досліджувати об’єктивні закони і закономірності управління. А оскільки закони і закономірності менеджменту соціальної роботи базуються на законах розвитку природи, суспільства і мислення, то вельми необхідним стає формування досконалої системи наукових знань у кожного керівника установи соціальної роботи, а також підвищення їхнього загальнокультурного і професійного управлінського кругозору.

Подвійність змісту принципів менеджменту соціальної роботи вимагає, таким чином, визначеного і зваженого відношення до них як керівництва до дій, що нерідко ще ігнорується або недооцінюється з боку керівництва установ соціальної роботи. Це часто-густо призводить або до визнання повної незалежності принципів від суб’єкта менеджменту соціальної роботи, або породжує спільну віру у всесилля законів і принципів управління,

або повністю перетворює принципи в мистецтво управління, тобто у певні “знахідки” того чи іншого керівника установи соціальної роботи. Вибір “золотої” середини багато в чому визначається професіоналізмом менеджерів соціальної роботи, а також сплавом науки (знань) і мистецтва (практики) управління в його багатогранній діяльності.

У цьому зв'язку необхідно відзначити, що в сучасній управлінській літературі немає поки що єдиного підходу до класифікації принципів менеджменту соціальної роботи, а також немає й єдності думок з приводу змісту основних принципів управління. Деякі з проголошених принципів, власне кажучи, є правилами поведінки керівників чи органів управління соціальною роботою, а деякі випливають із основних принципів управління, тобто є їх похідними. Це положення тільки підкреслює той факт, що принципи управління дуже різноманітні. А їхня класифікація має ґрунтуватися на відображенні кожним з виділених принципів різних етапів сторін чи відносин процесу управління соціальною роботою. Поряд з цим, вони мають відповідати як частковим, так і загальним цілям підвищення ефективності менеджменту соціальної роботи, а також процесу виробництва чи надання соціальних послуг громадянам, соціально-економічного розвитку суспільства і його підсистем.

Принципи управління соціальною роботою, таким чином, мають служити не стільки побудові абстрактних схем, скільки досить жорстко визначити характер зв'язків у системі управління, структуру органів менеджменту соціальної роботи, а також процедуру і технології прийняття і реалізації управлінських рішень.

Виходячи із цього, до числа основних або найголовніших принципів менеджменту соціальної роботи можуть бути віднесені наступні:

- 1) принцип науковості менеджменту соціальної роботи;
- 2) принцип системності і комплексності менеджменту соціальної роботи;
- 3) принцип єдиноначальності і колегіальності менеджменту соціальної роботи;
- 4) принцип централізму і демократії в системі менеджменту соціальної роботи;
- 5) принцип поєднання галузевого і територіального підходів щодо управління соціальною роботою.

Розглянемо ці принципи більш докладно.

Принцип науковості вимагає побудови системи менеджменту соціальної роботи включно на наукових засадах. Як і всякий інший принцип, що відбиває розвиток будь-якої соціальної системи, він повинен мати внутрішню

суперечливість, оскільки внутрішня суперечливість і утворює внутрішню логіку, тобто створює певний внутрішній імпульс розвитку соціальної роботи. Одне з протиріччя принципу науковості – це протиріччя між теорією і практикою менеджменту соціальної роботи. Воно вимагає використання та запровадження прогресивних наукових ідей або результатів наукового пізнання: від явища до сутності, від сутності першого порядку, тобто менш глибокої, до сутності другого порядку, більш глибокої, і так до нескінченності. Однак необхідність організації процесу управління соціальною роботою конкретних умовах, а також вирішення конкретних завдань вимагає певного часового обмеження в процесі пізнання. Це протиріччя вирішується шляхом постійного дослідження наукових проблем управління багатоцільовими, комплексними колективами установ соціальної роботи за допомогою максимального використання засобів обчислювальної техніки.

У той же час, в міру науково-технічного і соціально-економічного прогресу відповідні полярності повинні зближатися та переходити одне в одне. Наукове управління соціальною роботою, таким чином, перетворюється в плоть і кров управлінської практики, а практика в свою чергу збагачує, конкретизує й уточнює наукові ідеї, методи і принципи, що використовуються в управлінні. Непотрібне і застаріле стосовно форм і методів менеджменту соціальної роботи повинно відкидатися, і відкидатися цілком свідомо.

Інше важливе протиріччя принципу науковості менеджменту соціальної роботи – це єдність і протиріччя об'єктивного і суб'єктивного. Це протиріччя має універсальний характер і відноситься до усіх інших принципів управління. Об'єктивне в принципі науковості впливає з об'єктивної природи законів і закономірностей управління, на яких, власне кажучи, і базуються принципи менеджменту соціальної роботи.

Суб'єктивне в реалізації принципів управління неминуче, оскільки принципи менеджменту соціальної роботи реалізуються тільки через свідомість, волю й устремління людей. Таким чином, реалізований принцип управління неминуче є суб'єктивованим. Відхилення процесу пізнання від об'єктивної логіки (суб'єктивізм) виникає і виявляється в тим більшому ступені, чим більше свідомість керівників або менеджерів соціальної роботи відходить від об'єктивної логіки розвитку природи, суспільства і мислення. Одне слово, чим вище рівень загальної культури і професіоналізму керівника (менеджера) установи соціальної роботи, тим менше можливостей для прояву суб'єктивізму.

Крім того, необхідність дотримання принципу науковості в управлінні соціальною роботою вимагає залучення усього спектра сучасних знань, їхнього ретельного синтезу і, насамперед, – комплексу наук про людину, її діяльність і поведінку. При цьому необхідно застосовувати й передові методи системного аналізу в галузі економічних та технічних наук, філософії, соціології, психології, етики, естетики, екології і цілого ряду інших наукових дисциплін.

Принцип системності і комплексності менеджменту соціальної роботи вимагає одночасно і комплексного, і системного підходів щодо управління соціальною роботою.

Системність означає необхідність використання елементів теорії великих систем та системного аналізу в кожному управлінському рішенні, в кожній управлінській дії. Насамперед, необхідно будь-який управлінський акт доводити до рядового виконавця, а також використовувати усі властивості великих систем: неадитивність, смерджентність, синергітичність, мультиплікативність тощо. У великих системах неправильне або помилкове рішення може звести нанівець усю діяльність системи, призвести до її руйнування, що і визначає співвідношення прав і відповідальності кожного керівника (менеджера) установи соціальної роботи на кожному робочому місці.

Комплексність в менеджменті соціальної роботи означає необхідність всебічного охоплення всього об'єкту управління (або усієї керованої системи), обліку всіх його сторін і напрямків діяльності, а також усіх його властивостей. Наприклад, це може бути облік всіх особливостей структури керованого колективу: вікових, етнічних, конфесіональних, професійних, загальнокультурних тощо. Більш того, у доброго менеджера соціальної роботи кожен управлінський акт враховує особливості характеру, звички, смаки, професійні і вікові особливості підлеглих.

Таким чином, системність означає структурування проблем і рішень у вертикальному розрізі об'єкту управління, а комплексність – розгорнення їх у горизонтальному розрізі установи соціальної роботи. Тому системність більш тяжіє до вертикальних, або субординаційних зв'язків, а комплексність – до горизонтальних, або координаційних зв'язків. При цьому фактові можливості керівників (менеджерів) соціальної роботи теж можуть істотно розрізнятися, оскільки для вирішення цих проблем пред'являються трохи різні вимоги щодо складу їх мислення, а також до виконання аналітико-синтетичних функцій в процесі організації менеджменту соціальної роботи.

Принцип єдиноначальності в управлінні соціальною роботою і колегіальності у розробці управлінських рішень. Аналіз свідчить, що будь-

яке прийняте управлінське рішення має розроблятися колегіально (або колективно). Це означає всебічність (тобто комплексність) його розробки, облік думок багатьох фахівців з різних питань. Більш того, при вирішенні багатьох організаційних, виробничих чи інших управлінських питань, наприклад, впровадження нової технології виробництва або надання соціальних послуг, пошуку нових форм взаємодії з клієнтами тощо, високі результати досягаються завдяки самому тісному спілкуванню та виявленню думок досвідчених, кваліфікованих керівників-менеджерів, соціальних працівників, юристів, медиків тощо. До речі, це завжди вважалося сильною стороною діяльності наших вітчизняних керівників та фахівців установ соціальної сфери.

Водночас, прийняте колегіально (або колективно) управлінське рішення проводиться в житті за допомогою персональної відповідальності керівників-менеджерів установ соціальної роботи. Для кожної посадової особи в сфері соціальної роботи встановлюється точна відповідальність за виконання визначених і чітко обкреслених робіт. Наприклад, в установі соціальної роботи заступники керівника з організації соціальних послуг, маркетингу, зв'язків з клієнтами, або з інших напрямків несуть повну відповідальність за відповідний сегмент діяльності цієї установи.

Проблема полягає лише в тому, що перед будь-якою установою соціальної роботи можуть виникати якісно нові задачі, вирішення яких не передбачено внутрішньою регламентацією. В цьому випадку не тільки керівник (менеджер) установи повинен визначити, кому може бути адресовано вирішення тих чи інших завдань або виконання тих чи інших функцій або робіт, але і підлеглі, в свою чергу, також мають виявляти відповідну розумну ініціативу, приймаючи активну участь у розробці варіантів управлінських рішень.

Принцип єдності централізму і демократії в менеджменті соціальної роботи є одним з найважливіших і означає необхідність розумного та раціонального поєднання централізованих і децентралізованих засад в управлінні соціальною роботою. На рівні держави – це співвідношення між центральними органами в сфері соціальної роботи і їх регіональними структурами, на рівні установи соціальної роботи – це співвідношення прав і відповідальності між керівником і членами колективу цього організаційного формування.

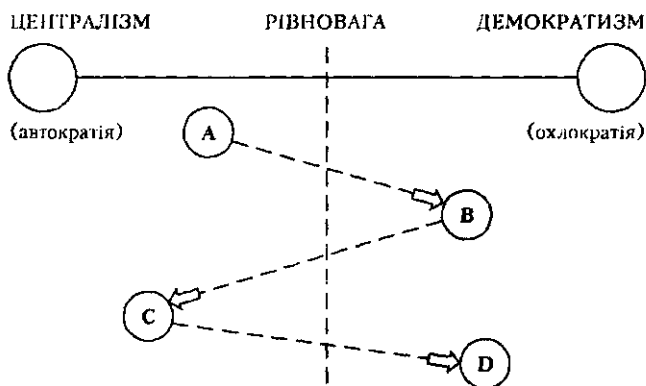
Суперечливість цього принципу варто розглядати як існування, розвиток та взаємоперехід полярно протилежних явищ – демократії і централізму, які взаємно виключають одне одного. Крайнє вираження демократизму –

це охлократія (тобто влада натовпу), анархія та всездозволеність, а крайній ступінь централізму – це автократія, тобто режим гранично твердої влади чи жорстке підпорядкування центру. Природно, що в жодній реально існуючій соціальній системі у “чистому” вигляді немає ні крайнього вираження демократизму, ні крайнього вираження централізму.

Водночас, за недостатньо сприятливих соціально-економічних і інших умов здійснення жорсткого управління соціальною роботою, у якому переважає централізм, часто-густо буває виправданим саме у надзвичайних ситуаціях, наприклад, в умовах економічної чи політичної кризи, етнічної напруженості, низького рівня кваліфікації персоналу, порушення норм моралі й стику з боку керівників тощо.

У той же час демократизація управління соціальною роботою тим вище, чим вище рівень кваліфікації персоналу установи соціальної роботи, або чим більш творчим є зміст її діяльності, а також більш стабільним і еволюційним є функціонування і розвиток не тільки даної установи, але й суспільства загалом.

При цьому аналіз показує, що найбільш ефективним в управлінні соціальною роботою є рівновага між централізмом і демократією (мал. 4, пунктирна лінія).



Мал. 4. Взаємовідносини між централізмом та демократизмом в системі менеджменту соціальної роботи.

Однак, в управлінській практиці найчастіше одне переважає над іншим. Перебування системи управління в крапці А означає, що в менеджменті соціальної роботи переважає централізм, що породжує в ній певні внутрішні сили, які рухають систему управління до стану рівноваги (тобто у бік

демократизації). Але і після того, як система менеджменту соціальної роботи виявилася на лінії рівноваги, рух по інерції продовжується, і система управління виявляється в крапці В, для якої характерна перевага демократичних засад, а поряд з ними часто-густо й елементів охлократії. Внаслідок цього в системі менеджменту соціальної роботи починають діяти сили, що нейтралізують витрати зайвого, тобто необґрунтованого демократизму за рахунок зростаючої ролі централізованої влади. В результаті цього, система управління може виявитися в крапці С, що в порівнянні з вихідною точкою А є ще більшим ступенем автократичності менеджменту соціальної роботи.

Таким чином, постійне наростання потужності протилежних сил, що діють в системі управління соціальною роботою, призводить до збільшення амплітуди її руху та наближення її до крайніх положень – автократії й охлократії. І якщо керівництво установи соціальної роботи не буде контролювати цей процес, то це може призвести до соціального вибуху в колективі цієї установи.

Варто підкреслити, що негативних наслідків щодо пошуку з боку системи управління раціонального співвідношення між демократизмом і централізмом можна уникнути, якщо рух системи менеджменту соціальної роботи буде не результатом хаотичної дії різноманітних слабокерованих сил, а результатом осмислених, цілеспрямованих та глибоких якісних перетворень і зростання ролі центральної влади або керуючої підсистеми установи соціальної роботи.

На рівні держави дотримання цього принципу виступає як основа сталості господарських зв'язків, прав регіонів, етнічного і соціального спокою широких верств і груп населення. Можна сказати, що дотримання цього принципу лежить, головним чином, в основі побудови правової демократичної держави і характеризує ступінь мудрості й компетентності державного або політичного її керівництва.

На рівні окремих установ соціальної роботи цей принцип визначає не стільки ступінь їхньої самостійності (або їхніх структурних підрозділів), скільки ступінь їхньої відповідальності за здійснювані дії. Крім того, принцип єдності демократії і централізму визначає також й ступінь самостійності і відповідальності кожної посадової особи перед керівником установи соціальної роботи. Таким чином, даний принцип має пронизувати усю вертикаль або ієрархію системи менеджменту соціальної роботи.

Однак необхідно зазначити й те, що принцип демократії і централізму в теорії менеджменту соціальної роботи опрацьований ще досить недо-

статньо. Про це, наприклад, свідчить той факт, що дотепер в Україні не вдалося ще знайти загальну мову в розподілі прав і відповідальності між центром і регіонами, керівниками установ соціальної роботи і їхніми колективами стосовно цивілізованих вимог, пов'язаних із удосконаленням управління соціальними системами в умовах трансформації українського суспільства.

Принцип єдності галузевого і територіального підходів в управлінні соціальною роботою. Розвиток сучасного суспільства тісно пов'язаний з певним прогресом в сфері галузевого і територіального управління соціальною роботою. Галузеве управління характеризує об'єктивну необхідність подальшої диверсифікації виробництва соціальних послуг, а також поглиблення їх спеціалізації з одного боку, а з іншого – підвищення їх концентрації. Територіальні ж засади управління виходять із цільових настанов. Проблема найбільш раціонального розміщення і розвитку продуктивних сил вимагає обліку вимог екології, ефективності використання робочої сили, зайнятості населення, розвитку соціально-побутової інфраструктури, відповідності характеру виробництва соціальних послуг особливостям етнічних груп, задоволення матеріальних і духовних потреб окремих клієнтів та суспільства загалом. А це все – регіональні проблеми.

Принцип поєднання галузевих і територіальних засад в управлінні соціальною роботою тісно пов'язаний також із розвитком плюралізму, тобто множинності думок, різних точок зору та їхньої взаємодії на основі різноманітних інтересів і потреб клієнтів. Плюралізм сучасного суспільного життя виключає диктат адміністративно-командної системи як єдиного способу вирішення всіх проблем. Він ґрунтується на визнанні дійсних протиріч як джерела соціально-економічного і науково-технічного прогресу. Адже джерела соціальних протиріч природно і органічно включають: конфлікт, опозицію, конкуренцію тощо, але в рамках законності, демократичних норм, етичних та соціально-культурних уявлень.

У цьому зв'язку кожний керівник (менеджер) установи соціальної роботи повинен зробити для себе відповідні висновки, що впливають з дії принципу єдності галузевого і територіального управління. Інтереси установ соціальної роботи, які вони представляють, мають бути тісно узгодженими із інтересами місцевої влади і жителів регіону, де вони здійснюють надання соціальних послуг через свої структурні підрозділи. Місцеві органи влади та споживачі соціальної допомоги, тобто певні верстви населення, мають бути їх активними союзниками, знаючи, які вигоди для регіону (даної території) будуть від активної та ефективної діяльності тих чи інших установ соціальної роботи.

Варто також підкреслити, що більшість дослідників до основних принципів менеджменту соціальної роботи, крім вищезазначених, включають і такі, як принцип ефективності, принцип конкретності і принцип головної (або основної) ланки.

Принцип конкретності менеджменту соціальної роботи передбачає конкретний аналіз конкретної управлінської ситуації. Адже управляти соціальною роботою конкретно – це означає, перш за все, здійснювати будь-які управлінські дії на основі добротної та достовірної наукової інформації.

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

Принцип головної ланки в системі менеджменту соціальної роботи має на разі виявлення з безлічі управлінських завдань, основної задачі, вирішення якої дозволяє реалізувати весь комплекс питань управління установою соціальної роботи. Адже при вирішенні тієї чи іншої управлінської задачі керівникам-менеджерам приходится мати справу з безліччю фактів, подій факторів, ситуацій тощо. Зрозуміло, що їм необхідно брати до уваги всі фактори, які стосуються розглядуваного питання. Однак з усієї сукупності факторів необхідно визначити вирішальні або найбільш пріоритетні. Визначення головної (основної) ланки, таким чином, найважливіша складова процедура розробки і прийняття оптимального управлінського рішення.

Поряд із загальними існує ще й велика кількість спеціальних або особливих принципів управління, які відносяться до категорії принципів безпосереднього управління будь-якою організацією, в тому числі і в сфері соціальної роботи. Так, американська компанія по виробництву комп'ютерів "ІБМ" в управлінні дотримується наступних трьох принципів: 1) повага до особистості; 2) довічна зайнятість; 3) рівні можливості для усіх працівників. А японська компанія "Мацусита електрик" керується у своїй діяльності такими принципами управління, як: 1) об'єктивність; 2) справедливість; 3) згуртованість; 4) подяка; 5) скромність; 6) гармонія; 7) оцінка.

Необхідно також відзначити, що в управлінській практиці існує прямий взаємозв'язок між принципами управління і правилами поведінки керівників-менеджерів. Адже принципи управління, що безпосередньо впливають із законів і закономірностей управлінської діяльності, мають досить різноманітний характер і нескінченно багатий зміст. Саме тому зовсім неприпустимо механічно зводити їх до конкретних правил, загальних положень і формальних норм управління соціальною роботою. Багатство принципів

управління впливає із нескінченної розмаїтості як пізнаних, так і ще невідомих законів і закономірностей управління, тоді як правила, норми і певні положення формуються під впливом існуючих потреб суспільства загалом, або установ соціальної роботи зокрема, та відбивають рівень їх розвитку. Разом з тим, для потреб теоретичної і практичної діяльності у сфері управління важливо, що саме правила, норми, нормативи та основні положення, на засадах яких здійснюється управлінська діяльність, впливають із принципів управління.

Поряд з цим принципи управління, маючи об'єктивний характер, повинні мати ще й відповідне правове оформлення, яке закріплюється, як правило, в системі нормативних документів, положень, угод, договірних зобов'язань, законодавчих актів тощо. Однак при цьому характер і форми закріплення принципів управління повинні мати досить гнучкий характер, щоб уникати певної догматизації, фетишизації та зайвої жорсткості процедур і формулювань. Все це дуже важливо, оскільки зміна конкретно-історичних умов функціонування соціальних систем призводить й до зміни дії соціально-економічних та управлінських законів і, відповідно, до зміни змісту самих принципів управління соціальною роботою.

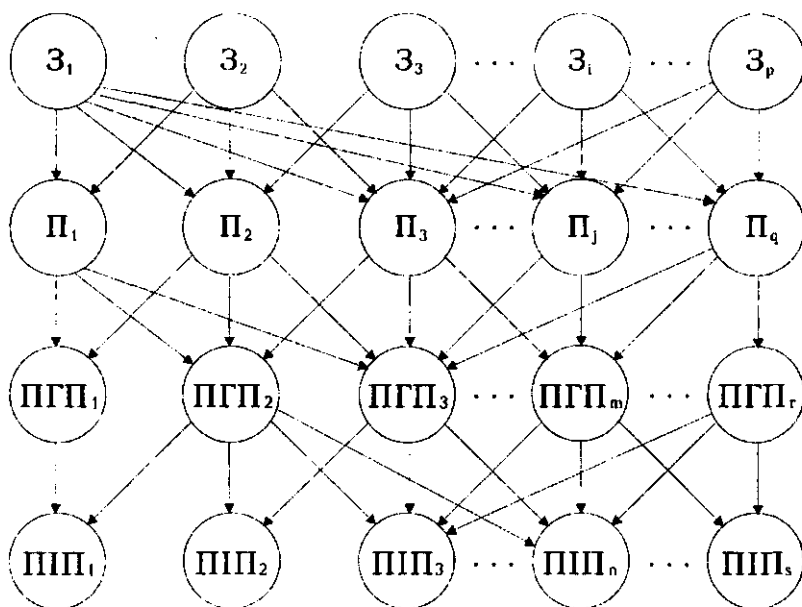
Необхідно також підкреслити, що з принципів менеджменту соціальної роботи впливають, насамперед, *правила групової поведінки керівників* як певної професійної групи працівників, наприклад керівників установ соціальної роботи або начальників соціальних служб тощо. Для кожної з цих та інших категорій управлінського персоналу існують й свої, писані і неписані правила поведінки, що закріплені в різноманітних нормативних документах: статутах, положеннях, посадових інструкціях тощо. Наприклад, певні категорії керівників установ соціальної роботи одного управлінського рівня характеризуються деякими загальними вимогами щодо оформлення офісів, придбання відповідного знаряддя особистого користування визначеної престижності, а також користування певними послугами визначених служб сервісу тощо.

Водночас з правил, норм, нормативів, положень і звичаїв групової поведінки впливають й *правила індивідуальної поведінки керівників-менеджерів соціальної роботи*, які, крім того, ґрунтуються ще й на обліку їхніх особистісних характеристик: статі, віку, рис характеру, рівня освіти, темпераменту, смаків і т.ін. Зрозуміло, що, наприклад, правила індивідуальної професійної поведінки керівника-чоловіка середнього віку будуть істотно відрізнятися від правил індивідуальної поведінки молодій жінки-керівника, яка представляє таку ж установу соціальної роботи. Разом з

тим, загальним у них буде те, що і він, і вона будуть дотримуватися певних загальних правил поведінки керівника-менеджера, причому навіть в окремих деталях.

Більш того, правила групової та індивідуальної поведінки керівників установ соціальної роботи диктують й визначені норми, нормативи і стереотипи поведінки не тільки на службовому, але й на побутовому рівні. Наприклад, на Заході вже в період навчання у вищому навчальному закладі майбутні менеджери стоять перед проблемою, яка продиктована певними загальними вимогами: знімати кімнату чи квартиру у визначеному (нерідко фешенебельному) районі міста чи передмістя, користатися автомобілем визначеної марки (не дешевше і не дорожче, – в останньому випадку це може викликати певний суспільний осуд) і т.ін.

Таким чином, закони та закономірності менеджменту соціальної роботи здійснюють непрямий, тобто опосередкований вплив на керівників-менеджерів соціальної роботи через систему принципів і правил групової та індивідуальної поведінки управлінського персоналу. При цьому певний науковопрактичний інтерес має визначення взаємозв'язку між законами, принципами і правилами поведінки керівників-менеджерів соціальної роботи (мал.5.).



Мал. 5. Взаємозв'язок законів, принципів і правил поведінки керівників-менеджерів соціальної роботи.

Як видно з цього малюнка, послідовність дії законів управління $Z_1, Z_2, Z_3, \dots, Z_r, \dots, Z_p$ визначає й послідовність дії певних принципів управління $P_1, P_2, P_3, \dots, P_j, \dots, P_q$. Тобто, кожний із законів управління визначає ті чи інші принципи управління, а кожний із принципів, в свою чергу, спирається на різноманітні закони менеджменту соціальної роботи. Далі, кожний із принципів управління визначає цілий ряд правил групової поведінки – $ПГП_1, ПГП_2, ПГП_3, \dots, ПГП_m, \dots, ПГП_r$, а кожне правило групового поведіння визначається дією декількох принципів управління. І нарешті, кожне правило групової поведінки визначає й певні правила індивідуальної поведінки $ПІП_1, ПІП_2, ПІП_3, \dots, ПІП_n, \dots, ПІП_s$, а кожне з цих правил індивідуальної поведінки спирається, в свою чергу, на ряд правил групової поведінки керівників-менеджерів соціальної роботи.

Таким чином, в основі поведінки кожного керівника-менеджера соціальної роботи, усвідомлює він це чи ні, проявляється дія законів та закономірностей управління, яким він підкоряється або вимушено, або інстинктивно, або на підставі повної свідомості. Зрозуміло, що свобода й активність поведінки, а також ефективність управлінської діяльності в усіх випадках буде істотно різною. Очевидно також і те, що чим вище рівень управління, тим більше управлінська діяльність підпорядковується законам управління. Наприклад, діяльність міністра праці та соціальної політики або міністра фінансів набагато ближче до законів управління, чим діяльність керівника (або головного бухгалтера) установи соціальної роботи.

2.3. Методи менеджменту соціальної роботи

У процесі організації управління соціальною роботою використовується безліч різноманітних підходів, способів і прийомів, що дозволяють більш раціонально упорядкувати, цілеспрямувати та ефективно організувати виконання управлінських функцій, етапів, процедур і операцій процесу управління, необхідних для прийняття оптимальних управлінських рішень. В сукупності усі вони виступають як *методи менеджменту соціальної роботи*, під якими прийнято розуміти способи здійснення управлінської діяльності, що застосовуються для постановки і досягнення цілей в сфері соціальної роботи.

Методи менеджменту соціальної роботи займають особливе місце в організації управлінської діяльності, тому що на їхній базі відбувається взаємне збагачення теорії і практики менеджменту. Дійсно, відповідаючи

на питання, як виконати ту чи іншу управлінську роботу, методи дозволяють сформувати чітку систему правил, прийомів, способів підходів і процедур, що значно скорочує витрати часу та інші ресурси на цілепокладання і цілереалізацію. Водночас, використання системи методів менеджменту соціальної роботи при вивченні нових управлінських проблем дозволяє поглиблювати знання про менеджмент соціальної роботи, про закономірності різноманітних процесів і явищ, що відбуваються у ньому, сприяючи, тим самим, розвитку теоретичних засад управлінської діяльності.

Таким чином, методи менеджменту соціальної роботи – це способи або прийоми впливу суб'єкта управління на об'єкт управління (не включаючи зворотного впливу об'єкта на суб'єкт), тобто керівника установи соціальної роботи на колектив цієї установи соціальної роботи і навпаки – колективу на керівника.¹

Основу системи методів, які використовуються у менеджменті соціальної роботи, складає загальнонаукова методологія, що передбачає системний і комплексний підхід до вирішення управлінських проблем, а також застосування таких загальнонаукових методів, як моделювання, експериментування, конкретно-історичний похід, економіко-математичні і соціологічні виміри тощо.² Водночас, специфіка менеджменту соціальної роботи як виду професійної діяльності суттєво впливає на форми, масштаби і результативність застосування загальнонаукових методів.

Наприклад, *системний підхід* застосовується як спосіб упорядкування різноманітних організаційно-управлінських проблем соціальної роботи, завдяки чому здійснюється їхнє структурування, визначається мета їх вирішення, визначаються різні варіанти оптимальних рішень, встановлюються взаємозв'язки між елементами цих проблем, а, крім цього, виявляються ще й фактори і умови, що впливають на їх вирішення.

Таким чином, *системний підхід* до аналізу проблемної управлінської ситуації в сфері соціальної роботи дозволяє виявити фактори і причини, що призвели до появи проблеми в цілому або її складових частин. Цей підхід особливо важливий за умов виникнення нових проблемних ситуацій у сфері управління соціальною роботою, із якими та чи інша установа соціальної роботи раніше не зіштовхувалася. Безсумнівно, що вже на цьому етапі виникає потреба в збиранні відповідної інформації, вивченні усіх

¹ Див.: Управление организацией: Энциклопедический словарь. – М.: Издательский Дом ИНФРА – М, 2001. – С. 328.

² Див. Сурмин Ю. П., Туленков Н. В. Методология и методы социологических исследований: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – С. 9-70.

фактів, котрі допомагають краще розібратися у ситуації, яка склалася. В справу можуть піти: вивчення звітів, бесіди із співробітниками установи, консультування з керівниками і фахівцями з інших структурних підрозділів тощо. Зібрану інформацію необхідно ще оцінити з точки зору її надійності і джерел надходження, щоб виключити вплив недостовірних даних. Поряд з даними, що відбивають певний стан установи соціальної роботи, необхідно також проаналізувати динаміку і тенденції у зміні зовнішніх факторів, які теж впливають на установу та особливо важливі з точки зору розв'язання тієї чи іншої управлінської проблеми.

Комплексний підхід як загальнонауковий метод, в свою чергу, є специфічною формою конкретизації системного підходу, тому що його основу складає розгляд проблем менеджменту соціальної роботи в їхньому взаємозв'язку та у взаємозалежності із використанням методів досліджень багатьох інших наукових дисциплін, що вивчають ці або подібні проблеми. На думку багатьох фахівців в галузі управління, комплексний підхід є найважливішою умовою ефективного вирішення управлінських проблем у багаточільовій соціальній системі, наприклад установі соціальної роботи або соціальної служби для молоді тощо, яка активно взаємодіє із зовнішнім середовищем. І якщо системний підхід являє собою, в першу чергу, спосіб бачення об'єкта управління чи будь-якої управлінської проблеми у вертикальному розрізі, то комплексний підхід – це форма міждисциплінарної інтеграції і кооперації управлінської діяльності в сфері соціальної роботи у горизонтальному розрізі.

Моделювання як загальнонауковий метод також має велику сферу застосування в системі менеджменту соціальної роботи, де вирішуються складні управлінські проблеми, які вимагають системного і комплексного підходів. Вирішення цих проблем неможливо здійснити без застосування певних моделей, під якими розуміється їхнє представлення у формі, що відбиває властивості, взаємозв'язки, структурні і функціональні параметри соціальної системи, які є істотними для досягнення її цілей. *Метод моделювання* здійснюється зазвичай в кілька етапів, на яких уточнюється постановка завдань, конструюється сама модель, проводиться її теоретичний і (або) експериментальний аналіз на вірогідність, і після практичного застосування й аналізу отриманих даних здійснюється (у разі потреби) коригування цієї моделі з метою введення додаткових факторів, даних, обмежень, критеріїв тощо.

Необхідно підкреслити, що при вирішенні управлінських проблем в сфері соціальної роботи найбільше поширення одержали моделі, що побудо-

вані на основі теорії ігор, теорії черг, теорії управління запасами, теорій лінійного програмування та імітаційного моделювання, а також на основі теорії економічного аналізу. Такі моделі дозволяють більш ефективно вирішувати цілий комплекс складних організаційно-управлінських завдань із застосуванням *економіко-математичних методів* – ще одного важливого методичного інструментарію менеджменту соціальної роботи, що сформувався на перетині економіки з математикою і кібернетикою.

Слід зазначити, що теоретичні засади *економіко-математичних методів*, як порівняно нового наукового напрямку, були сформульовані вітчизняними вченими В. Немчиновим, Л. Канторовичем та В. Новожиловим. Вони не тільки розробили методологію економіко-математичного моделювання і кількісні методи щодо вивчення соціально-економічних, в тому числі і управлінських процесів, але й сприяли поширенню практики їхнього застосування. Починаючи з 60-х років XX ст. економіко-математичні методи стали широко використовуватися для вирішення завдань оптимізації планування, формування цін, розподілу ресурсів, розробки моделей міжгалузевого балансу, програмно-цільового управління тощо. Особливо гарні результати одержують ті установи соціальної роботи, які паралельно з економіко-математичними методами широко застосовують і методи експериментування.

Експериментальний метод дозволяє порівняно швидко вирішувати безліч управлінських проблем соціальної роботи, в результаті чого він одержує все більше визнання серед керівників і фахівців установ соціальної роботи. Багато організаційно-управлінських нововведень в сфері соціальної роботи пов'язано на сучасному етапі із проведенням в Україні соціально-економічної та адміністративної реформ, які вимагають експериментальної перевірки. За допомогою експериментів ведеться і сам пошук науково обґрунтованих управлінських нововведень, використання яких є надто корисним для досягнення цілей і вирішення завдань менеджменту соціальної роботи.

У самому загальному вигляді *метод експерименту* можна трактувати як науково поставлений дослід, проведений на базі розробленої методики за допомогою підготовлених фахівців з метою перевірки тих чи інших гіпотез, нововведень і змін у системі менеджменту соціальної роботи. Досвід проведення управлінських експериментів дозволив виділити цілий ряд *принципів*, дотримання яких забезпечує їхню результативність. Насамперед, це принцип цілеспрямованості, тобто підпорядкованості експериментів чітко визначеній меті, яка науково обґрунтована та конкретно сформульована. Особливу цінність для практики менеджменту соціальної роботи мають

багатоцільові експерименти, що одночасно чи послідовно вирішують цілий комплекс взаємозалежних і взаємопов'язаних управлінських завдань. Другим важливим принципом є принцип "чистоти" експерименту або елімінування впливу умов і факторів, які спотворюють його хід і результати. Важливо також дотримуватися чіткості щодо встановлення границь або зон експериментування та наукового обґрунтування напрямків, які обрані для досягнення екстремальних цілей. Принципове значення має також методична розробленість питань виділення та фіксації вихідних факторів, а також оцінки досягнутих результатів експерименту.

Виходячи із цих принципів встановлюються *обов'язкові умови* результативної підготовки, проведення й оцінки управлінських експериментів щодо впровадження певних нововведень в систему менеджменту соціальної роботи. Їх називають ще й видами забезпечення експериментів, які містять у собі наступні елементи:

- науково-методологічне забезпечення, що складається з обґрунтування необхідності проведення управлінського експерименту, формулювання його цілей, задач і змісту, розробки гіпотез, ідей і теоретичних положень, які вимагають експериментальної перевірки, а також визначення принципів і умов проведення тощо;

- організаційне забезпечення, що передбачає необхідність вибору об'єктів експериментування та контролю, розробки інструктивних матеріалів щодо порядку проведення експерименту, його термінів, процедур, учасників та розподілу відповідальності між ними;

- методичне забезпечення, що передбачає розробку певного комплексу методичних матеріалів з усіх аспектів проводимого управлінського експерименту в рамках етапів підготовки, проведення, аналізу, оцінки результатів, прийняття рішень;

- кадрове і соціальне забезпечення, які передбачають спеціальну підготовку кадрів для участі в експерименті та залучення фахівців інших профілів для забезпечення його комплексності, а також проведення інструктивних та інших роз'яснювальних нарад з учасниками експерименту;

- екопомічне забезпечення, до складу якого входить визначення джерел фінансування і необхідних видів ресурсів, а також розробка питань, пов'язаних із стимулюванням учасників експерименту;

- інформаційне та управлінське забезпечення, що дає чітке уявлення щодо обсягу і змісту необхідної інформації, а також щодо можливості механізації й автоматизації інформаційних процедур та всього процесу управління самим експериментом.

Поряд з цим, прийнято також виділяти три можливих результати управлінського експерименту: 1) управлінське рішення щодо прийняття або щодо негативної оцінки перевіряючого нововведення; 2) формулювання, а також науково-практичне обґрунтування нових теоретичних і методичних положень стосовно теорії менеджменту соціальної роботи; 3) розвиток системи методів менеджменту соціальної роботи та підвищення рівня їхньої наукової обґрунтованості. Таким чином, соціальна цінність управлінського експериментування визначається не тільки його практичною спрямованістю на вирішення конкретних проблем менеджменту соціальної роботи, але й тим, що вона служить вагомим джерелом нових ідей, гіпотез та теоретичних положень, а головне, – дозволяє системно і комплексно підійти до дослідження проблем теорії і практики управління соціальною роботою.

Важливо також відзначити, що у вивченні та вирішенні багатьох проблем менеджменту соціальної роботи важлива роль належить ще одному загальнонауковому методу – *конкретно-історичному підходу*, у відповідності до якого кожне управлінське явище має розглядатися у динаміці. Аналіз свідчить, що у розвитку будь-якого об'єкта управління (в тому числі і установи соціальної роботи) можна, наприклад, виділити певні стадії його життєвого циклу: проектування; створення; зрілість; завершення.

Очевидно, що цілі, а отже і управлінські проблеми на цих стадіях досить істотно розрізняються. Це часто-густо потребує вибору з усього арсеналу тих методів, які у найбільшій мірі відповідають об'єктивним умовам, що відбивають циклічний характер розвитку об'єкта управління. Тому при аналізі проблем, пов'язаних із організацією менеджменту соціальної роботи, важливими стають такі параметри, як час утворення установи соціальної роботи, організації її діяльності, основних подій її розвитку (зростання, об'єднання, розукрупнення, реорганізації тощо). Якщо об'єкт управління тільки проектується або створюється, необхідно також ознайомитися з перспективами його розвитку, а також майбутніми намірами його входження до об'єднань, асоціацій, корпорацій, холдингів тощо.

Методи соціологічних досліджень (як і зазначені вище загальнонаукові методи) також досить широко використовуються у вирішенні різноманітних управлінських проблем соціальної роботи, пов'язаних із людьми, що працюють в установі, та їх роллю у виникненні відхилень від запланованих цілей, а також у виборі певних напрямків управлінських дій та зацікавленості у виконанні наміченого плану заходів.

Соціологічні дослідження здійснюються шляхом збирання та обробки інформації про потреби й інтереси персоналу установи соціальної роботи,

про характер взаємин між окремими людьми і соціальними групами, про типи і форми організаційної культури, що сформувався під впливом організаційної структури професійно-кваліфікаційного складу персоналу і інших факторів розвитку установи соціальної роботи. З цією метою широко застосовуються такі методи, як *метод опитування* (інтерв'ювання та анкетування), *метод спостереження* (і самоспостереження), *метод вивчення документів* і різноманітних факторів групової поведінки тощо. За допомогою цих методів отримується необхідна соціальна інформація, на підставі якої можна прогнозувати реакцію персоналу установи соціальної роботи на ті чи інші рішення, а також впливати на поведінку як окремих індивідів, так і груп людей, щоб забезпечити реалізацію цих рішень.

Таким чином, загальнонаукова методологія складає той фундамент, на якому будується складна будівля багатого арсеналу *методів менеджменту соціальної роботи*. Виходячи з цього, підходи, способи та прийоми, за допомогою яких здійснюються різні види організаційно-управлінських робіт в сфері соціальної роботи, називаються *конкретними* (або *специфічними*) *методами менеджменту соціальної роботи*. Вони характеризуються досить великою розмаїтістю, відбиваючи множинність, складність і різний характер організаційно-управлінських завдань, що розв'язуються менеджментом соціальної роботи.

Необхідно зазначити, що класифікація конкретних або специфічних методів управління здійснюється в теорії менеджменту соціальної роботи за трьома основними напрямками (див. мал. 6), що дозволяє виділити три групи методів управлінської діяльності в сфері соціальної роботи:

- 1) методи управління функціональними підсистемами установи соціальної роботи;
- 2) методи виконання функцій управління соціальною роботою;
- 3) методи прийняття управлінських рішень в сфері соціальної роботи.

Методи управління функціональними підсистемами установ соціальної роботи, що складають першу групу чи перший напрям, пов'язані із структурою установи, в якій здійснюється функціональний розподіл управлінської праці за такими видами діяльності, як організація взаємодії із клієнтами соціальної роботи, маркетинг, інновації, виробництво соціальних послуг, фінанси, персонал тощо. Методи управління, що застосовуються в цих функціональних підсистемах установ соціальної роботи, відбивають їхню специфіку в постановці цілей і визначенні певного обсягу робіт, необхідних для їхнього виконання. Наприклад, склад методів управління, що використовуються фахівцями – менеджерами функціональної підсистеми

“Маркетинг” наступний. Це, насамперед, методи діагностики поведінки установ соціальної роботи на ринку соціальних послуг; методи аналізу можливостей цих установ на потенційних ринках соціальних послуг; методи виявлення потреб клієнтів у нових соціальних послугах; методи розробки маркетингової стратегії надання соціальних послуг і т. ін.



Мал. 6. Конкретні або специфічні методи менеджменту соціальної роботи.

соціальних послуг; методи факторного і функціонального аналізу; методи контролю використання праці, матеріалів і устаткування щодо виробництва та надання соціальних послуг; методи вивчення виробничих операцій стосовно надання соціальних послуг; методи програмування, планування і контролю за виробництвом і наданням послуг; методи обліку витрат на виробництво і надання соціальних послуг тощо.

Методи виконання функцій управління соціальною роботою складають другий напрям або другу групу методів менеджменту соціальної роботи. В цьому зв'язку необхідно підкреслити, що методи управління першої групи, що застосовуються в різних функціональних підсистемах установ соціальної роботи та пов'язані із виконанням функцій управління, складають зміст самого процесу управління соціальною роботою. Тому, незважаючи на специфіку кожної із підсистем установи соціальної роботи,

У підсистемі “Персонал” велике значення надається методам аналізу і методам формування системи управління персоналом установ соціальної роботи; методам планування робочої сили; методам організації праці персоналу та її оплати; методам управління діловою кар’єрою тощо.

Що стосується управління підсистемою “Виробництво соціальних послуг”, то воно вимагає використання великої кількості найрізноманітніших методів, серед яких найчастіше застосовуються такі, як методи аналізу доступності та надійності соціальних послуг; методи контролю якості надання

в ній обов'язково здійснюються такі функціональні дії, як планування, організація, координація, контроль і мотивація. Цей підхід і закладено в основу другої групи або другого напрямку класифікації методів управління. Він дозволяє згрупувати і створити певні фонди методів, що використовуються установою соціальної роботи для виконання кожної із функцій менеджменту незважаючи на те, у якій підсистемі цієї або іншої установи вони реалізуються.

Наприклад, фахівці з планування здійснюють планову функцію, яка передбачає розробку різних прогнозів і планів діяльності установи соціальної роботи. Для цього вони використовують у своїй роботі методи екстраполяції та регресивного аналізу, методи побудови сценаріїв і моделювання, методи „мозкової атаки”, а також методи експертного і факторного аналізу, методи формування дерева цілей, проблем, рішень тощо.

Виконання організаційної функції (або функції організації) базується, в основному, на тих методах управління, що враховують потреби, інтереси і мотиви поведінки людей, що працюють в установі соціальної роботи. Відповідно до підходу, який подано на мал.6, методи організації спільної діяльності людей можна поділити на три основні групи:

- 1) *організаційно-розпорядчі або адміністративні методи;*
- 2) *економічні методи;*
- 3) *соціально-психологічні методи.*

За допомогою цих методів здійснюється прямий і непрямий (або опосередкований) вплив суб'єкта управління на мотиви поведінки, інтереси, потреби і діяльність людей, що працюють в установі соціальної роботи.

Більш детальне угруповання потреб (див. мал. 7) може служити підставою для розробки і використання методів їхнього задоволення в процесі організації спільної діяльності. В основу ієрархії потреб покладено прагнення людини до задоволення, в першу чергу, найважливіших своїх потреб. І як тільки ці найважливіші потреби людини досягаються, вони на певний час перестають бути рушійним мотивом її поведінки й діяльності. Водночас, з'являється спонукання до задоволення наступної по важливості потреби (рух знизу нагору на мал. 8). Тому склад методів управління, що застосовується в установі соціальної роботи, має відбивати структуру ієрархії потреб працюючих у ній людей.

Важливо також відзначити, що задоволення потреб першого рівня (тобто фізіологічних) вимагає розробки і застосування, насамперед, економічних методів управління або методів *економічного впливу*, що включають методи індивідуального, групового і колективного економічного й матеріаль-

ного стимулювання праці, методи економічної взаємодії між підрозділами і службами установи соціальної роботи, методи участі в прибутках, доходах, розрахунку тощо.



Мал. 7. Ієрархія потреб (за А. Маслоу)

На задоволення потреб середнього рівня (тобто у безпеці, захищеності, статусі) спрямовані *організаційно-розпорядницькі або адміністративні методи впливу*, до складу яких відносять способи прямого розпорядництва, впливу шляхом розпоряджень, команд, вказівок, методи регламентації, тобто побудови формальної структури підпорядкування, а також методи нормування, тобто непрямого впливу, який здійснюється по лінії неформальних зв'язків і структур.

На вищому рівні ієрархії потреб найбільш ефективними є *соціально-психологічні* методи управління, що забезпечують потреби працюючих людей у саморозвитку і самореалізації. Незважаючи на деяку умовність ієрархічного представлення потреб людей, що працюють в установі соціальної роботи, воно може служити досить точним індикатором для розробки системи методів управлінської діяльності, що відповідають якісному стану персоналу установи соціальної роботи.

Здійснення координаційної функції (або функції координації) в першу чергу, покладено на керівників (менеджерів) різного ієрархічного рівня, які мають забезпечувати безперервність і ефективність протікання усіх

процесів організації виробництва та надання соціальних послуг, а також управління загалом в установі соціальної роботи. Це вимагає використання *методів комунікації*, до складу яких входять групи методів міжособистісних комунікацій, збору, обробки та передачі інформації.

Методи, що застосовуються при виконанні контрольної функції (або функції контролю) залежать від характеру облікових, аналітичних і контрольних операцій в установі соціальної роботи. Наприклад, статистичний облік базується на методах збору, обробки та інтеграції (підрозділів установи) за визначений період часу; *бухгалтерський облік* – на методах, що забезпечують щоденні дані про рух фінансових засобів, матеріалів, продукції, праці тощо; *оперативно-виробничий облік* – на інформації про стан виробничої діяльності персоналу, відділів, управлінь та інших підрозділів установи соціальної роботи.

Методи контролю за діяльністю установи соціальної роботи характеризуються великим розмаїттям в зв'язку з тим, що сама функція контролю охоплює практично усі операції і процедури, що виконуються в установі соціальної роботи заради досягнення її цілей.

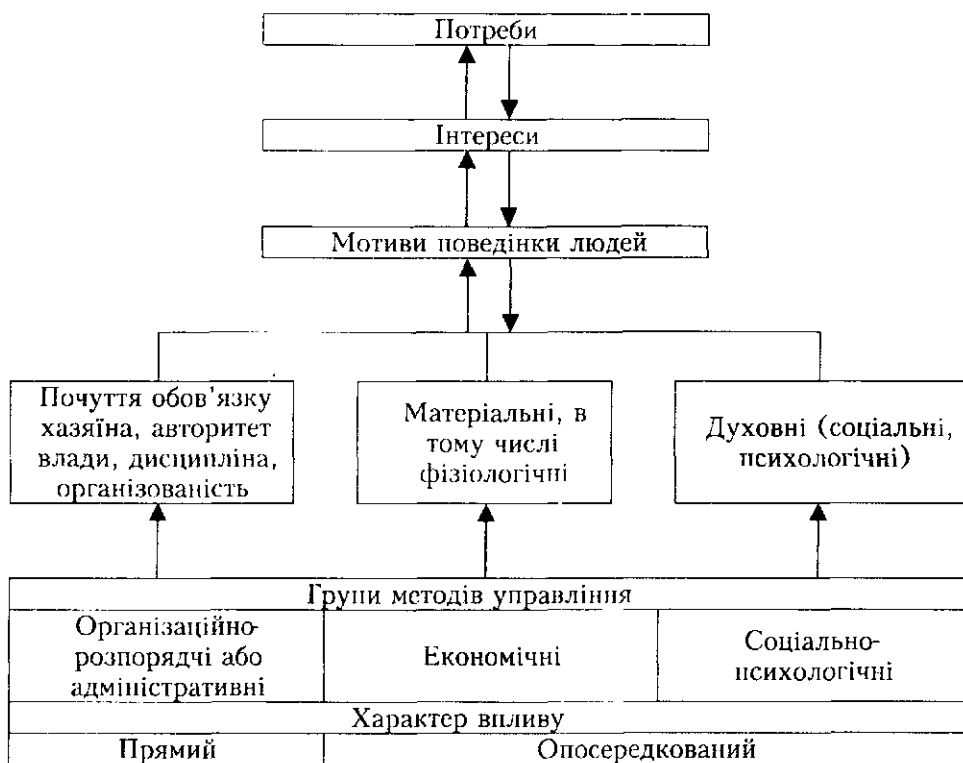
Що стосується реалізації *мотиваційної функції* (або функції мотивації), то для її здійснення використовуються, як правило, методи мотивації персоналу установи соціальної роботи, які включають усі види і форми спонукання людей до продуктивної праці. Це методи оплати праці, різні преміальні системи, методи участі у прибутках, а також методи морального стимулювання, підвищення у посаді, навчання тощо.

Методи прийняття управлінських рішень складають третю групу, або третій напрям класифікації методів менеджменту соціальної роботи, що базується на уявленні процесу управління як сукупності певних етапів і процедур, необхідних для вирішення різноманітних проблем. Відповідно до цього виділяються наступні групи методів прийняття управлінських рішень:

- 1) методи постановки проблем;
- 2) методи вирішення проблем;
- 3) методи вибору оптимальних рішень;
- 4) методи організації виконання прийнятих рішень.

Методи, що використовуються на етапі *постановки проблем*, забезпечують їх достовірний і найбільш повний опис, визначення й аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, а також дають можливість оцінити ситуацію, яка склалася в повному обсязі та сформулювати на цій підставі проблемну ситуацію. У складі цієї групи методів істотна роль належить

таким методам, як методи збору, збереження, обробки й аналізу інформації; методи фіксації найважливіших подій; методи факторного аналізу; методи порівняння, аналогії, декомпозиції, моделювання і т.ін. Набір застосовуваних на цьому етапі методів прийомів і способів залежить від характеру і змісту проблеми, рівня її прояви і шляхів вирішення, а також термінів і засобів, що визначаються на етапі постановки проблем.



Мал.8. Зв'язок методів управління з потребами й інтересами людей.

На етапі *вирішення проблеми*, тобто на етапі розробки альтернатив або варіантів, також використовуються методи збору інформації, але на відміну від першого етапу, на якому здійснюється пошук відповідей на питання типу “Що відбулося?” і “З яких причин?”, тут треба усвідомити “Як можна вирішити цю проблему?”, а також за допомогою яких організаційно-управлінських дій. Тому інформація на цьому етапі повинна мати більш дієвий, конструктивний характер та забезпечувати пошук можливих варіантів рішень. Менеджери і фахівці соціальної роботи не тільки збирають і обробляють необхідні їм дані, але й в максимальному ступені використо-

вують свій творчий потенціал, знання й уміння не тільки для розробки і формулювання різних варіантів управлінських рішень, але й для висування нових ідей, вишукування прихованих резервів і можливостей. Наприклад, при груповій роботі розкриттю творчих здібностей і неординарного мислення сприяють різні методи, що стимулюють уяву, свободу міркувань, обмін ідеями і думками. До таких методів відносяться: *метод номінальної групової техніки*; *метод Дельфи*; *метод "мозкової атаки"*. Розглянемо їх більш докладно.

Метод номінальної групової техніки базується на принципі обмежень міжособистісних комунікацій, тому всі члени управлінської групи, що зібралися для ухвалення рішення, на початковому етапі викладають у письмовому вигляді свої пропозиції самостійно і незалежно від інших. Потім кожен учасник доповідає суть свого проєкту рішення. Подані варіанти розглядаються членами даної групи (без обговорення і критики) і тільки після цього кожен член управлінської групи, знову ж таки незалежно від інших, у письмовому вигляді представляє рангові оцінки розглянутих ідей. Проєкт рішення, що одержав найвищу оцінку, приймається за основу. Особливістю даного методу і його основною перевагою є те, що незважаючи на спільну роботу членів групи, вона не обмежує індивідуального мислення і надає кожному учаснику велику можливість обґрунтувати свої варіанти управлінського рішення.

Метод Дельфи найчастіше використовується у тих випадках, коли в силу цілого ряду обставин збір управлінської групи неможливий (наприклад, якщо до складу учасників цієї групи включено фахівців з різних філій або підрозділів установи соціальної роботи, географічно віддалених один від одного і від центрального апарату управління). Більш того, відповідно до цієї методики членам групи не дозволяється зустрічатися й обмінюватися думками з приводу розв'язуваної проблеми. Її розробка здійснюється в наступній послідовності:

- 1) членам групи пропонується відповісти на детально сформульований перелік питань щодо проблеми, яка розглядається;
- 2) кожен член групи відповідає на питання незалежно й анонімно;
- 3) результати відповідей збираються в одному центрі і на цій підставі складається інтегральний документ, що містить усі запропоновані варіанти рішень;
- 4) кожен член групи одержує копію цього підсумкового матеріалу;
- 5) ознайомлення з пропозиціями інших учасників може змінити думку з приводу можливих варіантів рішення проблеми;

6) кроки 4 і 5 повторюються стільки разів, скільки необхідно для досягнення остаточного і погодженого рішення.

Варто зазначити, що як і при використанні *методу номінальної групової техніки*, так і при використанні методу Дельфи забезпечується незалежність думок окремих членів групи. Однак витрати часу на розробку управлінських рішень істотно зростають, а кількість розглянутих альтернатив істотно зростає. Ці недоліки варто враховувати при виборі методу Дельфи для групової розробки управлінських рішень.

Серед методів, що стимулюють розробку нових ідей і оптимальних управлінських рішень, наведемо ще один, який одержав останнім часом досить широке поширення. Це *метод мозкової атаки*, суть якого полягає у наданні кожному учаснику групи права висловлювати самі різні ідеї з приводу варіантів вирішення проблеми, незважаючи на їх обґрунтованість, доцільність і навіть логічність. Тут використовується принцип: чим більше найрізноманітніших пропозицій, тим краще. З інформацією про характер проблеми і проблемної ситуації члени управлінської групи знайомляться заздалегідь. Усі пропозиції вислуховуються членами групи без критики й оцінки, а їхній аналіз здійснюється централізовано після завершення процесу заслуховування варіантів рішень на основі зроблених записів. В результаті формується список, у якому всі подані пропозиції структуруються за визначеними параметрами або обмеженнями, а також виходячи з їхньої результативності, тобто із очікуваного ступеня досягнення поставленої мети.

При цьому на етапі *вибору управлінського рішення* необхідно, насамперед, визначити методи формування критеріїв його вибору. Найбільш повно ці критерії розроблено для добре структурованих (або запрограмованих) управлінських рішень, де є можливість використання *методів кількісного аналізу* та електронної обробки даних. Застосування *економіко-математичних* методів щодо вирішення організаційно-управлінських проблем дозволяє використовувати в якості критерію вибору цільову функцію, яку звичайно треба максимізувати. Такий спосіб вибору називається *оптимізаційним*, а прикладами оптимізаційних критеріїв є: *максимізація прибутку, доходів, продуктивності, ефективності; мінімізація певних втрат, наприклад, втрат від браку, простоїв обладнання тощо*.

Одне слово, вибір оптимального управлінського рішення здійснюється шляхом порівняння кількісного значення цільової функції з усіх можливих варіантів, а найкращим вважається те рішення, яке забезпечує максимум чи мінімум цільового критерію. При цьому, у вітчизняній науковій літературі, де розглядається застосування економіко-математичних методів на

підприємствах, в організаціях і установах, досить повно подані їхні можливості щодо вирішення певного класу завдань (наприклад, оптимізації завантаження устаткування, розкрою матеріалів, структуризації послуг, складських запасів тощо).

Водночас, для оцінки варіантів слабо структурованих управлінських рішень часто-густо застосовується *система зважених критеріїв*, яка за певних умов забезпечує непоганий результат. Розглянемо на прикладі можливості цього підходу щодо вибору найкращого варіанта управлінського рішення. Припустимо, що перед установою соціальної роботи існує проблема вибору фірми – постачальника матеріалів, необхідних для виробництва тієї або іншої соціальної послуги. Існує кілька фірм, що виробляють потрібні для установи матеріали, і всі вони, як показали попередні переговори, дали свою згоду на співробітництво з цією установою, однак пропонують різні умови у відношенні постачань, цін, знижок тощо. Для вибору найбільш придатної фірми-постачальника установа соціальної роботи повинна зробити порівняльний аналіз запропонованих їй варіантів, використовуючи для їхньої оцінки ті критерії, що мають для неї найбільше значення. Припустимо, що в розглянутому випадку в якості критеріїв вибору фірми-постачальника можуть бути використані наступні показники:

- 1) ціна за одиницю матеріалу, який доставляється;
- 2) розмір мінімальних постачань;
- 3) умови наданих знижок і пільг;
- 4) якість матеріалу;
- 5) географічне розташування фірми постачальника;
- 6) статус фірми.

За своїм значенням для установи соціальної роботи ці показники не однакові, тому їх необхідно “зважити” стосовно головного критерію. Припустимо, що цим критерієм буде *ціна за доставлений матеріал*, який і надається максимальна числова оцінка, наприклад, 10. Інші критерії оцінюються шляхом порівняння з найвищою оцінкою (або головним критерієм, результат якого надано в табл. 1.

Результати порівняльного аналізу показують, що поряд з ціною за постачаємий матеріал, установа соціальної роботи надає такого ж значення географічному розташуванню фірми-постачальника, що пов'язано із високими транспортними тарифами на вантажні перевезення. На другому місці за вагою стоїть критерій знижок і пільг, які пропонують фірми за певних умов постачань, третє місце в цьому “табелі про ранги” дісталось якості продукції, що постачається. Установа соціальної роботи не дуже стурбована

з приводу розміру мінімальних поставок (вага цього критерію дорівнює чотирьом), а також не надає вирішального значення статусу фірми-постачальника, хоча й приймає цей критерій до уваги в процесі вибору.

Таблиця 1

Зважування критеріїв

№ n/n	Критерії вибору	Вага (ранг)
1	Ціна за матеріал	10
2	Розмір мінімальних поставок	4
3	Знижки і пільги	8
4	Якість матеріалу	7
5	Дальність відстані	10
6	Статус фірми-постачальника	2

Таким чином, за обраними і зваженими критеріями оцінюються всі можливі варіанти управлінських рішень. Припустимо, що в даному випадку розглядаються чотири фірми-постачальниці, які ми умовно назначимо буквами А, Б, В, Г. Насправді їх може бути й значно більше, але вони або невідомі, або не розглядаються за тих чи інших причин, про які знають посадові особи, що приймають рішення. На цьому етапі виробляється порівняльна оцінка кожної фірми за кожним критерієм (результат порівняльного аналізу подано у табл.2).

Так, найвищу оцінку за критерієм ціни за постачаєму продукцію одержала фірма А (в даному випадку максимальна оцінка встановлена на рівні 10), за умовами мінімальних поставок фірми А і Б виявилися найкращими, фірма В пропонує найвищі знижки і пільги, а фірма Г одержала оцінку 10 за критерієм дальності відстані. Якщо підсумовувати всі оцінки, отримані фірмами за визначеними критеріями, то результат виявиться наступним: сумарна оцінка фірми А дорівнює 40, фірми Б – 38, фірми В – 34 а фірми Г – 37. Однак остаточне рішення приймати ще рано. Необхідно також врахувати різну “вагу” або категорію кожного критерію, і тільки після цього робити остаточний вибір тієї фірми-постачальниці, яка виявиться кращою.

Таблиця 2

Зважування варіантів за критеріями вибору

№ n/n	Критерії вибору	А	Б	В	Г
1	Ціна за матеріал	10	4	6	8
2	Розмір мінімальних поставок	10	10	3	2
3	Знижки і пільги	1	2	10	6
4	Якість матеріалу	7	10	5	9
5	Дальність відстані	2	4	6	10
6	Статус фірми	10	8	4	16
	Сумарна оцінка	40	38	34	37

Результати цього етапу (тобто остаточного вибору рішення) подано в табл.3. Вони приводять до трохи несподіваного вибору: найвищі сумарні оцінки одержала фірма Г, яка на попередньому етапі розрахунків не була в числі лідерів.

Таблиця 3

Сумарне зважування варіантів за критеріями вибору

№ n/n	Критерії вибору	А	Б	В	Г
1	Ціна за матеріал	100	40	60	80
2	Розмір мінімальних поставок	40	40	12	8
3	Знижки і пільги	8	16	80	48
4	Якість матеріалу	49	70	35	63
5	Дальність відстані	20	40	60	100
6	Статус фірми	20	16	8	12
	Сумарна зважена оцінка	237	222	255	311

Використання цього підходу до вибору найбільш оптимального управлінського рішення побудовано на концепції раціональності і на пропозиції, що суб'єкт управлінського рішення (керівник установи, орган управління) мислить логічно й об'єктивно, а також має чітко визначену мету і в процесі управління починає ті управлінські дії, що спрямовані на її досягнення (оптимізацію). Цей підхід передбачає, що існує можливість визначити усі критерії і варіанти управлінських рішень, а також що відомі усі пріоритети, які мають постійний характер, так само як і вага і їх значення, що надана їм. За цих умов обирається варіант управлінського рішення із максимальною оцінкою. Але ці вихідні умови досить рідко існують в реальній практичній діяльності установи соціальної роботи, тому застосування розглянутого підходу має бути чітко обґрунтовано.

Тим часом аналіз показує, що в управлінській практиці установ соціальної роботи умови для прийняття оптимальних рішень існують порівняно рідко. Найчастіше процес підготовки та прийняття рішень відбувається в умовах невизначеності, коли суб'єкт управлінського рішення не завжди може об'єктивно визначити критерії оцінки, пріоритети та їх значимість, тим більше, що і самі значення критеріїв не можуть розглядатися як незмінні. Інформація також часто-густо обмежена, що не дозволяє усі можливі варіанти й оцінки використовувати в процесі прийняття управлінських рішень.

Тому в практиці менеджменту соціальної роботи нерідко використовується модель, яка дозволяє приймати не оптимальне, а *задовільне управлінське рішення*, що вважається "досить нормальним", тому що такий стан речей відповідає поставленим обмеженням і забезпечує позитивне вирішення проблемної ситуації. Таким чином, спрощена модель вибору управлінського рішення описує найбільш значимі риси проблеми без охоплення всієї її складності, а також використовує обмежене число критеріїв (найчастіше ті, котрі вже апробовані та в минулому давали непогані результати).

Припустимо, що вирішується проблема зниження собівартості соціальної послуги. У завданні розроблювачами запропоновані три критерії вибору: 1) скорочення витрат на одиницю послуги не менш, ніж на 3%; 2) частка заробітної плати в загальній собівартості не повинна перевищувати 14%; 3) непрямі витрати повинні бути не більше 28%. Порівняння запропонованих розроблювачами варіантів рішень здійснюється послідовно за зазначеними критеріями до тих пір, поки не буде знайдено того варіанту рішення, який відповідає усім трьом умовам добору. Таким чином саме він і буде обраний як задовільне рішення проблеми.

За цього підходу дуже важливою є послідовність, у якій розглядаються критерії вибору рішення (на відміну від оптимізаційної моделі прийняття рішення, де послідовність не має значення, тому що оцінюються всі можливі альтернативи). І навіть якщо перегляд можливих варіантів рішення продовжується, то це робиться лише для підтвердження обґрунтованості вже зробленого вибору. Минулий досвід при цьому стає вирішальним фактором вибору тому, що перевага віддається управлінському рішення, із яким суб'єкти рішення вже знайомі або зіштовхувалися з ним у своїй власній управлінській практиці.

Після завершення процедури вибору управлінських рішень, що відповідають певним критеріям, виробляється *оцінка можливих наслідків від їхньої реалізації*. Вона повинна бути всебічною, тобто охоплювати економічний, соціальний, технічний, політичний та організаційний аспекти соціальної роботи, на функціонування яких можуть здійснити вплив обрані управлінські рішення. Так, вибір в якості можливого постачальника фірми Г у наведеному вище прикладі повинен бути підтверджений детальним аналізом наслідків реалізації цього рішення з точки зору його впливу на такі параметри, як прибуток, складські запаси, завантаження автотранспорту тощо. Незайвим також буде осмислення питання щодо проблем у відносинах з іншими фірмами, що можуть наступити після того, як ви зміните постачальника матеріалів. Одне слово, тільки на підставі такого аналізу здійснюється *остаточний вибір найкращого управлінського рішення*, причому він не завжди в точності відповідає оптимальному варіанту, отриманому на підставі критеріального відбору.

Наступний крок суб'єкта управлінського рішення, або етап *організації виконання рішення*, починається після його прийняття і затвердження. Основним методом доведення прийнятого рішення до виконавців найчастіше є складання *плану реалізації рішення*, яким передбачається система заходів, що має забезпечити досягнення поставлених цілей. Одним із головних механізмів планування на цьому етапі може бути так зване *дерево рішень*, що дозволяє шляхом декомпозиції обраного варіанта визначити всю сукупність цілей і завдань, необхідних для його реалізації. Наприклад, що в процесі вирішення проблеми вибору стратегії установи соціальної роботи на перспективу були визначені головні стратегічні напрямки, які мають забезпечити досягнення цілей, поставлених керівництвом установи: вижити у складних кризових умовах, зберегти свої позиції на ринку соціальних послуг, створити передумови для їх подальшого розширення, а також для максимального використання і нарощування потенціалу установи. Ці напрямки можна сформулювати у такий спосіб:

1) сконцентрувати зусилля на наданні конкурентноздатних послуг А, Б та В, використовуючи для цього як внутрішній, так і зовнішній ринки збуту соціальних послуг;

2) розробити і реалізувати програму кооперації з іншими установами й організаціями, які прямо або побічно пов'язані із виробництвом та наданням цих послуг А, Б та В, з метою залучення часткових капіталовкладень;

3) змінити систему управління установою соціальної роботи з метою підвищення її гнучкості і створення максимально сприятливих умов для розвитку творчості і застосування бригадних форм організаційної праці.

Дерево рішень цієї проблеми подано на мал. 9. Для зручності та простоти на цьому малюнку показано всього *три рівні* декомпозиції: *на першому рівні* виділено три стратегічні лінії розвитку (1 – розвиток ринку збуту, 2 – кооперація з іншими установами, 3 – зміна менеджменту). *На другому рівні* кожен із цих стратегій за допомогою декомпозиції розбито на складові (ринок збуту послуг: 1.1 – ринок зовнішній і 1.2 – ринок внутрішній; кооперацію з іншими установами поділено на три варіанти: 2.1 – у формі єдиної корпорації, 2.2 – у формі входження до підприємницької технологічно пов'язаної мережі, 2.3 – у формі створення мережі незалежних відділень на умовах ділового інвестування; менеджмент: 3.1 – зміна структурного складу самої установи, 3.2 – зміна структури управління, 3.3 – зміна стилю керівництва і культури взаємовідносин з персоналом).

Третій рівень дозволяє ще більше конкретизувати зміст прийнятого рішення. Так, ринок збуту послуг на експорт може бути розглянутий у розрізі регіонів чи груп країн (наприклад, 1.1.1 – країни Західної Європи, 1.1.2 – країни Південно-Східної Азії і т.ін.). Відповідно, ринок збуту послуг усередині країни вимагає деталізації його за рівнем економічного розвитку регіонів країни, або за адміністративно-територіальним устроєм (наприклад, 1.2.1 – ринок збуту послуг в Центральному регіоні України, 1.2.2 – у Західному регіоні України і т.ін.).

Відповідно, якщо далі продовжити це розгортання на *четвертий рівень*, то можна представити цілі, які пов'язані з окремими країнами на зовнішньому ринку або з адміністративно-територіальним розподілом (наприклад, за областями, районами) на внутрішньому, на *п'ятому рівні* – завдання завоювання ринку збуту по кожному з найбільш конкурентноздатних видів соціальних послуг і т.ін. В кінцевому рахунку *дерево рішень* з'являється у вигляді певної сукупності задач, необхідних для реалізації обраної стратегії установи соціальної роботи (див. мал. 9).

Таким чином, саме сукупність завдань, поданих у дереві рішень та необхідних для реалізації обраної стратегії установи соціальної роботи

(підприємства, фірми) і мають складати змістовну основу *плану реалізації управлінських рішень*. Найважливіша задача керівника установи соціальної роботи на цьому етапі процесу прийняття рішень – подолання об'єктивних і суб'єктивних перешкод та створення нормальних умов щодо якісного виконання запланованих дій. Для цього поряд із методами прямого управлінського впливу (наказ, розпорядження, вказівка) широко використовуються методи матеріального стимулювання, а також проводяться зустрічі персоналу установи соціальної роботи з керівництвом, за допомогою яких і здійснюється роз'яснення суті прийнятих управлінських рішень. Усі вони (тобто рішення) мають бути спрямовані на подолання опору нововведенням, на зміну поглядів і відношень до плану дій, а також на підвищення зацікавленості працівників в одержанні запланованого результату, тобто у вирішенні тієї або іншої проблеми, що стоїть перед установою соціальної роботи.



Мал.9. Дерево рішень проблеми вибору стратегії установи соціальної роботи.

Велике значення при цьому має також розробка і використання *методів контролю за виконанням робіт*, пов'язаних з реалізацією управлінського рішення, тому що з їх допомогою можна не тільки виявити відхилення від наміченого плану дій, але і знайти недоліки самого рішення, що потребують оперативного та своєчасного коригування.

Водночас необхідно зазначити, що при визначенні складу та виборі методів менеджменту соціальної роботи керівники і фахівці установ соціальної роботи найчастіше користуються комбінацією методів управління, яка у найбільшій мірі відповідає особливостям тих чи інших завдань, а також визначають ті сфери методичної роботи, які ще не забезпечені науковими підходами стосовно прийняття управлінських рішень. В зв'язку з тим, що більшість видів організаційно-управлінської діяльності періодично повторюється (особливо в галузі планування та контролю) і способи їх вирішення відомі, розробка нових методів управління соціальною роботою охоплює лише незначну частину необхідного методичного інструментарію менеджменту соціальної роботи. Все це створює реальні умови для економії часу та інших засобів і ресурсів, які приходиться витрачати менеджерам соціальної роботи, вирішуючи ті або інші організаційно-управлінські проблеми.

РОЗДІЛ III

МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ НА МАКРОРІВНІ

3.1. Соціальна політика як стратегія менеджменту соціальної роботи

Установити взаємозв'язок соціальної роботи з соціальною політикою держави, з одного боку, не складно, оскільки в сучасній літературі існує 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 використовуються 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. Це пов'язане з тим, що вона, соціальна політика, як інструмент державного управління стала культивуватись на теренах СНД, починаючи з середини 80-х років XX століття.

Тут немає потреби ґрунтовно розглядати історичний аспект формування самого поняття соціальної політики, оскільки метою даного підрозділу є встановити лише співвідношення його з поняттям менеджменту соціальної роботи. Більш детально генезу соціальної політики можна простежити в роботах О.І.Холостової, В.А.Скуратівського, О.М.Палій, Е.М.Лібанової та інших авторів, які розглядають її через призму соціальної роботи¹.

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

¹ Див.: Скуратівський В.А., Палій О.М., Лібанова Е.М. Соціальна політика. – К.: Видавництво УАДУ, 1997. –360с.; Холостова Е.И. Социальная политика: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001.- 204с.; Социальная работа: теория и практика: Учеб. пособие./Отв.ред.д.и.н., проф. Е.И.Холостова, д.и.н., проф.А.С.Сорвина. –М.: ИНФРА-М, 2002.- 427с.; Соціальна робота: Короткий енциклопедичний словник. – К.: ДУССМ, 2002.- 536с.// Соціальна робота. Книга 4. та інші.

Наш аналіз доводить, що сьогодні має право на існування, як мінімум, *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 їй 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 дсяку новизну поглядів на взаємозв'язок менеджменту соціальної роботи та соціальної політики держави, бо стверджує дещо протилежне, а саме: соціальна політика є вищим рівнем менеджменту соціальної роботи, тобто є його невід'ємною складовою. Цей підхід, ми вважаємо, 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.

На наш погляд, протиріччя тут немає, оскільки в ході породження соціального організму країни громадянське суспільство як продукт соціальної роботи детермінує інститут державності, у якому визначає рівень його соціальності. На етапі зрілого функціонування ми маємо зворотний вплив держави на менеджмент соціальної роботи як механізм реалізації соціальної політики, а саму соціальну роботу, дійсно, можна розглядати як орган виконання завдань соціальної політики в інтересах економічного, політичного та духовного розвитку країни. Тож докладніше розглянемо вищеназвані два підходи до висвітлення взаємозв'язку менеджменту соціальної роботи та соціальної політики держави.

Більш обґрунтованим у сучасній літературі з соціального розвитку людини та суспільства є саме *функціональний підхід*, який ми вище назвали ще традиційним підходом до оцінки співвідношень соціальної політики та менеджменту соціальної роботи. У ході обґрунтування функціонального підходу до соціальної політики перш за все уточнюється, що мається на увазі під політикою взагалі, а потім вже уточнюється, що саме є соціальна політика.

¹ Див.: Холостова Е.И. Социальная политика: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – С.10.

За визначеннями російських дослідників *політика* – це¹:

- відношення між соціальними групами, класами, державами з приводу завоювання, збереження та укріплення влади;
- система діяльності в різних сферах суспільного життя: економічній, соціальній, духовній, військовій та інших;
- практична діяльність з реалізації політичного курсу, з досягнення політичних цілей;
- участь у владних відносинах громадян, політичних діячів, громадських організацій;
- мистецтво співпраці з людьми, вміння враховувати й відстоювати їх інтереси, можливості, психологічні, професійні та інші якості.

Центральним суб'єктом політики є держава. Невід'ємний атрибут держави – влада, що забезпечує йому можливість та спроможність здійснювати певний тиск або вплив на життєдіяльність людей, на їх поведінку в суспільстві завдяки авторитету, праву, насиллю.

Будь-яка суспільна проблема набуває або може набути політичного характеру, якщо її рішення торкається інтересів великих груп, класів і пов'язане з використанням сили державної влади.

Суттєвою ознакою політики є те, що вона подається як форма інтеграції, узагальнення інтересів та волі соціальних груп або суспільства в цілому.

Соціальна політика – це складова частина внутрішньої політики держави, яка втілена у її соціальних програмах та практиці і регулює відношення в суспільстві посередництвом інтересів провідних груп населення. Так, наприклад, у навчальному посібнику, що вийшов у 2002 році для студентів вищих навчальних закладів Російської Федерації, соціальна політика визначається як “складова частина внутрішньої політики держави, що закладена у її соціальних програмах та практиці, є регулятором відносин у суспільстві у вимірі інтересів та посередництвом інтересів основних соціальних груп населення країни”².

Будь-які програми соціального спрямування, як відомо, є лише декларацією, якщо вони не спираються на матеріальну підтримку, не забезпечені економічно. Ця обставина породила, у свій час, у свідомості людей відчуття того, що соціальна політика вторинна по відношенню до економіки як за змістом, так і за завданнями, перевагами. Більше того, ця теза була, як

¹ Див.: Социальная работа: теория и практика: Учеб. пособие / Отв. ред. д.и.н., проф. Е.И.Холостова, д.и.н., проф. А.С.Сорвина. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С.79.

² Социальная работа: теория и практика: Учеб. пособие / Отв. ред. д.и.н., проф. Е.И.Холостова, д.и.н., проф. А.С.Сорвина. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С.79.

відомо, ідеологічно обґрунтована за допомогою теорії первинності матеріального виробництва над іншими видами суспільного виробництва.

Сучасна криза, яка має місце в соціальному житті світової спільноти, переконливо доводить, що це не означає вторинності соціальної політики та не зменшує її впливу на хід розвитку матеріальної та духовної культури, хід суспільного розвитку.

Досвід розвинених країн Європи та світу переконливо свідчить про те, що саме в соціальній сфері виявляються та оцінюються результати економічної, господарської діяльності суспільства, перевіряються її ефективність та здатність задовольняти інтереси та потреби людей. У деяких випадках сьогодні навіть має місце тиск соціальної політики на інші види політики у добре розвинених або, навіть, збанкрутілих державах.

Саме в соціальній сфері знаходить відображення рівень впливу гуманістичної політики держави, і чим він сильніший, тим виразніше гуманістична сутність, гуманістичний сенс суспільного розвитку. Нарешті, російські автори слушно підкреслюють, що без дієвої соціальної політики неможлива активізація інноваційного, творчого початку в діяльності людини як головного і центрального елемента продуктивних сил суспільного розвитку, господарських досягнень.

Дещо іншим є визначення соціальної політики вітчизняними авторами. Так, наприклад, у навчальному посібнику, що призначений для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності “Державне управління”, який вийшов у видавництві Української Академії державного управління при Президенті України у 1997 році, знаходимо таке її визначення: “соціальна політика – це система управлінських, регулятивних, організаційних, саморегулятивних заходів, дій і, насамперед, цілеспрямованої діяльності суб’єктів, що сформувалася в суспільстві на певному історичному етапі його розвитку, здійснюється на основі певних принципів і засад та спрямованих на забезпечення оптимального функціонування і розвитку соціального буття, зокрема соціальних відносин, умов для їх самовідтворення та самодостатності, всебічної самореалізації соціального потенціалу особистості, її сутнісних сил, соціальної безпеки людини, її соціального захисту.

Соціальна політика – це сукупність принципів, рішень, дій суспільних суб’єктів, що знаходять втілення в соціальних програмах і соціальній практиці з метою задоволення соціальних потреб та інтересів людини, соціальних спільностей і суспільства загалом.

Соціальна політика – це сукупність різноманітних заходів, форм діяльності суб’єктів соціально-політичного життя, спрямованих на формування

та реалізацію соціальних потреб, що відображають життєві інтереси людини і суспільства. Така соціальна політика – це заснована на пізнанні законів суспільного розвитку в цілому і закономірностей, тенденцій розвитку соціального буття зокрема, свідомо цілеспрямована діяльність суспільних суб'єктів (і насамперед людини), спрямована на оптимізацію функціонування та розвиток суспільних, передусім соціальних відносин, освоєння і творення соціальних цінностей”¹.

Не вдаючись у детальний аналіз наведених визначень соціальної політики, визначимо, що для менеджменту соціальної роботи такі визначення є позитивним доробком, який треба ще теоретично опрацювати й дійти до більш ефективного трактування явища соціальної політики та її співвідношення з менеджментом соціальної роботи.

Соціальна політика як вид практичної діяльності ґрунтується на системі принципів, які теж у сучасній літературі далеко не співпадають. При цьому російські автори ведуть мову про “систему принципів, що притаманна самій соціальній політиці, віддзеркалює характер вимог до її змісту, форм, методів її розробки та реалізації”². Серед них вони вказують на:

- гуманізм, соціальну справедливість;
- системність, безперервність, успадкування;
- збалансованість цілей та можливостей реалізації соціальної політики (як у часі, так і за необхідними ресурсами);
- відкритість (вільне висловлювання точок зору всіма групами і верствами населення суспільства з питань соціальної політики – наявність “зворотного зв'язку” органів управління з масами);
- демократизм розробки та реалізації соціальної політики (відкрите обговорення проєктів великих соціально-політичних рішень, всебічний вияв суспільної думки з основних питань соціальних перетворень);
- дієвий контроль суспільства над реалізацією соціальної політики;
- адресність заходів з соціального захисту населення, посилення соціальної допомоги соціально незахищеним та малозабезпеченим верствам населення.

У цей же час вітчизняні автори дивляться на систему реалізації соціальної політики з дещо іншого кута зору. Так, наприклад, у навчальному посібнику, на який ми вже посилались вище, записано, що “ефективний процес реалізації соціальної політики здійснюється на основі науково

¹ Скуратівський В.А., Палій О.М., Лібанова Е.М. Соціальна політика. Навчальний посібник для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності “Державне управління”. – К.: Видавництво УАДУ, 1997. – С.5.

² Див.: Социальная работа: теория и практика: Учеб. пособие / Отв. ред. д.и.н., проф. Е.И.Холостова, д.и.н., проф. А.С.Сорвина. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С.79-80.

обґрунтованих принципів, які визначають найсуттєвіші та найважливіші моменти здійснення такої політики”¹. До основних принципів реалізації соціальної політики автори відносять:

- принцип єдності об’єктивного і суб’єктивного, який передбачає врахування в соціальній політиці всієї різноманітності об’єктивних і суб’єктивних чинників, які обумовлюють розвиток соціального буття;

- принцип взаємозв’язку об’єктивної соціальної саморегуляції і цілеспрямованої діяльності у здійсненні соціальної політики, що “означає, що реалізація багатогранних завдань соціальної політики має ґрунтуватись на діалектичній єдності процесів конструктивної саморегуляції соціального розвитку і цілеспрямованій регулятивній діяльності по здійсненню, реалізації основних засад соціальної політики”;

- принцип комплексності соціальної політики, яка “полягає у взаємопов’язаності різноспрямованої, багатогранної діяльності всіх її суб’єктів, структур та рівнів, спрямована на розвиток соціального буття, процес його відтворення”;

- принцип пріоритету соціальних інтересів людини, особистості, який “передбачає підпорядкування всієї багатоманітності цілеспрямованої діяльності по освоєнню соціального простору, реалізації соціальних програм соціальним інтересам людини, створенню адекватних умов для самореалізації її соціального потенціалу, захисту соціальної суб’єктивності особистості, соціальної безпеки”;

- принцип єдності організаційних і самоорганізаційних засад у реалізації соціальної політики означає “єдність організації та самоорганізації у здійсненні завдань соціальної політики, пошук ефективних організаційних структур, які були б гнучкими, динамічними, різноманітними, адекватними механізмами процесу соціального буття”, які є, одночасно, “важливою умовою оптимальних форм реалізації такої політики”;

- принцип підтримання активного характеру соціальної політики, який “передбачає насамперед цілеспрямовану діяльність її суб’єктів, направлену на створення умов для найповнішої реалізації соціального потенціалу людини і суспільства, сутнісних сил людини, її соціальності у сфері соціального буття”;

- принцип єдності централізованих та децентралізованих засад у реалізації соціальної політики, що “означає децентралізацію та “роздержавлення”

¹ Див.: Скуратівський В.А., Палій О.М., Лібанова Е.М. Соціальна політика: Навчальний посібник для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності “Державне управління”. – К.: Видавництво УАДУ, 1997. – С.27-43.

соціальної політики, перерозподіл повноважень в її здійсненні між центром та регіонами на користь останніх з метою забезпечення ефективного й оптимального функціонування такої політики, як основного способу, інструменту регулювання процесів розвитку соціального буття”.

Крім того, ці дослідники спеціально виокремлюють зміст соціальної політики, її цілі та завдання, що розкриваються ними у певній системі функцій – відносно самостійних, але тісно пов’язаних з видами політичної діяльності. Фактично тут мова йде про механізм дії самої соціальної політики. Це дуже суттєво для пояснення співвідношення соціальної політики і менеджменту соціальної роботи, тому наведемо ці *функції*. Найважливішими, на думку авторів, серед них є такі¹:

- віддзеркалення, захист, узгодження інтересів соціальних груп та прошарків суспільства, окремих його членів;
- оптимальне вирішення суспільних суперечностей у соціальній сфері, здійснення “діалогу” між громадянами та державою;
- інтеграція різних прошарків населення, гармонізація інтересів, підтримка цілісної соціальної системи, стабільності й порядку;
- прогностична;
- соціальний захист населення;
- управління соціальними процесами та ін.

Далі вони, автори, стверджують, що саме за допомогою вищенаведених функцій забезпечується вирішення головного завдання соціальної політики – гармонізуються суспільні відносини, здійснюється управління соціальним розвитком суспільства.

Тут треба подати й розглянути визначення соціальної політики, що викладено у “Короткому енциклопедичному словнику”, оскільки він призначений спеціально для використання у сфері соціальної роботи. Стаття “політика соціальна” подає даний феномен таким чином: “одна з головних сфер політичної діяльності держав, політичних партій, громадських організацій, що є суб’єктом політики, метою якої є розвиток класів, соціальних груп, соціальних прошарків (страт), національних чи інших етнічних спільнот, мовних груп, конфесійних груп, що утворюють те чи інше суспільство, а також розвиток (соціалізація) людини. Політика соціальна спрямована на захист усіх елементів структури суспільства, а також окремих осіб від деструктивних процесів, що мають місце в суспільстві на певних етапах його розвитку.

¹ Див.: Социальная работа: теория и практика: Учеб. пособие / Отв. ред. д.и.н., проф. Е.И.Холостова, д.и.н., проф. А.С.Сорвина. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С.80.

Об'єктом особливої уваги політики соціальної є соціальне забезпечення (пенсійне забезпечення у старості, у випадку інвалідності тощо), система охорони здоров'я, освіти, науки й культури. Формування політики соціальної відбувається на основі інформації, отриманої від збирання статистичних даних і проведення соціологічних досліджень. Осмислення цієї інформації дозволяє визначити соціальні завдання, які необхідно розв'язувати, соціальні цілі, яких необхідно досягти.

Реалізація соціально значущих цілей і розв'язання соціальних завдань відбувається через соціальні проекти і соціальні програми, які складають значну частину політики соціальної. Наукова й практична обґрунтованість завдань, цілей, проектів і програм, що лежать у сфері соціального життя суспільства, підкріплена відповідним економічним і культурним потенціалом суспільства, є обґрунтованою передумовою для сильної політики соціальної.

Становлення постіндустріального суспільства створює передумови для подальшого зміцнення взаємозв'язку між економічним і соціальним розвитком. Відповідно до сучасних концепцій передбачається розвиток таких соціальних явищ, як перевага сфери послуг над сферою виробництва; зміна класового розподілу суспільства професіональним, корпоративним; висування на перший план у політичному житті суспільства професіональних політиків і політичних центрів; широке впровадження в економіку інтелектуально обґрунтованих технологій; подальше зростання значення у житті суспільства інформатизації, науки та техніки.

Перехід до постіндустріального суспільства неможливий без найширших соціальних перетворень, на що і повинна бути спрямована політика соціальної. Із завдань становлення постіндустріального суспільства впливають першочергові практичні цілі, пов'язані зі значним зростанням освітнього потенціалу суспільства. Найважливішим соціальним завданням стає удосконалення системи суспільної й професійної освіти.

Зростання ролі політики соціальної у всіх сферах життя суспільства викликає потребу в кадрах, професійно підготовлених для соціальної роботи. Наукове обґрунтування соціальних програм, які розробляють з урахуванням економічних, екологічних і демографічних чинників суспільного розвитку, вимагає вдосконалення всього комплексу наукових дисциплін, пов'язаних із статистикою в соціальній сфері і з комплексом суспільних наук, де особливу роль здобувають політологія, соціологія та інтегративні дисципліни (політична соціологія й ін.)¹.

¹ Соціальна робота: Короткий енциклопедичний словник. -К.: ДЦССМ, 2002.-С.345-346.

Отже, соціальна політика в сучасній літературі з проблем соціальної роботи розглядається як досить складне соціальне явище, яке ще не має однозначного тлумачення. Усі ці підходи можливо розбити на групи, у кожній з яких об'єднуються, на думку О.І.Холостової, схожі концепції.

У незалежній 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.

Ідея соціальної держави, як відомо, ствердилася на теренах Західної Європи під тиском двох головних чинників: наслідків другої світової війни та розчарувань населення у ліберальній теорії соціального прогресу. У сучасній літературі виділяється три типи соціальної держави¹:

- *Ліберальна* (або обмежена) соціальна держава. Держава через бюджет фінансує "джерела існування" (допомоги) малозабезпеченій частині населення. Правила надання допомоги достатньо суворі, допомога невелика, а працездатних її утримувачів влада намагається працевлаштувати – перевести з допомоги на заробітну плату. Традиційний приклад – США, а в недалекому минулому – Великобританія, Канада та Австралія.

- *Консервативна* (або корпоративна) соціальна держава. Гарантом соціального забезпечення виступає держава, а фінансується вона через різні страхові фонди. Рівень соціального забезпечення залежить від стажу роботи, рівня заробітної плати і т. ін. Особливо важлива для держави робота, наприклад, державна служба, часто винагороджується певними пільгами, частіше всього з пенсійного та медичного забезпечення. Класичний приклад – Німеччина. В цілому це найбільш поширений у Європі тип соціальної держави.

- *Соціал-демократична* соціальна держава. Її правова основа – однакове соціальне забезпечення усіх громадян країни. Важливою складовою політики держави є політика повної зайнятості. Якщо система соціального забезпечення достатня для підтримки благобуття громадян, то вона надто дорога. У такому випадку треба тримати на дуже високому рівні податки, як у Швеції, або створювати дворівневу систему, при якій мінімальний рівень благобуття гарантується державою, а понад усе це можуть бути пенсії або допомога із страхового фонду або з іншого джерела.

- *Соціальна* держава не може існувати сама по собі. Вона потребує відповідної ідеології, яка розробляється політичними партіями, що прихо-

¹ Див.: Холостова Е.И. Социальная политика: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001.- С.9-10.

дять до влади у Верховній Раді України або створюють коаліційний Уряд країни і тоді виробляють компромісну політичну доктрину. За будь-яких умов соціальна держава повинна спиратись на певну економічну модель, що реалізується в країні, та визначений механізм фінансової підтримки.

Сьогодні, за загальнотеоретичним визначенням, основними параметрами соціальної держави, на думку О.І.Холостової, є такі¹:

- Розвинена система страхових відрахувань та високий рівень податків, що формують бюджет та розміри бюджетних відрахувань на соціальну сферу.

- Розвинена система послуг та соціальних служб для всіх груп населення.

- Розвинена правова система, у якій здійснено поділ влади, чітка реалізація функцій кожною гілкою влади; відпрацьована нормативно-правова база соціальної роботи, взаємодія державних органів, громадянського суспільства та приватних ініціатив.

Загальновизпаним є те, що соціальна держава повинна забезпечити:

- Рух до досягнення в суспільстві соціальної справедливості.
- Послаблення соціальної нерівності.
- Надання кожній людині роботи або іншого джерела засобів існування.
- Збереження миру та злагоди в суспільстві.
- Формування сприятливого для людини життєвого середовища.

Тому далеко не випадково, що у соціальній політиці автори виділяють два відносно самостійних блоки:

- Соціальна політика у широкому сенсі слова, яка охоплює рішення та заходи, що торкаються усіх сторін життя членів суспільства, включаючи забезпечення останніх товарами, житлом та послугами соціальної інфраструктури, робочими місцями, прийнятними грошовими доходами, розширенням та укріпленням матеріальної бази, охорону та укріплення здоров'я населення, його освіту та культуру, створення системи гарантованих соціальних умов для життєдіяльності громадян.

- Власне соціальна політика (її елементами є політика в галузі соціального захисту населення та її конкретні види: сімейна політика, молодіжна політика, політика з соціального захисту людей похилого віку та інвалідів). Соціальна політика держави особливо помітна у змінах, що відбуваються у характері та умовах трудової діяльності людини, бо саме тут проявляється її гуманістичний зміст.

¹ Див.: Холостова Е.И. Социальная политика: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001.- С.10.

Таким чином, у дзеркалі функціонального (традиційного) підходу до соціальної політики картина постає у такому вигляді: соціальна політика виступає тим цілим, що всіляко визначає сутність, зміст та форму менеджменту соціальної роботи, бо сама робота є ніщо інше, як механізм реалізації соціальної політики.

Теоретичний аналіз співвідношення вищенаведених явищ вимагає поглянути на соціальну політику “знизу” і простежити зворотний процес, який до цього ще не був у полі зору дослідників. Тут мається на увазі становлення соціальної політики у ході узагальнення практики соціального розвитку громадян країни.

Генетичний (інноваційний) підхід до оцінки співвідношення соціальної політики та менеджменту соціальної роботи полягає у тому, що соціальна політика є стратегічним рівнем менеджменту соціальної роботи. За такою гіпотезою усе перевертається, і тепер не соціальна політика держави визначає зміст галузевого менеджменту та самої соціальної роботи, а, навпаки, зміст соціальної роботи визначає параметри соціальної політики держави.

Розглянемо цю робочу гіпотезу більш уважніше і переконаємось, що в генетичному плані саме так і відбувається: потреби соціальної роботи формують зміст соціальної політики держави, а на етапі виконання прийнятих тут рішень, дійсно, політика держави направляє заходи менеджерського корпусу в галузі творення та відтворення сутнісних сил особистості та розбудови громадянського суспільства.

При цьому зважимо на те, що в сучасній науковій літературі з управління термін “стратегія” (від грецького *strategos*) подається як “мистецтво генерала”. У цьому сенсі соціальна політика держави є продуктом управлінської праці державних діячів вищого рангу, які “вписують” соціальну роботу в контекст економічного, політичного та ідеологічного розвитку країни з метою забезпечити стабільність внутрішніх відносин або гомеостаз соціального організму України.

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:

По-перше, організації планують свою діяльність виходячи з того, що навколишнє середовище або зовсім не буде змінюватись, або в ньому не буде відбуватись якісних змін.

По-друге, при нестратегічному управлінні розробка програми дії починається з аналізу внутрішніх можливостей та ресурсів організації. При такому підході дуже часто виявляється, що організація не може досягти своїх цілей, бо їх досягнення принципово залежить від можливостей, бажань та потреб клієнтів, а також від поведінки конкурентів.

При цьому 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 усередині країни, так і в зовнішньому середовищі.

Тож, *стратегічне управління соціальною роботою* – це таке управління мережею соціальних закладів, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на попит клієнтури/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 людських, матеріальних, інформаційних, фінансових та інших можливостей мережі соціальної допомоги громадянам країни, що в сукупності дає змогу значно посилити процес саморозгортання громадянського суспільства в руслі загальноєволюційного процесу європейської та світової спільнот.

Гуманістична місія менеджменту соціальної роботи, а відповідно й соціальної роботи, не викликає сумнівів, оскільки він завжди спрямований назустріч окремому громадянину країни або особистості у його намаганнях відповідати вимогам сучасного рівня розвитку європейської та світової спільноти, а також надання допомоги виробничим фірмам з питань творення та відтворення робочої сили, нарешті державі, могутність якої визначається рівнем зрілості громадянського суспільства.

При цьому доведено, що в топологічному вимірі менеджмент соціальної роботи генетично пов'язаний з соціальною сферою суспільства, яка є невід'ємною складовою соціального організму країни¹. Соціальна сфера “у широкому сенсі, – як підкреслював у свій час М.С.Горбачов, – це сфера суспільного виробництва самої людини, з її інтересами та їх проявом у різних формах спілкування. Вона включає у себе і побут, і сферу послуг, і

¹ Див.: Соціальна робота: навчальний посібник // Соціальна робота. Книга II.- К.: ДЦССМ, 2002. – С.293.

освіту, і мережу охорони здоров'я, і соціальне забезпечення, і сферу дозвілля, тобто сукупність усіх соціальних інститутів, що спрямовані на обслуговування потреб людини”¹.

Окремим дослідженням доведено, що менеджмент соціальної роботи є специфічною підсистемою у структурі антропогенного соціального організму країни². Головною функцією цієї підсистеми є обґрунтування загальної мети соціальної роботи – чітко визначеної причини її існування, що визначається у літературі з менеджменту як її місія.

Значення відповідної місії, яка формально визначена й доведена до відома соціальних працівників, неможливо перебільшити. Напрацьовані на її основі цілі функціонують як критерії для прийняття управлінських рішень. Якщо керівники не знають, яка їх місія у суспільстві, то у них немає логічної точки опори для вибору найкращої альтернативи у ході прийняття рішень.

У людському вимірі місія соціальної роботи полягає в тому, щоб зробити людину щасливою, а в державному – відтворити ефективне громадянське суспільство. Виходячи з цього, *провідна функція менеджменту* соціальної роботи в цих процесах полягає у тому, щоб зробити це з мінімальними затратами робочого часу та забезпечити максимальну економію матеріальних, фінансових та людських ресурсів.

Для реалізації місії соціальної роботи в суспільстві система управління має розробляти цілі трьох рівнів, а саме: довгострокові, середньострокові та короткострокові (див.: табл. 4).

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. При цьому, якщо всім керівникам системи соціальної роботи формально доводиться у тій чи іншій формі займатися стратегічним плануванням, то розробка стратегічних планів організації є, у першу чергу, обов'язком вищого керівництва. Керівники середньої та нижньої ланки беруть участь у цій роботі шляхом постачання відповідної інформації та забезпечують зворотний зв'язок³.

¹ Горбачев М.С. Социалистическая идея и революционная перестройка // М.: Политиздат, 1989. – С.27.

² Див.: Соціальна робота: навчальний посібник // Соціальна робота. Книга II.- К.: ДЦССМ, 2002. – С.278–279.

³ Див.: Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: “Дело”, 1992. – С.260.

Ясно, що під явищем соціальної політики слід розуміти вид діяльності державного управління з регулювання соціальних відносин в організмі країни. Під її сутністю, як впливає із вищевикладеного, треба розуміти наукове вивчення межі необхідної праці на підтримку процесу творення та відтворення особистості з метою забезпечення ефективного саморуху організму країни.

Її змістом є пошук, обґрунтування та реалізація системи практичних заходів, націлених на забезпечення безконфліктного існування та зближення різних соціальних груп, а також підтримка необхідних пропорцій у розвитку різних сфер способу життя громадян країни.

Уявляється, що її провідною функцією є вирівнювання суспільного стану особистості та колективів, регіонів, класів, етносів, що ґрунтується на організаційній діяльності системи управління, оскільки функції визначаються як дії, що зберігають систему соціальної роботи.

Гарантії, у тому числі й правового порядку, з боку держави по відношенню до громадян з приводу їх зростаючого розвитку слід називати соціальною захищеністю.

Різні форми допомоги з боку суспільства або будь-яких його інститутів громадянам країни у задоволенні їх життєвих нужд є соціальна допомога, або соціальне забезпечення. Фонди, що створюються суспільством для цих цілей, – соціальні фонди або фонди милосердя. Послуги, що надаються не окремими приватними особами, а закладами, які створюються суспільством або державою, слід називати соціальними послугами.

Таблиця 4.

Порівняння стратегічного, оперативного та тактичного управління у сфері соціальної роботи

<i>Характеристика</i>	<i>Тактичне управління</i>	<i>Оперативне управління</i>	<i>Стратегічне управління</i>
Місія, призначення	Вирішення кризових ситуацій, надання послуг з метою стабілізації стану клієнтів	Організація мережі соціальних закладів з метою забезпечення процесів творення та відтворення людини як єдиного джерела суспільного прогресу та	Створення розвиненого громадянського суспільства, виживання системи соціальної роботи в довгостроковій перспективі, завдяки встановленню

Продовження таблиці 4.

Характеристика	Тактичне управління	Оперативне управління	Стратегічне управління
		головної виробничої сили суспільного виробництва	динамічного балансу з соціальним середовищем
Яка ланка управління є провідною	Нижня	Середня	Вища
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Конкретна особа або ситуація, яка вимагає негайного вирішення	Погляд у внутрішнє середовище мережі соціальних закладів або конкретної організації, пошук шляхів ефективного використання ресурсів	Погляд у зовнішнє середовище системи соціальної роботи, пошук нових можливостей організації, моніторинг та адаптація до змін у навколишньому середовищі
Врахування фактору часу	Орієнтація на короткострокову перспективу	Орієнтація на середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основа побудови системи управління	Вплив на конкретну людину / клієнта або ситуацію	Організаційні структури, функції, процедури, техніка та технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, загально-світові тенденції
Провідні методи управління	Особистий вплив соціального працівника на окрему людину або соціальну групу	Колективні пошуки, щорічне планування, аналіз ситуації за допомогою імітаційних моделей	Інноваційні проєкти, що забезпечують вище керівництво, стратегічне планування та прогнозування
Підхід до управління персоналом	Погляд на працівника як на виконавця окремих робіт та функцій	Погляд на працівника як на ресурс організації, як носія ідей та розро-	Погляд на працівника як на основу організації, її головну

Продовження таблиці 4.

Характеристика	Тактичне управління	Оперативне управління	Стратегічне управління
		бника специфічних технологій	цінність та джерело інноваційних підходів
Критерій ефективності управління	Збереження життя окремої особи або ліквідація кризового характеру ситуацій, що склались в організації, регіоні чи країні	Рациональність використання (в окремих випадках прибутковість) виробничого потенціалу системи соціальної роботи	Своєчасність та точність реакції системи соціальної роботи на нові вимоги суспільного розвитку країни та світу

Соціальна політика обумовлює менеджмент соціальної роботи з двох сторін: теоретичної та практичної. *Теоретична* складова соціальної політики полягає в ідеологічному обґрунтуванні стратегічного менеджменту і визначенні напрямків та шляхів створення алгоритму управління.

Діяльність менеджерів соціальної роботи направляється вищевикладеними принципами завдяки тому, що системи управління соціальною системою підкоряються певним законам. У спеціальній науковій літературі підкреслюється, що закони соціального управління – це стійкі, постійно повторювані залежності управлінського впливу на об'єкти соціальної роботи для забезпечення їх сталого функціонування та розвитку. Закони соціального управління характеризують необхідні, сутнісні зв'язки між елементами системи управління соціальною роботою, його суб'єктом і об'єктом у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Саме вони, закони, визначають також внутрішню будову суб'єкта управління, структуру і склад його елементів, порядок їх взаємодії.

Закони соціального управління впливають із специфіки об'єктів соціальної роботи, їх природи та формування управлінського впливу для досягнення головної мети соціальної політики. Соціальне управління організує, упорядковує систему відносин у соціальному процесі, надає необхідний напрям діяльності соціальних працівників, впливає на їх інтереси, які визначають сутність та зміст законів соціального управління.

Тут треба виходити з того, що основні закони управління соціальною роботою – це: відповідність інтересів суб'єкта управління інтересам об'єкта

соціальної роботи; цілісний вплив суб'єкта на об'єкт соціальної роботи; досягнення загальних інтересів агентів соціального процесу через реалізацію їх специфічних інтересів; відповідність між рівнями розвитку об'єкта та суб'єкта соціальної діяльності та ін.

Відомо, що закони управління соціальною роботою реалізуються через принципи управлінської діяльності. Якщо закони соціального управління віддзеркалюють сутнісні відносини між об'єктом і суб'єктом управління, то принципи соціального управління, виходячи з цих відносин, детермінують основні правила розбудови та дії суб'єкта та об'єкта соціальної взаємодії.

За змістом принципи управління соціальною роботою – це вихідні, основні, керівні установки, норми діяльності з упорядкування системи соціальної роботи, організація взаємодії об'єктів соціальної роботи. Принципи забезпечують інтеграцію окремих видів управлінської діяльності в різних підрозділах системи управління, взаємну їх упорядкованість та загальну направленість на досягнення головної мети.

Практична складова соціальної політики полягає в обґрунтуванні *принципів* управлінської діяльності у сфері соціальної роботи. На основі принципів соціального управління організується процес управління, тобто науково обґрунтована упорядкованість дій. На жаль, у науковій літературі немає одноставного погляду на їх сукупність. За літературою управлінського спрямування – це об'єктивність, системність, ефективність, конкретність головної ланки, раціонального сполучення централізму та демократизму, єдиноначальності та колегіальності, галузевого та територіального управління¹. Це так звані *загальні принципи управління*.

Вихідним принципом тут є принцип об'єктивності (науковості). Він 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.

Управління покликане забезпечувати та вдосконалювати структурну і функціональну єдність системи соціальної роботи, своєчасно викривати та усувати перешкоди на шляху до реалізації стратегічної мети системи соціальної роботи, асимілювати або нейтралізувати дії, що її “збурюють”, як з боку внутрішніх процесів, так і з боку зовнішнього середовища. Саме в цьому виявляється принцип системності в управлінні. Цей принцип передбачає тісну прив'язку економічних, соціально-політичних та культурологічних рішень в управлінні.

¹ Див.: Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г.Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996. – С.368.

Досягнення поставленої мети в найкоротші терміни або при найменших затратах матеріальних ресурсів чи людської енергії є прояв дії принципу ефективності, який взагалі веде до економії робочого часу.

Принцип конкретності – це конкретний аналіз конкретної ситуації. Управляти конкретно – це означає понад усе управляти на основі добротної наукової інформації.

У ході вирішення тієї чи іншої задачі управління менеджер має справу з великою кількістю фактів, подій і т. ін. Звісно, що враховувати треба всі можливі впливи на прийняття управлінського рішення. Однак практика управління соціальною роботою доводить, що треба визначати найвпливовіші з них. Визначення головної ланки – найважливіша частина розробки та прийняття рішень. Принцип головної ланки – це пошук із різноманіття завдань головного, вирішення якого тягне за собою вирішення всього комплексу питань управління соціальною роботою.

Один із принципів управління – це визначення оптимального співвідношення між централізмом та демократизмом, поєднання творчої активності волонтерського руху з дією управління соціальною ситуацією з боку керівних органів.

Позитивному вирішенню функцій управлінського процесу сприяє правильне співвідношення колегіальності та одноосібної відповідальності. З одного боку, обговорення, дискусії, колегіальність, а з другого – визначення відповідальності за виконання управлінської функції. Самостійність та свобода суб'єктів соціальної роботи невід'ємні тут від їх відповідальності за прийняті рішення або дію. Залежність тут лінійна: чим більше надано соціальному працівнику самостійності, тим більшу він несе відповідальність.

Сполучення галузевого та регіонального управління – наступний принцип управління соціальною роботою. Зараз формується в країні нова регіональна політика, яка має посилюватись у ході переходу України на парламентсько-президентську форму правління і сутність її дуже проста: кожна територія має жити та розвиватись головним чином за рахунок власних коштів.

Крім того, у стратегічному варіанті управління соціальною роботою треба враховувати та посилювати дію *специфічних принципів*, що впливають з характеру соціальної взаємодії. Визнаючи, що менеджмент соціальної роботи в стратегічному вимірі співпадає з соціальною політикою, треба подати систему принципів поведінки менеджера з соціальної роботи на цьому рівні професійної діяльності. На нашу думку, більш вдало їх сформулювала О.І.Холостова в навчальному посібнику "Соціальна робота", що вийшов з друку в 2001 році.

Далі на основі цієї праці прокоментуємо важливі принципи професійної культури менеджера з соціальної роботи. Першим, якому повинен підкорити свою професійну діяльність менеджер і до якого найбільш чутливими є клієнти соціальної роботи, є *принцип соціальної справедливості*. Соціальна справедливість є, як слушно підкреслює О.І.Холостова, загальновизнаною цінністю сучасної демократичної суспільної свідомості, що закріплено в основоположних документах світової спільноти поряд з миром та свободою¹. Але на практиці цей принцип трактується досить неоднозначно і тому тут треба дещо пояснити.

Арістотель вперше проаналізував, як відомо, суперечність між двома типами справедливості в соціальному сенсі: справедливість з точки зору однакових можливостей, що надаються індивідам незалежно від їх індивідуальних соціальних відмінностей, та справедливість як результат нагороди за особисту працю, за особисті досягнення. Ці два варіанти були наречені, як відомо, як *зрівняльним* та *розподільчим* типом справедливості.

Кожний з них утримує в собі певний раціональний зміст й ті докази на свою користь, через які уже понад дві з половиною тисячі років світове співтовариство обговорює їх у теорії й намагається використати на практиці, але ніяк не може зробити остаточний вибір між ними².

Американський соціолог Дж.Роулз сформулював два принципи, завдяки яким можливо примирити, на його думку, суперечності соціальної справедливості: принцип свободи, згідно з яким будь-яка людина повинна мати рівний з усіма доступ до усіх свобод, та принцип різниці, який визнає існування соціально-економічної нерівності, якщо вона "працює" на користь найбільш знедолених. Д.Сміт, теоретично обґрунтовуючи, чому соціальна справедливість не повинна залежати від стихії ринкових сил, додав до цього ще й географічний фактор, який визнає наявність регіональної нерівності, яка не може бути ні усуненою, ні спрощеною морально чи соціально.

Визнання України як соціальної держави веде до визнання рівності соціальних прав усіх її громадян, незалежно від їх індивідуальної чи соціальної специфіки. Держава, таким чином, гарантує своїм громадянам забезпечення соціального мінімуму, що складає відомий усім нам екзистенц-мінімум. У той же час найбільш активні, винахідливі, соціально спроможні індивіди повинні мати можливість отримати морально й юридично визаними засобами більший обсяг благ та послуг за свою ефективну працю.

¹ Див.: Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах. ООН, 1966-76. Преамбула.

² Див.: Орлова Э.А. Социокультурные предпосылки социальной работы // Социокультурные особенности социальной работы. -М.:1997. -С.27.

З принципом соціальної справедливості тісно пов'язаний *принцип індивідуальної соціальної відповідальності*. Він потребує від індивіда, сім'ї, малої групи застосування максимальних зусиль для самопомогі та самозабезпечення. При цьому місцева громада (рівень місцевого самоуправління), регіон чи держава у цілому повинні лише заповнювати індивідам або сім'ям лише ті види або обсяги допомоги, які вони не можуть забезпечити самостійно, допомагати у вирішенні тих проблем, що виходять за рамки компетенції індивіда чи сім'ї, або втручатися у надзвичайних, кризових ситуаціях.

Наступним принципом професійної поведінки менеджера з соціальної роботи є *соціальна солідарність*. Він полягає в тому, що сучасне суспільство приречено сприймати соціальні проблеми як єдину систему, у якій відбувається перерозподіл соціальної спроможності від більш сильних до менш сильних. Спочатку це стосується перерозподілу грошей, а потім стосується й інших соціальних ресурсів: доступу до соціальних комунікацій, культури, здоров'я, освіти.

Наступним принципом, який визначає поведінку менеджера в соціальній сфері, є *принцип соціального партнерства*, який є невід'ємним інститутом сталого сучасного суспільства та демократичної держави, він також ефективно проявляє себе у функціонуванні сучасної економіки.

У документах Міжнародної організації праці, що створена ще у 1919 році, нині спеціалізованого органу ООН, напрацьовані загальні принципи соціального партнерства, серед яких:

- рівноправність сторін на переговорах та в прийнятті рішень;
- рівна для усіх сторін обов'язковість виконання домовленостей;
- обов'язкова та рівна відповідальність сторін за виконання прийнятих зобов'язань;
- принцип трипартизму, тобто участі в переговорах трьох сторін: державної влади, працівників та роботодавців.

Принцип соціальної компенсації покликаний забезпечити сталу правову та соціальну захищеність громадян країни, потрібну їм для подолання обмежень, що накладає їх соціальний статус. Він передбачає створення доступної сфери життєдіяльності, надання певних пільг та відповідного соціального обслуговування.

Принцип соціальних гарантій передбачає надання громадянам гарантованого державою мінімуму соціальних послуг з навчання, виховання, духовного та фізичного розвитку, професійної підготовки, раціонального працевлаштування, обсяги, види і якість яких повинні забезпечити необхід-

ний розвиток особистості. Цей принцип передбачає збалансованість цілей та можливостей реалізації стратегічного менеджменту як специфічної форми соціальної політики.

За іншими джерелами цього напрямку серед принципів соціального управління провідними є: принципи об'єктивності, централізму і самостійності, соціально-групового підходу, системності, комплексності, змагальності та несуперечності управлінських рішень і ін.¹, які ми розглядаємо як принципи загальнодержавної політики.

У той же час у літературі з питань соціальної роботи до її принципів віднесені такі: гуманізм; демократизм; тісний зв'язок із конкретними умовами життєдіяльності людей; законність; професійна компетентність; єдність повноважень і відповідальності, прав і обов'язків кадрів; підконтрольність; стимулювання; комплексність; диференційований підхід; цілеспрямованість. Не можна не помітити, що серед них є такі, що мають безпосереднє відношення до організаційної діяльності.

Така плутанина з формалізацією головних правил поведінки суб'єкта управління по відношенню до об'єкта соціальної роботи лише загострює питання про їх додаткове вивчення та класифікацію, оскільки без цього неможливо організувати ефективну соціальну взаємодію в соціосфері соціального організму країни, у тому числі і підготовку кадрів соціальної роботи.

Ефективне управління соціальною роботою неможливо також організувати без оволодіння кадрами управління соціальної роботи відповідними *методами управління*. При цьому під методами соціального управління розуміється спосіб, або сукупність прийомів, операцій та процедур підготовки та прийняття, організації і контролю за виконанням управлінських рішень. У науковій літературі з питань управління виділяють такі методи *управління*: економічні, соціальні, організаційні, політичні, психологічні, педагогічні, ідеологічні.

У літературі з сучасного менеджменту зустрічаються інші класифікації методів управління. Так, наприклад, у підручнику, що рекомендований Міністерством освіти Російської Федерації як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів, наводиться така їх сукупність: адміністративні, організаційні, економічні, соціальні, соціально-психологічні, психологічні².

¹ Див.: Социальное управление: Словарь / Под ред. В.И.Добренкова, И.М.Слепенкова. – М.: Изд-во МГУ, 1994. – С.122.

² Див.: Менеджмент социальной работы: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Под ред. Е.И.Комарова и А.И.Войтенко. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1999. – С.42.

Роль методів управління в організації соціальної роботи настільки важлива, що вважається, навіть, що метою соціальних реформ в Україні має стати поступовий перехід від суто адміністративно-розподільчих до переважно економічних методів мобілізації та використання ресурсів соціальної сфери; переорієнтація системи соціального захисту до надання допомоги працездатним в їх підготовці до праці, залучення до виробництва та стимулювання останнього; використання адресних соціальних програм для найбільш вразливих верств населення.

Нарешті, висвітлення управління соціальною роботою буде неповним без аналізу *інструментальної бази*, до якої відносяться: моральні та правові норми, інституціональні та не інституціональні засоби соціальної політики. Класифікація інструментарію соціальної політики прив'язується до методів управління соціальною діяльністю. На основі літератури із питань управління соціальною роботою можна дійти до висновку, що сьогодні ще немає чіткого розподілу між інструментарієм соціальної роботи і інструментарієм управлінської діяльності в галузі соціальної роботи. І це є проблема, яку також треба вирішувати найближчим часом.

Так, наприклад, інструменти соціальної роботи в літературі класифікуються так: *соціально-психологічні* – співчуття, співпереживання, увага; *матеріально-економічні* – фінансові трансфери (фінансова допомога); не фінансова, безготівкова, індексація, компенсація, близька до готівки допомога; оподаткування, податкові пільги (податкові видатки); послуги; кредит на оплату послуг; заохочення бажаної діяльності; інформація; спеціальні стягнення; угоди; правові статуси; заходи стосовно взаємодії груп та установ; права на приватні вимоги або захист; вторинні ефекти інших галузей політики або мультиплікаційний ефект; підтримка, благодійність; *духовно-ідеологічні* – інформація, мислеформи, архетипи, мета життя, сенс життя, плани, програми, консультування, рекомендації; *організаційно-правові* – норми, стандарти, заборона або обмеження, програмно-цільове планування, моделювання, проектування.

У той же час теоретична думка може опрацювати цю проблему і подати для засвоєння більш-менш “чисту” класифікацію інструментарію соціальної політики, яка для досягнення своїх цілей може використовувати певний набір інструментів. Поданий нижче матеріал ґрунтується на аналізі, зробленому Теренсом Ганслі (Канада) та Оленою Івановою (Україна).

Одним із “найулюбленіших” інструментів в Україні вважають *фінансову допомогу*, якою намагаються покращити всі існуючі соціальні негаразди. Інструмент, безумовно, необхідний, але ефективність соціальної політики

в Україні буде низькою, якщо, захопившись фінансовими (грошовими) виплатами, не розглядатимуть можливостей паралельного використання інших інструментів соціальної політики.

Часто ефективнішим виявляється надання *безготівкової допомоги*. Прикладами такої допомоги є житлові субсидії, часткове зменшення вартості товарів та послуг тощо.

Оподаткування. Важливим аспектом застосування цього інструмента в Україні на сьогодні є введення податкових пільг (для малозабезпечених сімей, на утриманні яких перебувають важкохворі або інваліди, котрі потребують постійного догляду і при відсутності останнього потрапляють під опіку держави; для молодого подружжя при народженні дитини; для сімей, які всиновлюють, беруть на утримання (fostering) дитину або людину похилого віку; для безробітних, що починають власний бізнес).

Послуги. Перекваліфікація на більш конкурентоспроможну спеціальність, хоча з першого погляду вона потребує більше затрат, проте ефективніша за наслідками, ніж довготривале надання допомоги по безробіттю; послуги по догляду вдома за самотніми інвалідами та людьми похилого віку в багатьох випадках вдало замінюють утриманням їх у будинках-інтернатах для старих та інвалідів.

Безумовно, профілактичні заходи обходяться державі дешевше, ніж боротьба з наслідками; в Україні їм приділяють увагу, але аналіз ситуації, що склалася, доводить, що ця увага недостатня.

До групи інструментів соціальної політики, що використовуються для профілактичних заходів, можна віднести:

Консультування, рекомендації чи заохочення бажаної діяльності. Консультаційні та рекомендаційні програми щодо підтримання здорового способу життя, планування сім'ї, профорієнтаційне консультування.

Інформація. Інформація про наслідки, що їх може спричинити та чи інша діяльність (вживання наркотиків, тютюну, можливі шляхи отримання ВІЛ). Обізнаність людей щодо існуючих соціальних установ, видів соціальної допомоги, соціальних програм підвищують їх дієвість. Інформаційної підтримки потребуватимуть пенсійна реформа і програма адресної допомоги.

Заборона або обмеження певних дій. Заборона будь-якої дискримінації, зокрема при прийомі на роботу; заборона або обмеження реклами тютюну, алкоголю.

Спеціальні стягнення за персонально чи соціально небезпечну поведінку у формі штрафів, додаткових податків. Наприклад, зловживання алкоголем

та тютюном веде не тільки до “саморуїнування”, але й має вплив на оточуючих (зокрема “пасивне куріння”), що призводить до зростання витрат на лікування осіб, котрі постраждали внаслідок цього. В деяких країнах – що можна запозичити Україні – встановлено штрафи за паління в громадських місцях. У нещодавно прийнятому в Україні Законі про рекламу алкоголю і тютюну передбачено додатковий податок на соціальну рекламу.

Також хотілося б звернути увагу на можливості використання у нас деяких інших інструментів соціальної політики.

Правові статуси. Надання статусів, що дають певні права та визначають обов'язки держави перед їхніми носіями (статус ветерана війни, ліквідатора аварії на ЧАЕС, безробітного, біженця, народного депутата), широко використовують в Україні. Внаслідок цього, як і в інших країнах, можемо спостерігати зростання “менталітету заслуг” – люди починають дуже багато очікувати від держави, що особливо небезпечно в період, коли ресурси держави обмежені. Ситуація в Україні потребує перегляду існуючих статусів та розгляду надання деяких нових (наприклад, статусу частково безробітного, що дасть можливість замість субсидування заробітної плати державою на безперспективних підприємствах включити людину в активний пошук перспективної роботи, надати можливість перекваліфікації через службу зайнятості).

Для розв'язання деяких проблем у сфері зайнятості, соціального захисту використовують різноманітні *Угоди*. А саме: міжнародні угоди між країнами щодо регламентації трудової міграції, пенсійного забезпечення мігрантів; угоди між соціальними партнерами – тарифні угоди про субсидування модернізації нерентабельних чи застарілих виробництв для запобігання безробіттю та інші.

Заходи стосовно взаємодії *груп населення та установ*. Це інструмент, на який варто звернути пильну увагу і який найменше використовують в Україні головним чином через нерозробленість механізму застосування, недосконалість правового регулювання. Це може бути впровадження пенсійних програм за місцем роботи, створення інших соціальних програм, доповнюючих або альтернативних державним. Сюди також відносимо більш-менш знайоме в Україні укладання колективних договорів.

Тут не можна пройти мимо того факту, що подана нами інвентаризація інструментарію управління соціальною роботою є ще дуже далекою від свого завершення. Зважити хоча б на те, що тут немає визнаного фахівцями інструменту з сучасного управлінського арсеналу – комплексно-цільові

програми, які концентрують людські, фінансові, матеріальні та інші ресурси на актуальних напрямках соціальної роботи, селекціонують та відбирають для практики передові форми роботи соціальних працівників.

Позитивним прикладом тут може бути комплекс програм, що реалізує Український державний центр соціальних служб для молоді під керівництвом С.В.Толстоухової¹. Серед них особливо відзначимо такі комплексні програми: “Соціальна підтримка сім’ї”, “Профілактика негативних явищ у дитячому та молодіжному середовищі”, “Сприяння працевлаштуванню та вторинній зайнятості молоді”, “Соціальна робота з призовною молоддю та військовослужбовцями”, “Всеукраїнська школа волонтерів”, “Організаційний розвиток системи центрів ССМ” та інші.

Особливого піклування з боку органів вищого рівня повинна мати *нормативна база* соціальної роботи, яку теж треба розглядати як інструментарій управління. Нагадаємо, що лише 28 червня 1996 року було ухвалено Конституцію нової держави, яка оголосила Україну правовою та соціальною державою, закріпила соціальні права громадян, зокрема право на соціальний захист. Однак очікуваної миттєвої стабілізації соціального організму країни не відбулося. Причина цього полягає у тому, що гарантовані Основним Законом права на практиці не реалізуються.

До того ж треба згадати, що тільки восени 1997 року було ухвалено першу урядову програму із соціальної політики. До цього можна додати ще з десятків законів України, які регламентують окремі фрагменти соціальної роботи. Але цього виявляється надто мало для її нормального протікання. Галузь не може ефективно функціонувати без стандартів та нормативів.

Здається, було б дуже бажаним для підвищення якості управління соціальною роботою додатково проаналізувати інструментарій соціальної політики і “прив’язати” його, з одного боку, до методів управління соціальною роботою, а з другого – уточнити “чутливість” до них різних об’єктів, що створюють сучасне проблемне поле соціальної роботи в Україні.

Перехід світової спільноти до інформаційної фази надзвичайно актуалізує використання системою управління соціальною роботою такого універсального інструментарію, як *інформація*. Її вплив на якість функціонування органів управління цією галуззю багаторазово зростає у зв’язку з застосуванням комп’ютерної техніки та програмно-математичного забезпечення².

¹ Комплексні програми центрів соціальних служб для молоді / За ред С.В.Толстоухової. – К.: УДЦССМ, 2001. – 204с.

² Див.: Менеджмент социальной работы: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Под ред.Е.И.Комарова и А.И.Войтенко. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1999. – С.192-230.

Завдяки збагаченню *матеріально-технічної бази* управління соціальною роботою комп'ютерними мережами у практику надійно ввійшов системний підхід до вирішення соціальних проблем населення країни. Цей факт, на жаль, також ще не знайшов адекватного віддзеркалення як у свідомості політиків, так і у свідомості кадрів соціальної роботи.

У той же час навіть поверховий погляд на цей безперечний факт наводить на думку про те, що підготовка кадрів соціальних працівників повинна набути зовсім іншого виміру. Вона повинна перейти від фактологічної концепції до методологічної парадигми.

Практики, у свою чергу, повинні зважити на те, що принципово змінюються умови їх праці, значно зростають темпи соціальної роботи, відкривається можливість багатофакторної оптимізації соціальних процесів.

При вивченні проблем управління соціальною роботою не можна обійти питання про *критерії та показники їх ефективності*. Це питання не знімається ні за яких обставин. Коли реалізується успішна соціальна політика, то відшукуються резерви, що ведуть до подальшого її удосконалення.

Неефективна ж соціальна політика (або, як кажуть у народі, "погана соціальна політика") – це теж політика. Тому важливо розуміти як передумови, так і механізм формування соціальної політики, а також вміти аналізувати наслідки такої політики. Чимало змін впроваджувалося в Україні без належної наукової та експериментальної підготовки. Доволі часто бракувало фази планування змін, тобто визначення механізму виконання.

Тут варто відзначити й той факт, що у нас не вирішеність соціальних питань та зубожіння значної частини населення, великі суми заборгованості з виплат заробітної плати та пенсій, вимушені простой у багатьох галузях виробництва й відповідно приховане та відкрите безробіття, стагнація медицини, сфери послуг, освіти, науки та культури, низький рівень динамізму української економіки, недостатня реакція сфери виробництва на стабілізаційні процеси в макроекономіці є результатом незавершеності реформ, їх фрагментарності, а в деяких випадках і суперечностей.

Тож питання вибору критеріїв та показників ефективності управління соціальною роботою є одним із найважливіших, оскільки саме науково обґрунтований критерій та раціонально сформована база показників дають змогу раціонально використовувати професійну працю соціальних працівників, ведуть до значної економії робочого часу управлінського корпусу, знижують шум у каналах системи управління, знижують тиск на органи державної статистики. Але це питання, яке постійно потребує уваги з боку науки, і від його позитивного вирішення залежить, як працює система управління.

Отже, це питання часу і спеціального дослідження, а може, навіть, і декількох досліджень. Зауважимо тут тільки одну принципову річ – критерій завжди треба шукати за межами явища, яким керує орган управління, а система показників якості управління соціальною роботою ґрунтується на носіях, що присутні у явищі, яке досліджується.

Нарешті, останнє – управління соціальними процесами без соціального контролю – нонсенс, бо тоді система не має зворотного зв'язку. Така система нечутлива до протиріч, що виникають і накопичуються в соціальній системі.

Відкриття принципу зворотного зв'язку стало видатним відкриттям не тільки для розвитку техніки, але й мало винятково важливі наслідки для розуміння сутності процесів адаптації, управління і самоорганізації. Зворотні зв'язки є основним чинником у формуванні системних властивостей і тезаурусу систем у цілеспрямованій поведінці. Принцип зворотного зв'язку Н.Вінер називав “посохом сліпого” і “секретом життя”, а французький біолог П.Латиль “секретом загальної упорядкованості (організованості)”. Будь-яка функціональна система при ефективному використанні негативного зворотного зв'язку стає самовдосконалюючою, розвивається еволюційно і не потребує перебудови¹.

Є два принципових шляхи формування ланки зворотного зв'язку. Перший з них пов'язується з контролем з боку громадської думки, а другий – з використанням інтелекту експертів. На нашу думку, в якісному відношенні більш ефективний, а у фінансовому розрізі більш дешевший – це другий шлях. У повсякденному житті, у разі виникнення загрози здоров'ю, людина звертається до фахівця, а не клопочеться про те, що з цього приводу віддзеркалює громадська думка. Тому експертна оцінка є більш слушною та бажаною, ніж інструментальна, і в галузі визнання якості управління соціальною роботою.

Якщо поглянути на сучасну соціальну політику української держави через призму генетичного підходу, тобто як на стратегічний рівень менеджменту соціальної роботи, то вона уявляється у дещо іншому вигляді, ніж це було у дзеркалі функціонального підходу. Різниця впливає з того, що при генетичному підході більш виразніше видно її іманентний зв'язок з соціальним розвитком громадян країни та формуванням громадянського суспільства в Україні.

Передумови сучасної соціальної політики в Україні, що склалися у середині 90-х років минулого століття, мало в чому змінилися і на початок

¹ Див.: Абдеев Р.Ф. Философия информационной цивилизации. - М.: «ВЛАДОС», 1994. - С.76.

XXI століття. Нагадаємо, що у 1995 році майже 80 відсотків сімей отримували соціальні виплати, грошові допомоги чи компенсації з бюджетів усіх рівнів, соціальних фондів та за рахунок коштів підприємств та організацій. Чисельність пенсіонерів становила 14,5 млн. чоловік; 1,5 млн. молодих людей, які навчалися, отримували стипендію; 5,6 млн. громадян отримували грошову допомогу на прожиття; різні види грошових субсидій та компенсацій мали 3,5 млн. громадян, які постраждали від чорнобильської катастрофи; 1,4 млн. сімей призначено субсидії на утримання житла, майже одному мільйону малозабезпечених громадян було надано грошову допомогу в осінньо-зимовий період; 450 тис. самотніх непрацездатних громадян отримували постійну допомогу вдома; понад 50 тис. громадян похилого віку перебували на повному державному утриманні; 74 тис. громадян мали підтримку як безробітні; майже 300 тис. громадян відшкодовувалися збитки, заподіяні внаслідок травм на виробництві. Крім того, кожний третій громадянин України мав право на безплатний проїзд у міському транспорті; 3,6 млн. громадян сплачували лише частину коштів за утримання житла; 6,1 млн. громадян за електроенергію; 6,3 млн. - за газ; 1,5 млн. громадян за користування телефоном. Окрім того, існувало ще декілька десятків різноманітних пільг, серед яких: безплатний проїзд залізницею, пільгове оподаткування доходів громадян, придбання житлових приміщень за цінами, нижчими від їхньої вартості, безплатне або пільгове забезпечення автомобілем¹.

Не будемо переважувати аналіз багаточисельними ілюстраціями про стан системи стратегічного управління соціальним розвитком України. Краще зупинимось на інших моментах, які мають принципове значення для підвищення ефективності стратегічного управління соціальною роботою.

Серед таких елементів ми вбачаємо *ідеологію* вирішення проблем даного типу, розуміння сутності та змісту, головної функції та мети соціальної політики та деяких інших складових управлінської діяльності.

Найсуттєвішим елементом, який явно недооцінюється парламентаріями та кадрами державного управління, є *ідеологія соціальної політики*. Справа тут полягає у тому, що в залежності від того, яка *ідеологія* буде покладена в її основу, поведінка суб'єкта управління соціальною роботою набуде рис сталості та передбачуваності.

Про вагомий вплив *ідеології* на управління соціальною роботою можна оцінити за наслідками підготовки кадрів, які спостерігаються на теренах Європи. Так, відомо, що система підготовки соціальних працівників у

¹ Див.: Гальчинський А. Україна: поступ у майбутнє. – Київ, 1999

Європі історично складалась у контексті чотирьох головних ідеологічних доктрин: християнства, філантропії, фемінізму та соціалізму. Їх розведення у ході аналітичної роботи над узагальненням тенденцій не виключає того факту, що ці традиції нерідко глибоко взаємопроникають одна в одну, а також того, що при розгляді практики соціальних працівників звичайно є проблематичним розпізнати ідеологічний дух їх підготовки¹.

В Україні принципово може реалізуватись, на нашу думку, три ідеологічні концепції: ліберальна, коли відповідальність за соціальний розвиток буде покладена на плечі особи, сім'ї, трудового колективу; патерналістська – комуністичного або соціал-демократичного окрасу, коли держава буде брати на себе фінансову функцію з наступним перерозподілом накопиченого; нарешті, змішана, коли працездатне населення, навіть певна частка інвалідів, повинно забезпечувати вирішення своїх проблем самостійно, а держава візьме на себе відповідальність тільки за виключно специфічні групи інвалідів та дітей-сиріт.

На жаль, система державного управління, до якої належить і “стрижений” суб'єкт управління соціальною роботою, принципово не визначилась з ідеологічним аспектом свого функціонування на найближчу перспективу. Про це яскраво свідчить аналіз пріоритетів соціальної політики України на 2000-2004 роки, що ґрунтовно викладені в Указі Президента України від 24 травня 2000 року, в якому чітко зазначається, що вони є похідними від визначеної стратегії економічного розвитку та фінансової стабілізації країни².

Аналіз семантики вищенаведеного документа свідчить про те, що суб'єкт державного управління мислить застарілими стереотипами, оскільки мова йде про розбудову саме “системи соціального захисту” всього населення країни, а не про забезпечення самостійного соціального розвитку працездатного населення.

Логіка нового етапу перетворень передбачає, що визначальні напрями соціальної політики повинні дедалі більше зосереджуватися на працюючому населенні. Не послаблюючи піклування про малозабезпечених (це було і залишається обов'язком держави), соціальна політика має крок за кроком утверджувати умови, що дають кожному трудівникові можливість підвищувати свій добробут завдяки особистому трудовому внеску, підпри-

¹ Див.: Лоренц Уолтер. Социальная работа в изменяющейся Европе. – Амстердам – Киев, 1997. – 199с.

² Див.: Указ Президента України “Про Основні напрями соціальної політики на період до 2004 року” // 25 травня 2000 року №717/2000

ємництву та діловій активності, реалізації в процесі приватизації частки державної власності.

На одне з чільних місць у соціальній політиці поставлено проблему глибокого реформування системи заробітної плати. Причому, ці зміни не можуть бути здійснені як одноразовий акт. Зрозуміло, вважають автори концепції нової соціальної політики, що соціальна й економічна політика є взаємозалежними, і без розвитку виробництва важко говорити про нові принципи організації оплати праці з тією специфікою, що тепер захисту підлягає усе населення країни.

Таким чином, ідеологія поведінки системи державного управління свідчить про те, що автори соціальної реформи знаходяться у полоні старих уявлень про сутність та зміст соціальної політики. Неefективна соціальна політика веде до формування соціальних загроз для будь-якої держави, а для такого молодого утворення, як незалежна Україна, це актуально удвічі. Тут мова йде про те, що найбільшу загрозу для країни становить зростання майнового розмежування населення країни, нерівномірність соціально-економічного розвитку регіонів та різкий ріст рівня бідності в країні.

Тому, на практиці соціальна політика є важливим інструментом управління країною, бо вона є основним джерелом *соціальної безпеки*, яка гарантує гомеостаз або стабільність функціонування соціального організму країни. Остання розглядається в науковій літературі, понад усе, як можливість людини задовольнити свої потреби, органічно поєднати особисті та суспільні інтереси. Вона досягається тоді, коли забезпечується нормальний рівень життя населення, який віддзеркалює рівень задоволення матеріальних та духовних потреб людини, і складається з декількох компонентів: розміру реального душевого доходу; обсягу благ та послуг, що використовує особа; забезпеченості житлом; доступом до освіти, медичного та культурного обслуговування; екологічною безпекою та ін.

Головними об'єктами *соціальної безпеки* є *особистість* – її права та свободи, різні *соціально-демографічні групи* з врахуванням їх специфічних особливостей, *суспільство* – його матеріальні та культурні цінності, *держава* – її конституційний лад, суверенітет та територіальна цілісність. При цьому власні структури, у тому числі й менеджмент соціальної роботи, повинні розглядатись як інструмент, що призначений для створення сприятливих умов для розвитку особистості, суспільства і самої держави у межах усього спектру можливостей. Усе це потребує іншого відношення до соціального розвитку, іншого підходу до безпеки життєдіяльності, інноваційних ідей, рішень, організаційних структур та механізмів забезпечення якісної соціальної роботи на сучасному етапі розвитку України.

У зв'язку з цим важливим є оцінка *сутності соціальної політики*, оскільки у світлі різних методологічних підходів вона має виглядати по-різному. І це цілком природно. Якщо із точки зору індуктивного підходу сутність соціальної політики полягає у наданні соціальної допомоги найбільш вразливим верствам населення, то при дедуктивному фільтрі вона виглядає як наукове визначення меж необхідної праці, що направлена на підтримку творення та відтворення особистості з метою забезпечення саморуку соціального організму країни.

Наступним кроком у гносеологічному аналізі соціальної політики після визначення її сутності є виявлення та порівняння її *змісту*, який ще байдужий до форми, а "форма зовнішня для нього; зміст щось інше, ніж форма"¹. Зміст соціальної політики розкривається як внутрішній стан, сукупність процесів, що характеризують взаємодію утворюючих систему управління соціальною роботою між собою і з середовищем і зумовлюють їхнє існування і зміну; в цьому сенсі самий зміст соціальної політики виступає як процес.

Тож як виглядає ця специфічна сукупність процесів при аналізі соціальної політики через призму двох вищезазначених методологічних фільтрів? Наш аналіз доводить, що у випадку дедуктивного підходу він, зміст, формулюється як розробка та реалізація системи практичних заходів по забезпеченню безконфліктного співіснування та зближення соціальних груп, а також підтримка необхідних пропорцій у розвитку різних сфер способу життя населення.

У протилежному випадку, як впливає з Указу Президента України, про який йшла мова вище, – це забезпечення розвитку народонаселення, удосконалення трудових відносин, реформування системи соціального страхування, захист громадян як споживачів, гуманітарна сфера, регіональна соціальна політика, механізм здійснення соціальної політики². Різниця, як видно, суттєва у розумінні заходів, які повинні забезпечити органи державної влади у тому й іншому випадках.

Тут важливо зробити ще одне зауваження. Воно стосується того, що у випадку аналізу соціальної політики через призму індуктивного підходу добре видно, що тут превалюють процеси, які націлені на обслуговування зовнішнього середовища, тобто детермінуються умовами. У протилежному випадку домінують процеси, що випливають з підстави або визначаються

¹ Гегель Г. Наука логіки. – М.: Мысль, 1970. – Т. – С.86.

² Див.: Указ Президента України "Про Основні напрями соціальної політики на період до 2004 року" // 25 травня 2000 року №717/2000

потребами соціального життя людини і соціальної сфери суспільства і мають за мету забезпечення ефективної їх взаємодії у складі соціального організму країни.

Стратегія політичних сил, що реально сьогодні здійснюють керівництво країною відносно менеджменту соціальної роботи, викладена в документах Верховної Ради України, Указах Президента України та Кабінету Міністрів України. Більш чітко завдання менеджменту соціальної роботи визначені у двох відомих Указах Президента України. Перший з них – це Указ Президента України від 24 травня 2000 року “Про Основні напрями соціальної політики на період до 2004 року”, а другий – Указ Президента України “Про Стратегію подолання бідності” від 15 серпня 2001 року №637/2001.

Відповідно до Указу Президента України від 24 травня 2000 року “Про Основні напрями соціальної політики на період до 2004 року”, в основу яких покладено Стратегію соціального та економічного розвитку на 2000-2004 роки “Україна: поступ у ХХІ століття”, найголовнішим пріоритетом є створення необхідних умов для підвищення рівня життя населення.

Найважливішими завданнями *галузевого менеджменту* на цей період визначено:

- розвиток трудового потенціалу;
- формування середнього класу;
- недопущення надмірної диференціації населення за рівнем доходів;
- проведення пенсійної реформи;
- надання адресної допомоги незахищеним верствам населення;
- всебічний розвиток освіти, культури;
- поліпшення охорони здоров'я.

В Указі Президента України “Про Стратегію подолання бідності” від 15 серпня 2001 року основними визначені такі завдання подолання бідності:

- створення економічно-правових умов для збільшення доходів і зростання економічної активності працездатних громадян;
- підвищення ефективності соціальної підтримки найбільш уразливих груп населення шляхом реформування системи соціального захисту;
- політика подолання бідності має поєднуватись з політикою становлення середнього класу.

Форми соціальної політики – це засіб самовиявлення та реалізації її змісту. При цьому відомо, що визначення соціальної політики є водночас і визначення її форми, оскільки вона є щось установлене і завдяки цьому відмінне від того, форму чого воно складає; визначеність соціальної політики як якість єдина зі своїм буттям.

Оскільки в даному випадку йдеться про соціальну політику як організаційну діяльність, то ми тут маємо справу відповідно не з натуральною формою, в якій перебуває перша природа, не з суспільними відносинами, у яких існує друга природа, а з формою перетвореною, причому тричі. Це принципово для розуміння змісту та форми організаційної діяльності суб'єкта управління соціальною роботою. Перший раз натуральна форма зазнає змін, відбиваючись у голові людини, а другий – в суспільній свідомості, у результаті чого вона застигає у вигляді суспільних відносин, третій рівень відбиття – це перетворення суспільних відносин соціальних (у вузькому сенсі – В.Б.) за походженням у високих формах абстрактного мислення особистості. Їх існування можливе уже в більш символічній оболонці – цифровій або нормативній. Ясно, що тут мова повинна йти про нормативи, згідно з якими упорядковується поведінка не тільки об'єкта соціальної політики, але й суб'єкта управління соціальною роботою.

Цікаво також порівняти на основі протилежних методологічних установок пріоритетні напрямки соціальної політики, які утворюються на основі комплексності її форм. Якщо виходити з Указу Президента України, то в ньому чітко записано, що “пріоритетами соціальної політики є створення умов для забезпечення достатнього життєвого рівня населення, розвитку трудового потенціалу, народонаселення, формування середнього класу, недопущення надмірної диференціації населення країни за рівнем доходів, проведення пенсійної реформи, надання адресної підтримки незахищеним верствам населення, всебічного розвитку освіти, культури, поліпшення здоров'я населення”¹.

На жаль, цей важливий документ, про який йдеться мова, є чим завгодно, але тільки не продуктом кваліфікованої управлінської праці, оскільки в ньому відсутні нормативи. Це є типовий зразок декларативного характеру поведінки системи управління, яку вона має завдяки низькій кваліфікації виконавців, що його готували. До цього треба ще додати методологічну нерозбірливість розробників цього документа, яка проглядається у формулюванні його розділів, коли поряд з розділами “Забезпечення розвитку народонаселення” (Розділ 1) або “Удосконалення трудових відносин” (Розділ 2) стоїть розділ 5, що має назву “Гуманітарна сфера”.

Такий документ не здатен, на нашу думку, суттєво вплинути на управління соціальною роботою, оскільки він лише створює “шум” у комунікаційних каналах, що обслуговують органи державної влади. У кращому випадку

¹ Див.: Указ Президента України “Про Основні напрями соціальної політики на період до 2004 року” // 25 травня 2000 року №717/2000.

він може спрацювати як пропагандистська листівка, тобто привернути чийсь увагу до проблеми. Це можуть бути керівники галузі або більш нижчих рівнів управління, або працівники засобів масової інформації, які використають його, як засіб тиску на владу.

У світлі дедуктивного аналізу стратегії поведінки системи управління соціальною роботою провідними у соціальній політиці повинні бути такі напрями: загальна мета та проміжні цілі і порядок їх досягнення (розбудова дерева цілей), що повинні досягти об'єкт із суб'єктом у ході сумісної діяльності і які детермінуються потребами соціального організму країни; зміна стану або морфології та функціональних характеристик об'єкта соціальної роботи; нормативи оптимізації поведінки суб'єкта соціальної політики; удосконалення механізму або технології взаємодії об'єкта з суб'єктом управління соціальною роботою.

По-різному виглядає і *головна функція соціальної політики*. В одному випадку її можна розглядати, якщо йти від практики, як вирівнювання суспільного стану особистості або колективів, що ґрунтується на організаційній діяльності системи управління державою. У другому, коли рух здійснюється з інтересів цілого, – це поставка в соціальний організм країни особи, сукупного працівника або специфічних груп населення певного рівня розвитку, які є головною рушійною силою в родовому соціальному організмі. У світлі цієї тези ідею формування середнього класу для забезпечення сталого розвитку країни у вищезгаданому Указі Президента можна розглядати як провідну функцію соціальної політики на сучасному етапі розвитку України.

Є різниця і в тому, як виглядає і *головна мета соціальної політики*. Якщо виходити з потреб індивіда, то її коректно розглядати як надання державою або приватними фондами матеріальної, духовної та іншої видів допомоги особистості для забезпечення комфортного відчуття об'єкта соціальної політики. Звідси впливають і методи соціальної політики. Якщо цю ж позицію оцінити з інтересів макорівня, то картина змінюється на протилежну і тепер її справедливо пов'язувати з формуванням громадянського суспільства або з забезпеченням саморуху соціального організму країни.

Головними умовами досягнення мети соціальної політики є забезпечення морфологічної цілісності та сталого функціонування соціального організму країни. Ці умови можна розглядати як *завдання соціальної політики*, які впливають із ситуації, що склалась на даний період часу, і фази розвитку країни або навколо конкретної особистості. Виконання цих та інших завдань автоматично веде до реалізації мети соціальної політики.

Отже, на основі вивчення сучасної літератури можна дійти до висновку, що на співвідношення соціальної політики та менеджменту соціальної роботи немає однозначної відповіді. Одночасно слід відмітити, що таку ж проблему первинності та вторинності у співвідношенні має не тільки соціальна політика та менеджмент соціальної роботи, а й багато інших співвідношень, наприклад, співвідношення особистості людини та суспільства, економіки та політики та деякі інші. Тут існує, як мінімум, два підходи, що висвітлюють його з протилежних позицій: генетичного та функціонального вимірів.

Згідно з генетичним підходом менеджмент соціальної роботи є первинним, оскільки виникає на основі потреб соціалізації особистості людини та потреб формування громадянського суспільства. У такому випадку управління соціальною роботою постає як складна система управління соціальними процесами, що має три рівні, а саме: тактичний, оперативний та стратегічний. Саме стратегічний рівень управління соціальними процесами і слід розглядати як соціальну політику установи або держави.

У той же час, згідно з функціональним підходом до співвідношення менеджменту соціальної роботи та соціальної політики, картина має протилежний вигляд, тобто первинною є соціальна політика держави або установи, під яку має пристосовуватись управління соціальними процесами на більш нижчих рівнях соціальної роботи.

При цьому у дзеркалі генетичного підходу стратегічний рівень менеджменту соціальної роботи має вписати її, соціальну роботу, в соціальний організм країни, а в дзеркалі функціонального підходу, навпаки, вона, соціальна політика, направляє менеджмент соціальної роботи в загальний ритм життєдіяльності соціального організму країни. Компроміс тут досягається завдяки тому, що будь-яка соціальна політика в стані розробки є продуктом узагальнення специфіки саморозгортання соціальної роботи, а на стадії сталого функціонування вимагає від інших підкоритися її вимогам. Одночасно ці вимоги слід розглядати як вимоги більш потужного цілого, яким є соціальний організм країни.

Одночасно треба зауважити, що в загальноєволюційному процесі життєдіяльності соціального організму країни як соціальна політика, так і стратегічний рівень менеджменту соціальної роботи співпадають за головними своїми характеристиками: сутністю, змістом, метою, завданнями, засобами реалізації, методологічною базою експертизи, якості розробки та реалізації управлінських рішень.

Співпадіння соціальної політики та стратегічного рівня менеджменту соціальної роботи в майбутньому може дещо зменшитись за рахунок того, що до керівництва соціальним розвитком країни у подальшому будуть залучені опозиційні політичні сили, які можуть пропонувати, головним чином, політичні партії, принципово нові методи вирішення соціальних проблем особистості, по-іншому будуть підтримувати функціонування громадянського суспільства в Україні, що потягне за собою зміну характеристик соціальності української держави.

3.2. Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи

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.

Саме демократичний розвиток особистості та стає функціонування громадянського суспільства є запорукою того, що на практиці створюється дієве обмеження намаганням державної влади на абсолютизм, залучення та укріплення демократичних ініціатив у всіх сферах організації життя суспільства, недопущення переростання демократії у тиранію.

Формування та розвиток структур громадянського суспільства вимагає, у свою чергу, кваліфікованого кадрового потенціалу, що неможливо без створення науково обґрунтованої кадрової політики та ефективної системи управління в суспільстві людськими ресурсами, а в закладах соціальної роботи – управління персоналом. Таким чином, кадрова політика є невід'ємною складовою організації соціальної роботи, запорукою її ефективності функціонування та перспектив розвитку.

При цьому найбільш вагомий вплив на соціальний розвиток будь-якого суспільства здійснює кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи, який представляє собою ту частину організаторів, яка організує професійну діяльність персоналу соціальних служб.

У даному варіанті ми розглядаємо кадрову політику в певній ідеологічній установці, а саме, що кадрова політика займається менеджерами соціальної роботи, а вони, у свою чергу, управляють персоналом, що є їх

окремою функцією. Підтримка менеджерів у продуктивному стані є предметом кадрової роботи. Це слушно, і так воно на сьогодні є. Українська практика менеджменту свідчить про те, що ми саме сьогодні проходимо цей етап, але світова практика уже чітко викристалізувала нові тенденції у цій галузі.

Однак, оскільки перескочити через етапи, які має пройти кадровий менеджмент соціальної роботи, в Україні неможливо, тому є сенс розглянути його у відповідності до загальноєволюційного руху організаційних структур.

У галузі вітчизняної практики управління соціальними процесами є вже досить багато елементів з майбутнього періоду його функціонування. Вони проникають у практику на основі того, що менеджмент соціальної роботи на нижніх ланках сьогодні в Україні ще не заангажований, тобто слабо бюрократизований. Це можливо в силу того, що він розвивається “знизу”. На відмінність від цього, “верхні” ешелони кадрової ієрархії системи соціальної роботи повсякденно відчують на собі усі “принади” тиску бюрократизованої машини державного управління.

При цьому менеджмент соціальної роботи розглядається нами як наука і практика раціонального та комплексного використання факторів системи соціальної роботи з метою надання послуг населенню країни з питань соціального розвитку особистості, формування громадянського суспільства та надання українській державі рис соціальності.

Метою даного розділу є аналіз специфіки кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи. Для опанування цим утворенням треба розібратись з цілою низкою термінів, що сьогодні використовуються в літературі з організації соціальної роботи. На наш погляд, тут треба послідовно викласти основні поняття, якими має оперувати менеджмент соціальної роботи, оскільки це молоде явище у відносно новій галузі суспільного виробництва, що формується в українському суспільстві.

Тож, поняття “кадровий потенціал”, поряд з іншими термінами, до числа яких належить: *людський фактор, людські ресурси, робоча сила, трудові ресурси, трудовий потенціал, сукупний працівник, соціальні працівники, персонал, кадри* та деякі інші, досить часто використовується в сучасній кадровій політиці для визначення об’єкта управління.

Визначення місця даного поняття в системі інших словосполучень, що обслуговують соціальну роботу, дозволяє не тільки уточнити систему управління людьми в соціальній галузі, але й розробляти та здійснювати цілеспрямовану кадрову політику, розраховану на перспективу.

Для уточнення вищенаведених понять звернемось до сучасної літератури¹. Найбільш широким з цих словосполучень, безумовно, є термін *“людський фактор”*. Вирішення поточних та перспективних завдань будь-якого суспільства пов’язано, понад усе, з визначальною роллю людського фактору, оскільки людина була й залишається вирішальним фактором суспільного розвитку. На думку Т.І.Заславської, людський фактор – “це система взаємодіючих, займаючих різне положення класів, верств та груп, діяльність та взаємодія яких забезпечує прогресивний розвиток країни”².

При цьому, в умовах ринкової економіки з її підвищеною мобільністю технологій та капіталу конкурентоспроможність залежить виключно від якості, продуктивності та оперативності людських ресурсів, – так сьогодні стверджує бізнес. Провідні західні експерти стверджують, що у відповідності до того, як активно сучасні суспільства вступають у постіндустріальну фазу, людський капітал буде набувати усе більшої ваги та цінності. У цьому проявляється унікальне місце людини в новому поділі інформаційної праці, що надто швидко часується з ХХІ століття.

Соціальна робота, як галузь суспільного виробництва, що ґрунтується на необхідній праці, не є тут виключенням. Більше того, дана галузь чутливіша до якостей людського фактору, оскільки пов’язана з ментальністю та психологією особистості, її установками, мотивами, інтересами та ідеалами.

Таким чином, *людський фактор – це головний компонент суспільного розвитку, який утворюється завдяки участі людей у процесі створення матеріальних та духовних цінностей, надання соціально необхідних послуг особистості або колективам*. Останнє, як добре відомо, є саме прерогативою соціальної роботи. По-іншому, – це люди соціальних закладів та добровільних організацій громадян, що об’єднуються для сумісної співпраці з метою творення та відтворення сутнісних сил особистості та розбудови громадянського суспільства.

Людський фактор, інколи його ще називають особистісним фактором, – це не тільки колективний соціальний працівник, але й колективний суб’єкт суспільного життя, що має соціальну, демографічну, економічну, політичну структуру, взаємодія елементів якої забезпечує розвиток суспільства.

¹ Див.: Шекин Г.В. Теория кадровой политики: Монография. - К.: МАУП, 1997. - 176с.; Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1997. - 512с.; Организационное поведение и управление персоналом. - СПб: ПИТЕР, 2000. - 416с.; Дорошенко Л.С. Управление трудовыми ресурсами: Учеб. пособие. - К.: МАУП, 1997. - 60с.; Чернявський А.Д. Організація управління: Навч. посібник. - К.: МАУП, 1998. - 136с. та інші.

² Заславская Т.И., Рывкина Р.В. Социология экономической жизни: очерки теории. Новосибирск: Наука, 1991.-С.35.

Поняття “людські ресурси”, яке інколи ототожнюється з поняттям “кадровий потенціал”, *представляє собою сукупність різних якостей людей, що визначають їх працездатність до виробництва матеріальних та духовних благ, і є узагальнюючим показником людського фактора розвитку суспільного виробництва*. При цьому ми не зовсім погоджуємось з таким ототожненням понять і далі доведемо некоректність такого порівняння.

При цьому у світлі соціальної роботи треба виокремлювати людські ресурси конкретної організації, мережі соціальних закладів, того чи іншого регіону, нарешті, всієї галузі соціального виробництва. У відповідності до виділених рівнів є сенс вести мову про кадрову політику (соціального закладу, громадських організацій, міністерства, держави).

“Робоча сила” є політекономічною категорією, яка ще не знайшла широкого розповсюдження в галузі соціальної роботи, але буде поширюватись у відповідності до того, як буде посилюватись увага фахівців, у першу чергу, економічного профілю до виробничого характеру соціальної роботи. Робоча сила безпосередньо пов’язана з засобами надання соціальної допомоги особистості і органічно поєднана з особистістю соціального працівника. Носіями одиначної робочої сили є усі працездатні члени суспільства, фактичні або потенційні працівники соціальної сфери (волонтери, соціальні працівники, спеціалісти, менеджери соціальної роботи). По відношенню до безпосередньої праці робоча сила виступає як потенційна величина, у той час як праця – це функціонуюча спроможність, функціонуюча робоча сила.

При цьому слід виокремлювати *загальну працездатність*, яка передбачає здатність людини до праці, що не потребує спеціальної підготовки; це стосується, наприклад, у більшій мірі учасників волонтерського руху.

Професійна працездатність – це здатність людини до конкретної праці у конкретній підгалузі соціальної роботи, професійної діяльності, що вимагає спеціальної фахової підготовки, наприклад, лікаря, соціального психолога або соціального педагога.

Таким чином, *робоча сила є спроможність людини до праці, сукупність її фізичних та духовних здібностей, що використовуються в соціальній роботі*. Матеріальну основу робочої сили складають працездатність, тобто стан фізичного здоров’я, а також її соціальні складові – знання, вміння, навички, що дозволяють людині виконувати соціальну роботу певної якості та обсягу.

Термін “трудові ресурси”, який ввів у 20 роках ХХ століття С.Г.Струмін, переважно використовується як планово-розрахунковий показник

робочої сили. Трудові ресурси – це узагальнююче за змістом поняття. Як соціальне – економічна категорія – це сукупність носіїв функціонуючої та потенційної робочої сили та тих відносин, що складаються у процесі її відтворення (формування, розподілу та використання). Різницю між поняттями “робоча сила” та “трудові ресурси” вбачають у тому, що трудові ресурси мають кількісні та соціально-демографічні рамки, а робоча сила їх не має. Таким чином, поняття “трудові ресурси” включає всіх фактичних та потенційних працівників, що володіють здібностями до праці (робочою силою).

Трудові ресурси – це частина населення, яка володіє необхідним фізичним розвитком, здоров’ям, освітою, культурою, здібностями, кваліфікацією, професійними знаннями для діяльності в галузі соціальної роботи; по-іншому, трудові ресурси – це сукупні здібності до праці всього суспільства, значна частина яких (можливості домогосподарок, студентів) ще залишається не залученою до соціальної роботи.

Мета управління цим видом ресурсів – соціальна активізація населення у вирішенні побутових, сімейних, культурних, екологічних та економічних проблем. У процес праці залучається, як правило, більша частина людських ресурсів. Тут особлива увага приділяється підліткам, домогосподаркам, пенсіонерам, інвалідам, заохочуються сумісництво та паралельне виконання роботи, робота поза межами робочого часу.

Кадровий компонент у сукупності з професійним, кваліфікаційним та організаційним компонентами складають трудовий потенціал соціального закладу. При цьому *кадрова складова* формується з: а) професійних знань, умінь та навичок, що обумовлюють професійну компетентність (кваліфікаційний потенціал); б) пізнавальні здібності (освітній потенціал).

Ця складова трудового потенціалу може бути розглянута з двох позицій. Суб’єктивно вона виступає як форма особистісного самовираження та задоволення потреб індивіда і може розглядатись як здібність соціального працівника виконувати певні види робіт. Об’єктивно вона є вираженням набору характеристик, що віддзеркалюють матеріально-технічну та соціально-економічну визначеність сукупності професій.

Носієм окремої робочої функції, що забезпечується з боку особистості людини, джерелом фізичної та інтелектуальної енергії, професійними знаннями, вміннями та навичками, є ніщо інше як **соціальний працівник**. Менеджер соціальної роботи теж є соціальним працівником у відомому сенсі слова.

Тут треба уточнити характеристики особистості фахівця, що є головними у ході аналізу властивостей кадрового потенціалу менеджерів соціальної роботи. Одним із провідних елементів потенціалу менеджера є його професіоналізм. Термін “професіоналізм” за своїм походженням скоріше звичайне, ніж науково обґрунтоване, канонічне поняття. У словниках наводяться значення понять “професія”, “спеціальність” та “кваліфікація”.

Під професією розуміється, у вимірі життєдіяльності соціальної сфери, певний вид суспільно-корисної трудової діяльності; поява професії обумовлена поділом та кооперацією праці у конкретних техніко-організаційних умовах виробництва, сукупністю знань та практичних навичок, що набуті соціальними працівниками в результаті навчання або практики соціальної роботи.

У межах однієї професії формується декілька спеціальностей, і якщо професія – це рід діяльності, то *спеціальність* – вид занять у рамках однієї професії, сукупність конкретних знань, умінь та навичок. Виокремлення спеціальності залежить від сфери трудової діяльності, стадії технологічного процесу, інструменту, що застосовується, технологій і т.д. І професія, і спеціальність визначаються за ознаками змісту праці, враховуючи предмети, використані засоби праці та специфіку її організації (поділ, кооперація).

На основі спеціального аналізу доведено, що *професіоналізм соціального працівника правомірно розглядати як сполучення його загальної освіти з уміньми та навичками, що набуті в процесі соціальної роботи в конкретному соціальному закладі, у специфічних умовах його багато в чому унікальної системи поділу та організації праці.*

Поняття “кваліфікація” має декілька визначень, основне з яких – *це рівень підготовленості, міра придатності до якого-небудь виду праці.* Визначення цієї міри придатності залежить від вибору параметрів, критеріїв оцінки. Для менеджерського корпусу та соціальних працівників ще не формалізовані такі вимоги до кваліфікаційних характеристик за посадами, загальними для всієї системи соціальної роботи. Вони мають бути включені у відповідні кваліфікаційні довідники посад керівників, спеціалістів та інших службовців, що валідні для всієї України.

Це настільки важливі документи для створення продуктивного організаційного клімату в системі соціальної роботи, що на практиці органи галузевого управління терміново розробляють і затверджують типові професійно-кваліфікаційні характеристики посад державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування центрів соціальних служб для молоді. Такий документ, наприклад, прийнято і введено у дію наказом Голови Державного Комітету України у справах сім’ї та молоді наказом №15 від 04.02.2002 року.

Як підсумок, можна навести визначення професіоналізму керівника, якими ми маємо оперувати в подальшому аналізі проблеми інтенсифікації кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи. **Отже, професіоналізм керівника – це висока кваліфікація у сфері управління, яка забезпечує стабільний успіх та розвиток соціального закладу на підґрунті інтеграції інтересів клієнтів/пацієнтів соціальної роботи з інтересами системи соціальної роботи.**

Провідним компонентом професіоналізму керівника, а також кожного соціального працівника, у чій обов'язки входить взаємодія з іншими людьми, є комунікативна компетентність, її зміст визначається специфікою колективу та трудової ситуації, а також статусом і соціальною роллю особистості. По суті комунікативна компетентність – це знання, уміння, навички організації взаємодії у діловій сфері.

Сучасний соціальний працівник – це спеціаліст в галузі соціальної інженерії та технології. Це фахівець, який глибоко розбирається у фізіологічних, правових, моральних та психологічних регулятивах життєдіяльності людей, здатний прийти їм на допомогу в будь-який час. Соціальні працівники співпрацюють зі своїми клієнтами/пацієнтами на багатьох рівнях: мікрорівень – індивідууми та сім'ї, мезорівень – соціальні утворення та організації, макрорівень суспільства – національний та інтернаціональний.

По-іншому, соціальний працівник завжди має особисте обличчя, певний рівень професійної підготовки, кваліфікацію, життєву позицію, політичні уподобання та морально-правові засади поведінки не тільки у сфері соціальної роботи, але й у суспільстві.

Головна мета практичної діяльності менеджера соціальної роботи як соціального працівника полягає у внесенні НЕОБХІДНИХ СОЦІАЛЬНИХ ЗМІН у суспільство, місцеву громаду або життя окремої людини. Вони покликані служити на благо самореалізації особистості, розвитку та предметному використанню наукових знань про властивості людського організму, його взаємодію з суспільством, пошук та розвиток ресурсів для задоволення індивідуальних, групових, національних та інтернаціональних потреб і сприяти реалізації принципу соціальної справедливості в суспільстві.

Соціальні працівники займаються плануванням, оцінкою, застосуванням, аналізом та модифікацією превентивної соціальної політики та послуг для специфічних груп і територіальних громад. Вони беруть участь у реалізації багаточисельних соціальних функцій, використовуючи різні методологічні підходи, працюючи в широких організаційних рамках і забезпечуючи соціальні послуги для різних секторів на мікро-, мезо- та макрорівнях.

Для характеристики складу та рівня використання працюючих у різних виробничих та невиробничих галузях, у тому числі й до сфери соціальної роботи, можливо застосувати поняття *“сукупний соціальний працівник”*. Воно, це поняття, покликане віддзеркалювати ефективність сукупної безпосередньої суспільної праці, носієм якого є колективний соціальний працівник. У сучасній системі суспільного поділу праці окремі соціальні працівники функціонують у суспільному виробництві як складова частина сукупного комбінованого працівника, який є носієм сукупної робочої сили.

Сукупна робоча сила або сукупний соціальний працівник – це сполучення індивідуальних робочих сил у єдиному процесі праці, що завершується яким-небудь конкретним результатом і здійснюється в рамках первинної кооперації праці, тобто в рамках безпосереднього поєднання соціальних працівників для спільної праці.

При цьому аналіз складу та структури сукупного працівника дозволяє виявити результативність його функціонування у сфері соціальної роботи. Вивчення професійно-кваліфікаційної структури сукупного працівника забезпечує можливість оптимізації у ході розробки та реалізації кадрової політики, формування, розподіл та використання трудових ресурсів соціальної галузі.

“Кадри” – це соціально-економічна категорія, що характеризує людські ресурси підприємства, організації, закладу, регіону, галузі, країни. На відміну від трудових ресурсів, що об'єднують усе працездатне населення країни як зайнятих, так і потенційних працівників, поняття “кадри” включає в себе постійний (штатний) склад соціальних працівників, тобто працездатних громадян, що є у трудових відносинах з різними організаціями. У цьому сенсі воно тотожне категорії “робоча сила”, під якою розуміється здатність до праці, сукупність фізичних та інтелектуальних здібностей людини, що необхідні йому для виробництва життєвих благ. Однак між ними існує й розбіжність. Робоча сила – це загальна здатність до продуктивної праці, її застосування пов'язано з виробництвом матеріальних та духовних благ. Під кадрами ж звично розуміють штатних, кваліфікованих працівників, що мають попередню професійну підготовку та володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками або досвідом роботи в обраній сфері діяльності.

Персонал, на відміну від кадрів, являє собою більш широке поняття. Персонал – це весь особистий склад закладу, підприємства чи організації, або частина цього складу, що представляє собою групу за професійною чи іншою ознакою (наприклад, обслуговуючий персонал). По-іншому, провід-

ними складовими, що характеризують поняття “кадри” — постійність та кваліфікація — для поняття “персонал” не є обов’язковими. Тож, *персоналом називають постійних та тимчасових представників кваліфікованої та некваліфікованої праці, наприклад, волонтерів.*

Персонал соціального закладу сприймається сьогодні як соціально-економічна категорія і як практичний термін. Як категорія, персонал висловлює бажання або форму реалізації демократичних начал для формування в системі соціальної роботи цілісної соціальної організації. У цьому сенсі вживання поняття “персонал соціального закладу” передбачає деяку єдність і соціальну спільність усіх соціальних працівників того чи іншого закладу. Інколи до його складу символічно “зараховують” усіх учасників спільних благодійних акцій, тобто громадськість.

Тож, до персоналу соціальних закладів може відноситись навіть *громадськість*, яка складається з гетерогенних груп (меценати, спонсори, засоби масової інформації, політичні партії, церква, союзи та об’єднання, громадянські ініціативи, волонтери та ін.). Їх інтерес відносно закладів соціальної роботи полягає в тому, щоб вони могли сприяти груповим цілям або у всякому разі не перешкоджати їм. Учасники соціальної роботи та їх інтереси не можуть бути визначені з різким розмежуванням: особа може належати декільком групам одночасно (наприклад, політик і спонсор), тому вони переслідують різні цілі. Крім того, різні інтереси часто не гомогенні в рамках однієї групи. Однак, частіше всього існує загальна зацікавленість у розвитку закладу соціальної роботи, що полегшує рівновагу інтересів серед учасників добродійних акцій соціального спрямування.

Отже, у кадровому менеджменті існує сталий зв’язок між основними категоріями. Його можна подати в такому вигляді: *людський фактор — людські ресурси — трудові ресурси — робоча сила — трудовий потенціал — кадри — персонал — сукупний соціальний працівник — соціальний працівник — волонтер — громадськість.*

Метою нашого аналізу є розкриття сенсу головного поняття, а саме “кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи”. Це означає, що ми повинні додатково розглянути та привести до єдиного знаменника такі поняття, як “потенціал” та “менеджмент соціальної роботи”.

Термін “*потенціал*” було введено в науковий оборот 15 років тому. Етимологічно він означає “приховані можливості, потужність, силу”. Широке використання смислового поняття “потенціал” складається з його аналізу як “джерела можливостей, засобів, запасів, що можуть бути приведені до дії або використані для вирішення будь-якого завдання або досягнення

певної мети; можливості окремої особистості, суспільства, держави у певній галузі”¹.

Таким чином, стосовно даного випадку, терміни “потенціал” або “потенційний” означає наявність у кого-небудь (будь-то окрема людина, певний прошарок робочої сили, первинний трудовий колектив, суспільство в цілому) прихованих, не виявлених ще можливостей або здібностей у відповідній сфері їх життєдіяльності.

Визначаючи дану категорію, не треба протиставляти поняття “потенціал” та “ресурси”. Потенціал (економічний, виробничий, трудовий, інтелектуальний, управлінський) представляє собою узагальнену, підсумкову характеристику ресурсів, що прив’язані до місця, терміну та носіїв певного виду професійної діяльності. Сьогодні існує, як мінімум, три напрямки в розвитку нашої уяви про потенціал, а саме:

- прибічники першого вважають, що потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних ресурсів, головним чином економічних, безпосередньо пов’язаних з функціонуванням виробництва та прискоренням науково-технічного прогресу;

- прибічники другого розглядають потенціал як систему матеріальних та трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення головної мети та цілей виробництва;

- прибічники третього розглядають потенціал як здібність комплексу ресурсів вирішувати поставлені перед ними завдання, тобто потенціал – це цілісне подання сукупної можливості колективу для виконання якого-небудь завдання. Саме на цій основі робиться висновок про синергетичний ефект, сукупності можливостей колективу, тобто чим вдаліше склалася структура об’єкта, чим у більшій відповідності знаходяться його структурні та функціональні елементи, тим вище його потенціал та ефективність.

Уявлення про сутність потенціалу обумовлює підхід до його оцінки, вимірювання та управління. Дійсно, коли потенціал розглядається як сукупність ресурсів, його оцінка полягає у формалізації якісних та кількісних характеристик окремих його складових, при цьому їх взаємний вплив не враховується і не вимірюється. Коли мова йде про систему ресурсів, то характеристики її окремих складових повинні доповнюватись показниками, що висвітлюють систему в цілому.

Оцінюючи потенціал як здатність ресурсів забезпечувати певні результати та функціонування системи, слід враховувати та віддзеркалювати у

¹ Советский энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия, 1981. – С. 1058.

показниках усі фактори, що детермінують таку здатність. Для цього треба мати як характеристики ресурсів усіх видів, так і їх системні характеристики, знати засіб їх використання та технології управління ними. По-іншому, треба знати не тільки ресурси, але й накопичені, але ще не використані резерви.

При цьому зважимо на те, що “резерв” – термін французького походження, що означає “запас”. У словнику російської мови відмічається, що резерв – це запас, звідки черпають нові сили, резерви. Але щоб мати резерви, то треба їх створювати. У цьому і полягає принципове питання про формування виробничого, трудового, організаційного або інтелектуального потенціалу.

Потреба у резервах – ідея не нова. До неї постійно звернена увага економістів, які правомірно вважають, що свідомо визначені суспільством пропорції лише в тому випадку забезпечують дійсно планомірний розвиток, якщо суспільство має у своєму розпорядженні достатні резерви. Нас теж це питання цікавить, але з боку накопичення та використання організаційних ресурсів та резервів, оскільки саме вони ведуть до економії робочого часу.

Різниця між поняттями “потенціал” та “резерви” полягає в тому, що “потенціал” утримує як сутнісне, так і потенційне, а “резерви” – тільки потенційне, невикористане. Резерви, що використовуються, є, таким чином, суттєва складова потенціалу. При цьому важливо наголосити на тому, що функція резервів значно ширша, ніж вирівнювання наслідків стихійного лиха або врахування змін у міжнародній обстановці. Важливішою функцією резервів є попередження порушень ходу відтворення внаслідок прискорення науково-технічного прогресу, запровадження інновацій. Щоб досягти повного та раціонального використання резервів, кожен колектив повинен добре знати свій потенціал, мати необхідне знання про його рівень розвитку та реальний стан у визначений час.

Потенціал, що виступає у органічній єдності просторових та часових характеристик, концентрує на собі одночасно три рівні зв'язків та відносин:

- по-перше, *віддзеркалює минуле*, тобто являє собою сукупність властивостей, що накопичені системою в процесі її становлення та обумовлює її можливості до функціонування та розвитку. У цьому сенсі поняття “потенціал” фактично приймає значення поняття “ресурс”;

- по-друге, *характеризує сьогодення* з точки зору практичного застосування та використання наявних здібностей. Це дозволяє провести різницю між реалізованими та нереалізованими можливостями. У цьому визначенні функція поняття “потенціал” лише частково співпадає з поняттям “резерв”.

Аналізуючи структуру потенціалу з цих позицій, слід враховувати, що у першому випадку, залишившись у нереалізованому вигляді, структурні елементи потенціалу ведуть до зниження ефективності його функціонування (наприклад, невикористані у роботі навички втрачаються, нереалізовані особистісні здібності руйнуються), а в другому випадку “надлишковий” запас сил та здібностей соціального працівника забезпечує оперативність та маневровість розвитку системи по відношенню до умов праці, що постійно змінюються;

- по-третє, *орієнтує на розвиток (майбутнє)*: у процесі трудової діяльності соціальний працівник не тільки реалізує свої наявні здібності, але й збагачується новими силами та здібностями, являючи собою єдність стійкого стану та такого, що змінюється, потенціал утримує в собі як “потенції” елементи майбутнього розвитку.

Рівень потенціалу, що характеризує наявний стан системи, обумовлений тісною взаємодією усіх трьох вищеназваних станів, що й відрізняє його від таких на перший погляд близьких йому понять, як “ресурс” та “резерв”.

Підхід до робочої сили як до ресурсу означає, по-перше, відмову від уявлень про робочу силу як про “дарове багатство”, освоєння якого не потребує грошових витрат та організаційних зусиль з боку держави та підприємств, і, по-друге, визнання проблеми недостатності окремих категорій кваліфікованих соціальних працівників у порівнянні з потребами виробництва послуг, що робить необхідним управління процесом використання найбільш важливих та дефіцитних їх категорій.

Коли мова йде про управління персоналом, то необхідно пам’ятати, що потенціал характеризується не рівнем підготовки соціального працівника у даний момент до зайняття тієї чи іншої посади, а його можливостями в довгостроковій перспективі – із врахуванням віку, освіти, практичного досвіду, ділових якостей, рівня мотивації.

Кадровий потенціал соціального закладу інтегрує потенціали окремих менеджерів соціальної роботи і включає в себе:

- психофізіологічний потенціал – здібності та схильності менеджера соціальної роботи, стан його здоров’я, працездатність, витривалість, тип нервової системи;

- кваліфікаційний потенціал – обсяг, глибину та різносторонність загальних і спеціальних знань, трудових навичок та вмінь, що обумовлюють здібності менеджера соціальної роботи до управлінської праці, певного змісту, інтенсивності та складності;

- особистісний потенціал – рівень громадянської свідомості та соціальної зрілості, рівень засвоєння менеджером норм відношення до праці, цінності

орієнтації, інтереси, потреби та запити у сфері управлінської праці, виходячи з ієрархії потреб людини.

Сутність терміну “менеджмент соціальної роботи” полягає у тому, що мова йде про зайняття управлінням соціальною роботою як видом професійної діяльності. У вітчизняній практиці поки що немає класифікації кадрів управління для галузі соціальної роботи, тому є сенс проаналізувати відповідні структури, що створені за кордоном, з тим, щоб виокремити відповідні рівні менеджерів та формалізувати їх рівні управлінської праці.

Висвітлення управлінського персоналу, згідно із західними критеріями його класифікації, дозволяє виділити сутнісні категорії управлінського персоналу для вітчизняних закладів:

1. Керівники підприємств, закладів, організацій та їх заступники.
2. Керівники структурних підрозділів підприємств, закладів та організацій, головні спеціалісти.
3. Спеціалісти, що забезпечують економічні функції (головний бухгалтер).
4. Спеціалісти з інженерно-технічного забезпечення виробництва.
5. Посади службовців (зайнятих обліком, контролем, оформленням документів, господарським обслуговуванням).

На підприємствах індустріально розвинених країн розрізняють такі *категорії працівників*:

1. Top management тобто вища ланка управління (президент / генеральний директор та інші члени правління).
2. Middle management - середня ланка управління (керівники управлінь та самостійних відділів).
3. Lower management- нижчі ланки управління (керівники підвідділів, цехових бюро, керівники груп, майстри, бригадири).
4. Інженерно-технічний персонал та конторські службовці (“білі комірці”).
5. Робітники, що зайняті фізичною працею (“сині комірці”).
6. Робітники соціальної інфраструктури (“сірі комірці”).

Цікава у цьому відношенні класифікація персоналу, що застосовується у Великобританії (див. табл.5).

Таблиця 5

**Соціально-економічна структура
зайнятих у Великобританії**

<i>Найменування класу</i>	<i>Соціальний статус</i>	<i>Професія глави сім'ї</i>
A	Верхня середина	Вищі рівні менеджменту, адміністративного або професійного
B	Середній	Посередницький менеджмент, Аміністративний або професійний
C₁	Нижня середина	Супервайзори або клерки, нижні рівні менеджменту, адміністративного або професійного
C₂	Кваліфікованих працівників	Кваліфіковані працівники, що зайняті ручною працею
D	Працівників	Кваліфіковані і некваліфіковані працівники, що зайняті ручною працею
E	Нижні рівні, що тільки забезпечують своє існування	Штатні пенсіонери або вдови, працівники з випадковою роботою та чорноробочі

Американське законодавство у сфері трудових відносин ділить найманий персонал на дві категорії. У першу включені рядові виконавці, у другу – “представники адміністрації”: увесь управлінський персонал (менеджери), а також працівники кадрових служб, служб охорони та безпеки. Такий поділ пов'язаний з тим, що юридичне право на професійну діяльність надано першим і не розповсюджується на других.

До управлінського персоналу у США відносять кожного найманого працівника, який зобов'язаний для виконання поставлених перед ним завдань організовувати, координувати та контролювати працю інших. Ця обставина визначає деякі загальні моменти в методах відбору та підготовки таких працівників, системах оцінки їх праці, формах винагородження. Разом з тим, різниця у рівнях вимог і реальному змісті функцій управляючих різних рангів настільки велика, що фактично “верх” та “низ” цієї професійної категорії тяжіють до різних соціальних верств і суспільних класів. Серед управляючих прийнято виділяти три групи керівників у залежності від місця, що вони займають в ієрархії управління.

Вищий рівень (executives) – це група вищих посадових осіб компанії. До неї входять особи, що обіймають посади голови ради директорів, президента, виконавчих віце-президентів, інші особи, які безпосередньо відповідають за основні підрозділи або за головні функції корпорації. Разом вони

складають невеличку привілейовану частину апарату управління (5-7% його чисельності). У питаннях кадрової політики: найм, відбір, оплата, стимулювання, вибір умов праці та організація використання робочої сили, включаючи спеціалістів і рядових управляючих – верхівка менеджменту має необмежену свободу дій.

Середній рівень – це група посадових осіб, що відповідає за роботу заводів, відділів або аналогічних самостійних підрозділів, окремих проєктів і програм. Лінійні керівники середнього рівня управління забезпечують проведення в життя кадрової політики компанії, що розробляється нагорі. Вони займають проміжні ступені організаційної піраміди і складають основну долю апарату управління в промисловості США: за оцінками американських асоціацій управління, до 65-70%.

Нижній рівень (supervisors) – це працівники, що виконують переважно управлінські функції, але не мають у своєму підпорядкуванні інших управляючих. До них відносять майстрів, начальників, упорядників робіт у конторах і на виробничих дільницях і т. ін. За оцінками американських асоціацій управління, вони складають до третини всіх управлінських працівників в американській промисловості. Фактично сьогоднішня нижня ланка відокремлена від інших ешелонів управління високими статусними бар'єрами. Більшість управляючих нижнього рівня відбираються із робітників або випускників шкіл і коледжів, не мають вищої освіти, вихідців із малозабезпечених верств населення, між тим, як уже у середній ланці управління комплектування йде із числа спеціалістів з вищою освітою і, як правило, представників вищих верств “середнього класу” або сімей капіталістів. У великих компаніях винагорода керівників нижньої ланки у 5-25 разів нижче, ніж управляючих вищої ланки.

Отже, на основі вищевикладеного можна запропонувати класифікацію менеджерів соціальної роботи для вітчизняної практики (див.табл.6.)

Таблиця 6

Структура менеджментського корпусу соціальної роботи в Україні

<i>Рівень менеджменту</i>	<i>Вид управлінської діяльності, що забезпечує фахівець</i>	<i>Посади</i>
Вищий	Стратегічне управління	Керівники галузі, керівники обласних та республіканських підрозділів

Продовження таблиці 6

<i>Рівень менеджменту</i>	<i>Вид управлінської діяльності, що забезпечує фахівець</i>	<i>Посади</i>
Середній	Оперативне управління	Керівники районних служб та їх спеціалізованих підрозділів, громадських організацій, лінійні фахівці за напрямками соціальної роботи
Нижній	Тактичне управління	Організатори соціальної роботи, які виконують управлінські функції, але не мають у своєму підпорядкуванні підлеглих

Таким чином, із всього, що викладене вище відносно кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи, можна зробити такі узагальнення та висновки:

- по-перше, нас цікавить проблема кадрового забезпечення процесу управління соціальною роботою з точки зору формування, підвищення та використання потенціальних можливостей вітчизняного менеджерського корпусу.
- по-друге, для вивчення процесу формування менеджерського корпусу необхідно розглянути механізми розробки та реалізації цілеспрямованої кадрової політики в соціальній сфері.
- по-третє, для освоєння напрямків та шляхів підвищення інтелектуального та інноваційного потенціалу кадрів управління, що задіяні у сфері соціальної роботи, необхідно розглянути сучасну технологію кадрової роботи.
- по-четверте, аналіз сутності та змісту головної функції менеджерських кадрів, що працюють у галузі соціальної роботи, викриває якість кадрової роботи і кадрової політики.

Сьогодні в Україні гострою проблемою є розробка нової кадрової політики, зорієнтованої на організацію соціального управління, пріоритет соціальних цінностей, соціальної політики.

Кінцевою метою сучасних реформ в Україні є не ринок, а благобуття її народу, кожної людини. У цій справі поки що найслабкішим місцем реформування суспільних відносин є соціальна політика, яка фактично виступає стратегічним рівнем менеджменту соціальної роботи. І багато чого тут обумовлюється світоглядом управлінських кадрів, їх соціальною компетентністю. Тож далі є сенс перейти до послідовного аналізу кадрової

політики та її можливостей у галузі підготовки управлінських кадрів для сфери соціальної роботи.

Термін “політика”, як відомо, характеризується як цілі і завдання, методи і засоби, за допомогою яких досягаються ці цілі, образ дій, що визначають відносини з людьми¹. Вона реалізується у межах окремих закладів або організацій, регіонів, галузі або суспільства. Поняття “політика організації” включає в себе систему правил, у відповідності до яких веде себе соціальна система в цілому і за якими діють люди, що входять до цієї системи.

Кадрова політика соціального закладу обґрунтовує необхідність використання на практиці тих чи інших конкретних методів набору, розстановки та використання кадрів, але не займається детальним аналізом їх змісту та специфікою проведення практичної роботи з кадрами.

Кадрову політику не можна ототожнювати з управлінням персоналу. Поняття “управління персоналом” і “політика” далеко не тотожні між собою. “Управління” – термін більш широкий, однією із складових якого є політика, у даному випадку – кадрова політика.

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

З літератури випливає, що термін “кадрова політика” має широке та вузьке трактування:

1) система правил і норм (які повинні бути усвідомлені і певним чином сформульовані), що забезпечують відповідність людського ресурсу до стратегії фірми (звідси випливає, що всі заходи по роботі з кадрами: відбір, складання штатного розпису, атестація, навчання, просування – плануються та збиваються з загальним розумінням цілей і завдань організації);

2) набір конкретних правил, побажань та обмежень у взаємовідносинах людей в організації. У цьому сенсі, наприклад, слова “Кадрова політика нашого закладу соціальної роботи полягає в тому, щоб запрошувати на роботу людей тільки з вищою освітою” – можуть використовуватись як аргумент при вирішенні конкретного кадрового питання.

Етапи формування кадрової політики:

- формулювання загальних принципів та цілей роботи з кадрами менедж-

¹ Див.Ожегов С.И. Словарь русского языка. - М.: Русский язык, 1990. - С.552.

жерів соціальної роботи у відповідності з метою та цінностями соціального закладу або галузі;

- розбудова системи процедур та заходів – кадрових технологій;
- моніторинг персоналу: розробка конкретних заходів з питань розвитку та використання знань, умінь та навичок персоналу, оцінка ефективності цих заходів.

Відомо, що є й інші підходи до розробки кадрової політики. Так, наприклад Г.В.Щокін пропонує виділяти в розробці даного виду політики три етапи, а саме¹:

- перший етап – це обґрунтування мети розвитку кадрового потенціалу країни, регіону, підприємства та формування структурних ланок, що забезпечують досягнення цієї мети. Для цього він пропонує використати такий засіб, як структуралізація цілей на основі “дерева цілей”, що має такі елементи: а) забезпечення наукових розробок у галузі кадрової політики; б) матеріально-технічне забезпечення системи управління людськими ресурсами; в) забезпечення ефективної експлуатації фонду навчальних закладів та випуску учнів, робочих та спеціалістів; с) забезпечення ефективного управління людськими ресурсами;

- другий етап включає розробку методичних рекомендацій зі складання цільових програм розвитку комплексів з управління людськими ресурсами. Програма такого розвитку може включати, на його думку, розділи: а) структура комплексу; б) основні показники оцінки і планування діяльності комплексу та його структурних ланок; в) аналіз вихідного рівня розвитку кадрового комплексу; г) розробка прогнозу розвитку кадрового комплексу; д) кількісне визначення мети розвитку кадрового комплексу на період, що планується; е) визначення структурної частини розробки кадрової політики; ж) обґрунтування ресурсної частини кадрової політики;

- третій етап полягає у виборі оптимального варіанту кадрової програми, який реалізується з врахуванням таких вихідних посилок. Ефективність є властивість, що притаманна цілеспрямованим системам і проявляється у процесі їх функціонування по відношенню до поставлених цілей. Критерієм ефективності функціонування системи слід вважати ступінь (міру, вірогідність) досягнення конкретної цілі.

Кадрова політика фіксується у загальнофірмових документах і інструкціях, що регламентують усі аспекти праці керівників середніх та нижчих ланок управління, з різними категоріями персоналу. За їх сприянням

¹ Щекін Г.В. Теория кадровой политики: Монография. - К.: МАУП, 1997. – С.64-71.

поширюються відповідні ціннісні орієнтації на всіх співробітників апарату управління, соціальних працівників та клієнтів/пацієнтів.

Основоположними принципами формування кадрової політики у галузі соціальної роботи є:

- науковість, використання всіх сучасних розробок у цій галузі, які б могли забезпечити економічний та соціальний ефект;
- комплексність, завдяки чому мають бути охопленими всі сфери кадрової діяльності;
- системність, тобто врахування всіх взаємозалежностей та взаємозв'язків окремих складових цієї роботи;
- необхідність врахування як економічного, так 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 повернутись через результат господарської діяльності.

Отже, по суті, кадрова політика – це індикатор внутрішньої етики менеджменту соціальної роботи, показник широти моральних принципів, що проголошує керівництво, та основа іміджу соціального закладу.

Поряд з наріжними положеннями кадрової політики, що мають загальний характер та закріплені законодавчо, існують проблеми методичного характеру, які вимагають якісного аналізу обраних варіантів рішення. Це тим більше актуально, що у низки випадків є декілька взаємовиключних методик (наприклад, з оцінки соціальних працівників). У цьому випадку із декількох варіантів, відносно умов даного соціального закладу, повинен бути обраний який-небудь один. До числа таких матеріалів можна віднести методику вдосконалення структури організації, розробку положень про підрозділи та посадових інструкцій, методику прийняття на роботу та розстановку тих, хто прийнятий на роботу, по робочих місцях, адаптації соціальних працівників і т. ін.

Виходячи з того, що система соціальної роботи в Україні має певні обмеження з питань комплектування своїх закладів готовими кваліфікованими кадрами та її всезростаючою вартістю, на перший план виходить завдання розвитку та максимального використання трудового потенціалу, що уже працює, або відбору його з числа безробітних з наступною перепідготовкою в системі післядипломної освіти.

Напрями кадрової стратегії в системі соціальної роботи сьогодні можна диференціювати таким чином:

- організація відношень та зв'язків з ринком праці і з внутрішньофірмовими трудовими ресурсами;

- політика використання персоналу соціальних закладів;
- вибір та реалізація стилю управління кадрами;
- організація горизонтальної кооперації;
- організація робочого місця та умов праці;
- політика визнання особистих досягнень у соціальній роботі;
- політика просування менеджера соціальної роботи по службі;
- вибір системи оплати праці (включаючи й соціальні послуги);
- політика підготовки кадрів та підвищення їх кваліфікації;
- комунікаційна політика.

Цілі кадрової політики у сфері менеджменту соціальної роботи можна сформулювати таким чином:

- безумовне виконання передбачених Конституцією прав та обов'язків громадян України у сфері праці;
- виконання всіма організаціями і окремими громадянами положень законів про працю і постанов профспілкових союзів, КЗОТу, типових правил внутрішнього розпорядку та інших документів, що прийняті і діють нині в Україні;
- підпорядкування всієї роботи з кадрами завданням безперервного та якісного забезпечення виконання Законів України про соціальну роботу, соціальний захист, про роботу з молоддю та сім'єю, інвалідами, людьми похилого віку, постраждалих внаслідок аварії на ЧАЕС і т. ін. необхідною чисельністю соціальних працівників необхідного професійно-кваліфікаційного складу;
- уніфікація стандартів управління соціальною роботою в Україні з законами та іншими нормативними документами, що діють на Європейському просторі або видані по лінії ООН;
- раціональне використання кадрового потенціалу, що є в розпорядженні національної мережі соціальних служб;
- формування та підтримка працездатних, дружніх виробничих колективів, розробка принципів організації трудового процесу;
- розвиток внутрівиробничої демократії;
- розробка критеріїв та методик підбору, відбору, навчання та розстановки кваліфікованих кадрів;
- підготовка та підвищення кваліфікації іншої частини працюючих;
- розробка теорії управління персоналом, принципів визначення соціального та економічного ефекту від заходів, що входять у цей комплекс.

Сьогодні кадрова політика менеджменту соціальної роботи починає охоплювати сфери, що раніше не враховувались у політиці, наприклад,

міжетнічні конфлікти, міграційні процеси, процеси глобалізації, трудові конфлікти, взаємовідносини з системою місцевого самоврядування, адміністрацією, профспілками та громадянськими організаціями, закордонними фондами і т. ін.

Вихідними положеннями кадрової політики в галузі соціальної роботи, з огляду на пропозиції Г.В.Щокіна для сфери матеріального виробництва, є¹:

– *політика зайнятості* – забезпечення ефективним персоналом і стимулювання його до отримання задоволення від соціальної роботи завдяки смислу та змісту допомоги, що надається клієнту/пацієнту, громадської її вагомості;

– *політика навчання* – забезпечення відповідними можливостями отримання освіти з метою перекваліфікації або підвищення професійного рівня спеціаліста з управління, створення підґрунтя для подальшого кар'єрного росту, особистої самореалізації людини;

– *політика оплати праці або винагороди* – при мізерній заробітній платні надання широкого громадського розголосу результатів, що отримані менеджером соціальної роботи, розбудова системи морального заохочення;

– *політика виробничих відносин* – введення певних процедур для ефективного вирішення трудових проблем;

– *політика благобуття* – забезпечення позитивного морального клімату, привернення уваги місцевої громади, засобів масової інформації, системи місцевого самоврядування, суспільства до значення праці менеджера в соціальній сфері.

Розглянемо *рівні розробки кадрової політики* у сфері соціальної роботи. Нині вона має чітко визначені рівні формування та реалізації.

Загальнодержавний (національний) рівень передбачає формування єдиної кадрової політики держави відносно службовців, які задіяні в різних сферах матеріального та духовного виробництва, визначає рівень оплати праці, диференціацію державних службовців у залежності від їх освітньо-кваліфікаційної підготовки, форми спілкування з аналогічними системами інших держав, форми державного та соціального страхування, пільги, форми морального заохочення, систему державних нагород та почесних звань, пенсійне забезпечення та ін.

Галузевий рівень ґрунтується на визначенні пріоритетів у структурі кадрів, рівні та форми підготовки та перепідготовки кадрів, інформаційного

¹ Див.: Щекін Г.В. Теорія кадрової політики: Монографія. - К.: МАУП, 1997. - С.88.

забезпечення, напрямків теоретичного обґрунтування кадрової політики, кадрової роботи та управління персоналом, порядок прийому на роботу та звільнення з роботи, ротатії кадрів, специфіки галузевої системи стимулювання праці, механізмів просування кадрів за рівнями галузевих структур, надання галузевих пільг – і у своїй законодавчій та науково-пізнавальній частині багато в чому повторює національний рівень.

Регіональний рівень вимагає врахування природних, ментальних, психологічних, економічних, соціальних та національних особливостей регіону. Через те, що менеджмент соціальної роботи в Україні ще тільки набирає силу, специфіка кадрової політики на цьому рівні проглядається дуже слабо. Вона представляє собою специфічну форму інтеграції галузевого та територіального управління. Найбільш складним моментом у її розробці є визначення оптимальної потреби в кадрах із спеціальною освітою та певним кваліфікаційним рівнем для залучення їх до персоналу мережі соціальних закладів. Наприклад, може скластись така ситуація, що в конкретному регіоні немає зовсім або недостатньо фахівців юридичного, психологічного чи соціологічного профілю.

Внутрішньофірмовий рівень означає пристосування загальнодержавних, галузевих та регіональних законодавчих, адміністративних розробок у цій галузі до умов функціонування та розвитку конкретного соціального закладу і розробку на основі цих документів принципів роботи з кадрами та персоналом.

Поряд з науковою та юридичною обґрунтованістю положення внутрішньої кадрової політики повинні бути максимум конкретні та адресні, щоб завжди було відомо про те, хто відповідає за реалізацію того чи іншого напрямку соціальної роботи, кого передбачається мати в резерві на висування, у якій послідовності буде здійснюватись планове переміщення менеджерів соціальної роботи, спрямування їх на навчання або на підвищення кваліфікації.

Головними *рисами кадрової політики* на рівні соціальних закладів має бути: певна форма філософії по відношенню до менеджерського корпусу; збалансована система функцій та процедур по роботі з кадрами та персоналом, іманентний зв'язок її із стратегією розвитку цього закладу; орієнтація на довготривалу перспективу; постійне підвищення ролі персоналу у життєдіяльності соціального закладу.

Внутрішня кадрова політика повинна системно охоплювати всі *напрямки кадрової діяльності*, а саме:

- визначення потреби в кадрах;

- залучення кадрів;
- використання кадрів;
- ротація кадрів;
- збереження кадрів та стимулювання їх праці;
- розвиток кадрів,
- вивільнення кадрів;
- організація інформації про роботу з кадрами.

На жаль, конкретний механізм формування і перетворення в життя кадрової політики в системі соціальної роботи ще не створено. Однак в умовах сучасного етапу розвитку соціальний заклад уже не може виступати в ролі пасивного споживача робочої сили. Щоб ефективно функціонувати, треба впливати на весь процес кадрового забезпечення, тобто проводити *активну кадрову політику*. На практиці це означає:

- по-перше, забезпечення соціального закладу кваліфікованою робочою силою (соціальними педагогами, соціальними психологами, юристами, лікарями);
- по-друге, її подальший розвиток у рамках фірми (спеціалізація, перепідготовка, підвищення кваліфікації);
- по-третє, її стабілізацію або закріплення у мережі соціальних закладів.

Для того, щоб забезпечити активність, кадровій політиці потрібно мати певну систему впливів на менеджерів соціальної роботи. Отже, головні елементи такої системи:

- якісне і кількісне планування персоналу;
- навчання персоналу;
- зайнятість персоналу;
- маркетинг персоналу
- контроль персоналу;
- вивільнення персоналу;
- політика стимулювання персоналу;
- соціальна політика;
- інформаційно-комунікативна політика;
- підтримка спонсорських намагань та волонтерського руху.

Комплексне розуміння кадрової політики складається як внутрішня єдність таких заходів:

По-перше, забезпечення всіх ланок соціальної роботи необхідними людськими ресурсами. Оскільки соціальний працівник у соціальній роботі, як ніде в іншій сфері, відчуває свою особистісність, то в кадровій політиці треба враховувати його інтереси. Це стосується як вибору клієнта, змісту

надання допомоги, робочих місць, так і створення умов для розвитку особистості соціального працівника, забезпечення достойних умов праці відповідно до отриманої ним кваліфікації. Інструментом для вирішення цих завдань є кадрове планування.

По-друге, створення мотивації персоналу на високоефективну професійну працю. У соціальній роботі менеджер теж повинен мати можливість “зробити” собі кар’єру. Специфіка кадрових рішень полягає в тому, що вони майже завжди відбиваються на мотивації соціальних працівників і моральному кліматові в колективі. В ідеалі вони повинні гармонувати з системою цінностей, що функціонує в соціальному закладі, з настановами та очікуваннями кожного соціального працівника. По-іншому, кадрові рішення, хочемо ми цього чи ні, будуть або розчинювати систему внутрішньофірмових цінностей, що формується у ході практичної роботи, або закріплювати їх в організації.

Документальне оформлення кадрової політики полягає у такому:

- чіткому визначенні дій, що повинні використовуватись для досягнення мети соціальної роботи;
- досягненні ясності у справі розуміння проблем управління та кадрів;
- схиланні до співпраці шляхом координації діяльності між різними структурними підрозділами соціального закладу або між закладами, що входять до регіональної мережі;
- єдиному підході та послідовності у прийнятті кадрових рішень;
- керівництві визнаними стандартами в різних ситуаціях управління персоналом;
- сприянні процесу децентралізації влади, що значно поліпшує виробничі відносини у сфері соціальної роботи; сприянні розвитку навчання та технологій кадрового менеджменту;
- переконанні персоналу в позитивній місії соціального закладу та соціальної роботи взагалі;
- інформуванні персоналу про правила етики фахівця з соціальної роботи, якими вони повинні керуватись у професійній діяльності та поза нею;
- укріпленні суспільної моралі та покращенні загальних стосунків між собою та людьми.

Таким чином, *кадрова політика соціального закладу – це діяльність, що пов’язана з відносинами між суб’єктами соціальної сфери, що вирішує своє головне завдання – організацію відносин “влада – підпорядкування” у спільній діяльності, визначення ролей суб’єктів*

організації у справах соціального закладу, визначення форм, завдань, змісту діяльності суб'єктів організації, принципів та методів їх взаємодії.

Вирішення завдань кадрової політики на практиці є цільовим призначенням кадрової роботи. Вона складається з планування, підбору, підготовки, розстановки, перепідготовки, оцінки, виховання та раціонального використання кадрів. За характером – це організаційна робота, що направлена на підвищення інтелектуального та організаційного потенціалу менеджерів соціальної роботи.

Поняття “робота з кадрами” охоплює всі проблеми організаторів соціальної роботи й передбачає умовний поділ їх на *три великі групи; перша* включає аналіз категорій соціальних працівників та посад, питання планування та прогнозування у сфері кадрів, визначення і формування джерел задоволення кадрової потреби; *друга* – питання підбору, розстановки, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів; *третья* – питання організації та оцінки управлінської праці, формування стабільних команд, укріплення виконавчої дисципліни.

Аналізуючи проблеми координації кадрової роботи, слід враховувати *галузевий, регіональний та фірмовий* аспекти використання кадрового потенціалу. Галузевий принцип управління, незважаючи на створення мережі соціальних служб та добровільних громадських організацій, має цілий ряд недоліків. У сфері кадрової роботи вони понад усе пов'язані з недосконалістю обліку та формування балансів трудових ресурсів, відсутністю кадрів менеджерів певного рівня підготовки, наприклад, керівників, що володіють стратегічним мисленням у сфері соціальної діяльності.

Територіальний принцип організації кадрової роботи дозволяє більш ефективно впливати на розстановку кадрів, залучати до менеджменту соціальної роботи керівників з інших галузей народногосподарського комплексу, використовувати можливості керівників, що вийшли на пенсію і бажають працювати в соціальній сфері за місцем проживання.

Найбільш ефективно кадрова робота може бути організована в закладі соціальної роботи, оскільки саме тут є можливість організувати вивчення менеджером механізмів управління персоналом відповідно до конкретних напрямів соціальної роботи та індивідуальних властивостей особи. У зв'язку з цим значно підвищується значення етичних, соціально-психологічних, загальногуманних проблем, які активізують професійну діяльність менеджерів соціальної роботи.

У відомій роботі Г.В.Щокіна, "Теория кадровой политики" пропонується організаційну роботу з кадрами вести за трьома головними напрямками, а саме¹:

- *перший* – передбачає створення необхідних умов для всебічного та гармонійного розвитку всіх здібностей людини у його професійній діяльності;

- *другий* – передбачає забезпечення підвищення продуктивності та якості праці за рахунок розвитку спеціальних здібностей та вдосконалення професійної майстерності на підґрунті високої професійної підготовки та загальної культури робітника;

- *третій* – пов'язаний з регулярним і систематичним оновленням та поповненням професійних знань, умінь і навичок усіх категорій робітників, плануванням й здійсненням постійного професійно-кваліфікаційного росту кадрів.

Важливою специфікою внутрішньофірмового управління в соціальному закладі стає єдиний і комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим складається *система кадрової роботи, яка:*

- *інтегрує* управління персоналом у загальну систему управління соціальним закладом, ув'язує його зі стратегічними установками та корпоративною культурою, а також з плануванням науково-дослідних робіт, підвищенням якості та технологічного рівня послуг, що надаються клієнтам/пацієнтам;

- *розробляє* розгорнуту систему постійних та програмних заходів з регулювання зайнятості, планування робочих місць, організації відбору, розстановки та підготовки кадрів, прогнозування змісту робіт;

- *передбачає* ретельний облік (у тому числі в інформаційних системах) якостей і професійних характеристик соціальних працівників, а також результатів їх діяльності;

- *передбачає* пропагандистську та виховну роботу як зі співробітниками соціального закладу, так і членами їх сімей (на зразок японського менеджменту);

- *централізує* управління діяльністю в соціальному закладі у компетенції одного із її лідерів, а також здійснює заходи з удосконалення механізму кадрової роботи.

Для організації роботи з кадрами в апаратах державних органів створюються спеціальні структурні підрозділи – *кадрові служби*, які розробляють,

¹ Щекін Г.В. Теория кадровой политики: Монография. – К.: МАУП, 1997. – С.57.

реалізують та контролюють річні та перспективні плани роботи з кадрами, що складаються з конкретних заходів: з їх підбору, підготовки, перепідготовки, розстановки, підвищення кваліфікації, стимулювання праці, персонального обліку за продуктивністю їх праці.

Очолює такі служби спеціально підготовлений фахівець – *начальник відділу кадрів*, посадові обов'язки якого та кваліфікаційні вимоги до якого найбільш рельєфно подають сутність та зміст кадрової роботи з менеджерами як у галузі промислового виробництва, так і в галузі соціальної роботи. Тому є сенс тут навести ці важливі вимоги до фахівця, якщо вони навіть зі сфери матеріального виробництва, з тим, щоб можна було сформулювати сукупність відповідних вимог до начальника відділу кадрів у галузі соціальної роботи.

Кваліфікаційні вимоги до начальника відділу кадрів полягають у такому: повна або базова вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст або бакалавр); післядипломна освіта в галузі управління; стаж роботи в сфері управління персоналом по професії: для магістрів або спеціалістів – не менше 2 років, бакалавр – не менше 3 років.

Начальник відділу кадрів повинен знати: постанови, розпорядження, накази, методичні, нормативні та інші керівні матеріали про роботу з кадрами, облік особистого складу підприємства; перспективи розвитку галузі і підприємства; основні технологічні процеси виробництва продукції підприємства; порядок розробки планів комплектування підприємства кадрами; положення про порядок визначення та виплати державних субсидій; порядок оформлення прийому, перевodu та звільнення працівників, ведення та зберігання їх трудових книжок та особових справ, оформлення пенсій робітникам підприємства та їх сім'ям; організацію табельного обліку; методи обліку просування кадрів, порядок складання установленої звітності; основи профорієнтаційної роботи; основи соціології, психології праці, економіки, організації виробництва та управління; трудове законодавство.

Завдання та обов'язки начальника відділу кадрів. Очолює роботу по забезпеченню підприємства (соціального закладу) працівниками необхідних професій, спеціальностей та кваліфікації згідно з рівнем та профілем отриманої їм підготовки та ділових якостей.

Керує розробкою перспективних та щорічних планів комплектування підприємства (соціального закладу) персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, змін складу працюючих у зв'язку з упровадженням нової техніки (технології для соціальної роботи – В.Б.), механізації і автоматизації виробничих процесів, а також пуском виробничих об'єктів (введенням нових спеціалізованих служб – В.Б.).

Бере участь у роботі з прогнозування та визначення потреб у кадрах на основі планів економічного і соціального розвитку підприємства. Вирішує питання найму, звільнення, переводу працівників, контролює їх розстановку та правильність використання у підрозділах підприємства (соціального закладу – В.Б.).

Забезпечує прийом, розміщення молодих працівників згідно з отриманою у навчальному закладі професією та спеціальністю, разом з керівниками підрозділів та громадськими організаціями здійснює проведення їх стажування і виховної роботи.

Систематично вивчає ділові якості та інші індивідуальні особливості працівників підприємства з метою підбору кадрів на заміщення посад, що входять до номенклатури керівника підприємства, і створення резерву на висування, здійснює контроль за його оновленням та поповненням, сприяє формуванню складу кадрів керівників із затвердженого резерву.

Бере участь в організації підвищення кваліфікації працівників, що зараховані у резерв, і підготовці їх до роботи на керівних посадах.

Бере участь в атестації, розробці заходів за рекомендаціями атестаційних комісій, визначає коло працівників, що підлягають черговій або повторній атестації, забезпечує підготовку необхідних документів.

Організує сучасне оформлення прийому, переводу та звільнення працівників згідно з трудовим законодавством, положеннями, інструкціями та наказами керівників підприємств, облік особового складу, видачу довідок про сучасну та минулу трудову діяльність працюючих, зберігання та заповнення трудових книжок і ведення установленної документації з кадрового напрямку, а також підготовку матеріалів для рекомендації працівника до заохочення та нагородження.

Забезпечує підготовку документів для призначення пенсій працівникам підприємства та їх сім'ям, а також подання їх до органів соціального забезпечення.

Організує розробку та реалізацію заходів, що направлені на удосконалення управління кадрами на основі впровадження відповідної системи АСК системи підбору, розстановки кадрів, що забезпечує відбір найбільш підготовлених працівників для ефективного виконання ними своїх обов'язків, професійний відбір і професійну адаптацію кадрів, їх професійно-кваліфікаційне просування.

Здійснює методичне керівництво роботою інспекторів з кадрової роботи підрозділів підприємства, контролює виконання керівниками підрозділів постанов, наказів та розпоряджень з питань кадрової роботи.

Приймає заходи з удосконалення форм та методів роботи з кадрами. Вивчає та узагальнює результати роботи з кадрами, аналізує причини плинності, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, готує пропозиції з усунення виявлених недоліків, закріплення кадрів, приймає заходи з працевлаштування працівників, що вивільняються.

Здійснює зв'язок з іншими підприємствами з питань відбору кадрів. Організує табельний облік, складання та виконання графіків відпусток, контроль за станом трудової дисципліни у підрозділах підприємства та виконання робітниками правил внутрішнього розпорядку, розробляє заходи з питань поліпшення трудової дисципліни, зниження витрат робочого часу, контролює їх виконання.

Забезпечує складання установленної звітності з обліку особистого складу та роботи з кадрами. Керує працівниками відділу.

У випадку, коли чисельність соціального закладу невелика, то цю роботу виконує *інспектор з кадрової роботи*, який входить до складу якогось іншого відділу чи служби, наприклад, бухгалтерії або економічного відділу.

За відсутності такого фахівця питання кадрової роботи виходять на першу особу, тобто на керівника соціального закладу. Заходи з кадрових питань, у такому випадку, включаються у щорічний план роботи соціального закладу.

Вибір стратегії роботи з персоналом повинен бути матеріалізований у конкретні форми (кадрові програми, процедури і т.д.). Досягти цього можливо, плануючи людські ресурси соціального закладу. Базою такого планування є аналіз потреб у персоналі соціальних працівників, вивчення продуктивності працюючих та витрат на їх утримання.

Зміна поділу праці під тиском інформаційної фази розвитку, гострота положення, в якому на сьогодні знаходиться понад 80 відсотків населення України, та флуктуації, що супроводжують соціальний розвиток окремих груп громадян, значно ускладнюють *кадрове планування* в соціальній сфері.

Кадрове планування покликане забезпечити оптимальне розкриття потенціалу соціальних працівників та їх мотивацію в умовах суперечності між технологічними вимогами та завданнями системи соціальної роботи, з одного боку, та інтересами і потребами соціального працівника – з другого.

Кадрове планування повинно дати відповіді на такі питання:

скільки соціальних працівників, рівень кваліфікації, коли і де будуть потрібні (планування потреби у персоналі);

- яким чином можна залучити необхідний та скоротити надлишковий персонал, враховуючи всі соціальні аспекти (планування залучення або скорочення пітатів);

- яким чином можна використати соціальних працівників у відповідності з їх здібностями (планування використання кадрів);

- яким чином можна цілеспрямовано сприяти підвищенню кваліфікації кадрів соціальної роботи і пристосувати їх знання до вимог, що змінюються (планування кадрового розвитку);

- яких затрат потребує планування кадрових заходів (витрати на утримання персоналу).

Далі є необхідність формалізувати *передумови кадрового планування*:

1. Готовність керівництва системи соціальної роботи до інтеграції особистісного аспекту в загальне планування й до створення для цього необхідних організаційних і кадрових передумов.

2. Вибір провідних аспектів кадрового планування, яким треба віддати перевагу.

3. Вибір періоду планування на першому етапі його введення можна було б обмежити одним-двома роками, постійно доповнюючи його середньостроковим (до трьох років) та довгостроковим плануванням (понад три роки).

4. Рішення про те, наскільки диференційованим повинно бути кадрове планування.

5. Мінімальний набір інформаційних документів з можливістю розрізняти дані, що стосуються робочих місць, органів управління, кадрів та статистики.

Таким чином, *кадрове планування (планування персоналу)* – це *цілеспрямована діяльність з підготовки кадрів соціальної роботи, забезпечення пропорційного та динамічного розвитку потенціалу, розрахунку його професійно-кваліфікаційної структури, визначення загальної та додаткової потреби, контролю за його використанням. Тож, кадрове планування є ознакою відповідальності системи соціальної роботи по відношенню до свого персоналу.*

При цьому можливо на практиці розробляти *два підходи* до кадрового планування, а саме:

- план з кадрової роботи є продовженням інших планів, що розробляються в системі соціальної роботи, які є основою розвитку даної системи, або фінансовими обмеженнями з боку бюджету, що частіше всього й буває на практиці;

- план з кадрової роботи є в принципі рівноправним планом поряд з іншими, разом з якими він набуває завершеного вигляду у рамках загального плану соціального закладу.

Основні завдання кадрового планування:

- розробка процедури кадрового планування, узгодженого з іншими його видами;
- ув'язка кадрового планування з плануванням соціальної роботи в закладі взагалі;
- організація ефективної взаємодії між групою, що займається кадровим плануванням, з планово-економічними підрозділами системи соціальної роботи;
- проведення у життя рішень, що сприяють успішному здійсненню стратегії соціального закладу;
- сприяння соціальному закладу у виявленні головних кадрових проблем та потреб при стратегічному плануванні;
- покращення обміну інформацією персоналу між всіма підрозділами соціального закладу.

Кадрове планування включає в себе:

- прогнозування перспективних потреб соціального закладу в персоналі (за окремими його категоріями);

- вивчення ринку праці та програми з його "освоєння";

- аналіз системи робочих місць соціального закладу;

Основними видами кадрового планування в системі соціальної роботи є:

- планування потреби в персоналі;
- планування використання кадрів;
- планування скорочення або вивільнення персоналу;
- планування навчання персоналу;
- програма збереження кадрового складу;
- планування видатків на утримання персоналу;
- планування продуктивності.

Фахівці виділяють такі стадії кадрового планування:

- визначення стратегії системи соціальної роботи та організаційної потреби;
- визначення стандартів якісного виконання роботи;
- оцінка зовнішнього середовища;
- оцінка внутрішнього середовища;
- виявлення проблем;
- розробка кадрової стратегії;

- оцінка та уточнення технології впливів на персонал;
- періодична переоцінка та коректування кадрової стратегії.

Таким чином, кадрова робота з менеджерським складом соціального закладу – це багатогранна та перспективна діяльність, що має бути віднесена до компетенції фахівців з управління персоналом, яких, на превеликий жаль, сьогодні ще немає в системі соціальної роботи. Однак це зовсім не означає, що займатися кадровою роботою ще передчасно. Без цієї спеціалізованої діяльності система соціальної роботи України залишається без розгалуженого кадрового забезпечення, що суттєво знижує загальну ефективність її функціонування та розвитку.

Накопичений кадровий потенціал системи спеціалізованих закладів спрямовується на здійснення головної функції менеджменту соціальної роботи – управління персоналом. У такому випадку управління персоналом в закладі соціальної роботи виступає як засіб реалізації кадрової політики.

При цьому ще раз наголосимо на тому, що вище ми вже подали різницю між управлінням персоналом та управлінням людськими ресурсами.

Менеджери з персоналу повинні вивчати причини та фактори поведінки людей та груп у системі соціальної роботи значно глибше і професійніше, ніж лінійні менеджери, оскільки *управління персоналом, як вид діяльності – це управління працею, людьми, як найбільш складним та перспективним, потенційно невичерпним ресурсом соціального закладу, у вирішальній мірі визначаючим ефективність функціонування, конкурентоспроможність та виживання системи соціальної роботи.*

Специфіка цієї сфери управління визначається такими властивостями персоналу¹:

- системність як окремого соціального працівника, так і групи, спільності. Звідси наявність та прояв у всіх суб'єктів соціального закладу системних якостей (цілісність, автономність, адаптивність, слабке моделювання та прогнозованість поведінки);

- піддається впливу не тільки виробничих умов, але й умов зовнішнього середовища та внутрішніх факторів;

- вірогіднісний характер прогнозів поведінки, причому вірогідність прогнозу надзвичайно невелика;

- будь-який управлінський вплив на персонал – це взаємодія, що викликає активність, комплекс динамічних фізичних та психічних процесів як у суб'єкта впливу – менеджера соціальної роботи, так і у об'єкта – клієнта/пацієнта;

¹ Див.: Организационное поведение и управление персоналом. - СПб: Питер, 2000. - С.26-27.

- недосконалість методів виявлення закономірностей поведінки (будь-який тест має неточності у постановці та формулюванні питань, відповіді залежать від розуміння питань та суб'єктивного стану респондента, спостереження та висновки також можуть бути суб'єктивні та непрофесійні);

- наявність, як правило, значного потенціалу, що складно виявляється;
- вирішальний вплив, що діяльність персоналу здійснює на результати соціального закладу в цілому;

- сполучення у персоналі ознак і об'єкта, і суб'єкта управління;
- залежність поведінки та властивостей персоналу від ситуації та її суб'єктивної оцінки;

- залежність результатів діяльності від організації праці соціальних працівників та комунікацій;

- схильність до утворення інших систем, наприклад, груп, що веде до формування нових факторів поведінки, підвищення або зниження ефективності праці і ще більшого ускладнення управління;

- необхідність спеціальних знань для управління людьми, причому обсягу цих знань і досвіду для прогнозування поведінки не буде достатньо: людина змінюється усе життя, елементи її поведінки не завжди відомі та не завжди виявляються, їх дія часто непередбачувана.

Сутність управління персоналом полягає в тому, що співробітники розглядаються як багатство соціального закладу, яке треба розміщувати, розвивати, мотивувати разом з іншими ресурсами, щоб досягти його стратегічної мети.

Узагальнюючий досвід вітчизняних та закордонних закладів соціальної роботи дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом — забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професіонального та соціального розвитку. У відповідності до цих цілей формується система управління персоналом соціального закладу.

За своєю елементною базою соціальний заклад є соціотехнологічною системою, тобто він складається із двох підсистем: технологічної та соціальної (або особистісної, людської). Ці підсистеми здійснюють принципово відмінні функціональні дії, що дозволяє розглядати їх як “жорстку” та “м'яку” відповідно.

Технологічна підсистема — жорстка, оскільки її дії є упередженими і у вищій мірі як такі, що контролюються. Відступу від технологічного процесу не має бути, бо тоді виробничий процес, який залежить від якості технологічних операцій, не досягає своєї мети.

Реакція та дії людей на управлінські команди, що надходять “згори”, не є однозначними і точно передбачуваними за результатами, оскільки

виробничі функції соціальних працівників визначаються не тільки законами технологічного порядку, але й законами психіки, без врахування дії яких управління соціальною роботою буде неефективним.

Ув'язка інтересів окремих соціальних працівників з інтересами соціального закладу та його стратегічною метою є найбільш важливою та найбільш складним завданням менеджменту, від успішного вирішення якого залежить ефективність функціонування всієї системи соціальної роботи.

Ефективне використання ресурсів, якими володіє соціальний заклад як технологічних, так і людських, можливо забезпечити шляхом реалізації таких заходів:

- *удосконалення організаційної структури* шляхом зменшення кількості рівнів управління, скорочуючи чисельність середньої ланки управління;
- *децентралізації процесу прийняття рішень* до максимально можливих низьких рівнів;
- *передачі частини функцій* посередникам, консультантам, самим клієнтам/пацієнтам, або їх довіреним особам (родичам, близьким, друзям);
- *збільшення змістовного наповнення праці* на кожному робочому місці;
- *автоматизація трудових процесів* з метою підвищення продуктивності праці, економії робочої сили як на виробництві, так і в невиробничій (соціальній) сфері;
- *значного скорочення чисельності вищої адміністрації та персоналу, зайнятого в корпоративних структурах;*
- *інвестування програм* підготовки та перепідготовки, підвищення майстерності, ротації співробітників і т. ін.

Завдання управління персоналом на відміну від процедур по управлінню людьми в рамках того чи іншого управлінського процесу являють собою самостійні, функціонально визначені процеси управління, цільова спрямованість яких детермінована загальною стратегією, що є складовою частиною загальної стратегії соціального закладу або системи соціальної роботи.

Тут треба підкреслити різницю між завданням управління персоналом і стандартними процедурами роботи з людьми, які у тій чи іншій мірі виконуються кожним менеджером соціальної роботи у ході управлінської діяльності. До *стандартних процедур відносяться*: розподіл завдань; планування; організація; стимулювання; активізація (агітація, пропаганда ідей, реклама); контроль; делегування повноважень; ведення зборів; навчан-

ня у процесі роботи; облік побажань та потреб підлеглих; прояв особистої ініціативи; участь у вирішенні конфліктних ситуацій. Вони супроводжують виконання будь-яких завдань управління соціальною роботою.

До числа головних завдань системи управління персоналом відносяться:

- допомога соціальному закладу в досягненні його цілей;
- забезпечення соціального закладу кваліфікованими та зацікавленими соціальними працівниками та волонтерами;
- ефективне використання майстерності та здібностей персоналу;
- удосконалення мотиваційних систем персоналу;
- підвищення рівня задоволення працею усіх категорій персоналу;
- розвиток та підтримка на високому рівні системи підвищення кваліфікації персоналу та професійної освіти;
- збереження сприятливого морального клімату;
- управління внутрішньоорганізаційним рухом персоналу до взаємної вигоди соціальних працівників та адміністрації, волонтерів та суспільства;
- планування кар'єри – просування по системі соціальної роботи;
- вплив на творчу активність персоналу, допомога в реалізації інноваційних планів соціального закладу;
- удосконалення методів оцінки діяльності персоналу і атестація управлінського та виробничого персоналу, зв'язок управління персоналом із всіма робітниками та волонтерами, спонсорами;
- забезпечення високого рівня життя, що робить бажаною роботу в цьому закладі соціальної роботи.

Навіть простий перелік завдань управління персоналом демонструє їх складність, причому виконання кожного з них пов'язане з необхідністю особистих оцінок персоналу, а такі завдання, як оцінка діяльності персоналу та атестація, питання просування по службі, обумовлені множиною конфліктних ситуацій, які інколи просто неможливо вирішити у рамках аналітичних процедур, оскільки вони сильно впливають на емоційний стан людей і частіше за все сприймаються суб'єктивно.

Складність та багатогранність завдань управління персоналом передбачає різноманіття аспектів у підході до цієї важливої проблеми. При цьому, загальна тенденція, що сьогодні пробиває собі дорогу в соціальній роботі, – це орієнтація менеджерів на системний підхід в управлінні персоналом соціального закладу. Отже, виокремлюють такі аспекти управління персоналом:

Аксіологічний аспект, пов'язаний з оцінками, які отримують дії менеджера у ході управління персоналом соціального закладу.

Акмеологічний аспект подає управлінську діяльність менеджера з питань управління персоналом у вимірі найвищих досягнень у сфері соціальної роботи.

Техніко-технологічний аспект подає рівень розвитку сфери послуг або соціального захисту, специфіку використання в ньому техніки та технологій, умови соціальної роботи.

Організаційно-економічний аспект віддзеркалює питання, що пов'язані з плануванням чисельності та складу працюючих, моральним та матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу.

Правовий аспект включає питання виконання вимог трудового законодавства у роботі з персоналом.

Соціально-психологічний аспект віддзеркалює питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, впровадження різних соціологічних та психологічних процедур у практику соціальної роботи.

Педагогічний аспект, націлений на вирішення питань, що пов'язані з вихованням персоналу, наставництвом, роботою за місцем проживання.

Система управління персоналом складається із стадій: формування, використання, стабілізації та управління.

Формування (становлення) персоналу соціального закладу — особлива стадія, у процесі якої закладаються основи його інноваційного потенціалу та перспективи подальшого зростання. Ця стадія є виключно важливою у життєвому циклі соціального закладу, що створюється. Відхилення чисельності персоналу від науково обгрунтованої потреби соціального закладу як у менший, так і в більший бік впливає на рівень трудового потенціалу.

Це означає, що як дефіцит, так і надлишок персоналу однаково негативно впливає на трудовий потенціал. Так, недостатня чисельність соціальних працівників призводить до того, що частина клієнтів/пацієнтів не може отримати необхідну допомогу, у той же час надлишкова чисельність соціальних працівників веде до недовикористання їх індивідуального потенціалу, марнотратства робочого часу.

Таким чином, мета формування персоналу — звести до мінімуму резерв нереалізованих можливостей, який обумовлений неспівпадінням здібностей до праці, що потенційно формуються у процесі навчання та особистісних якостей з можливостями їх використання при виконанні конкретного виду соціальної роботи, потенційної та фактичної зайнятості соціального працівника в якісному та кількісному відношенні.

Стадія формування персоналу покликана вирішувати такі завдання:
— встановлення співвідношення чисельності соціальних працівників з

різними професійно-кваліфікаційними та соціально-демократичними характеристиками для досягнення максимальної відповідності між структурою соціальної роботи, робочими місцями та персоналом;

- забезпечення оптимального рівня завантаження соціальних працівників з метою повного використання їх трудового потенціалу і підвищення ефективності їх праці;

- оптимізація структури соціальних працівників з різним функціональним змістом необхідної праці.

В основу вирішення цих завдань можуть бути покладені *основні принципи використання персоналу* в соціальному закладі: відповідність чисельності соціальних працівників обсягу соціальної роботи, який необхідно виконати; узгодження соціального працівника з мірою складності його трудових функцій; обумовленість структури персоналу соціального закладу об'єктивним потребам клієнта/пацієнта; максимальна ефективність використання робочого часу; створення умов для постійного підвищення кваліфікації та розширення робочого профілю соціальних працівників.

Таким чином, зміст *стадії формування* персоналу – це прогнозування структури персоналу, визначення потреби, планування персоналу, залучення, підбір, розстановка персоналу, складання трудових договорів та контрактів.

Стадія використання персоналу передбачає: професійно-кваліфікаційне та посадове переміщення соціальних працівників (управління кар'єрою), створення штату постійних кадрів, поліпшення морально-психологічного клімату, забезпечення робочих місць.

Стадія стабілізації персоналу – це облік кваліфікації та персональних навичок з формування банку даних, оцінка результатів праці для виявлення потенціалу кожного соціального працівника, навчання, підвищення кваліфікації у сфері професійної діяльності.

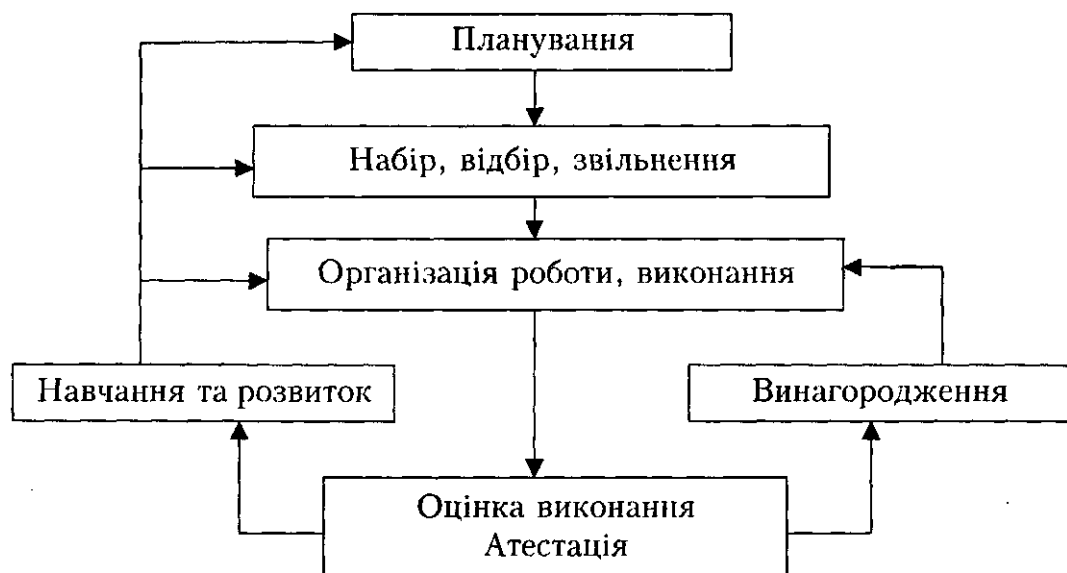
Аналізуючи процес управління персоналом як цілісну систему, можна виділити основні елементи, що реалізують такі функції:

- *організаційну* – планування джерел комплектування мережі соціальної роботи з кадрами; поінформованість населення про набір кадрів та терміни набору; обсяг засобів, що виділені на підготовку кадрів та соціальний захист соціальних працівників.

- *соціально-економічну* – комплекс умов та факторів, що визначають використання та закріплення персоналу;

- *відтворювальну*, що забезпечує створення навчально-матеріальної бази та розвиток персоналу.

У свою чергу кожна з названих систем носить комплексний характер і включає низку функціональних підсистем (див. мал.10).



Мал. 10. Принципова схема управління персоналом.

Було б помилкою вважати, що ця структура є надто громіздкою та дорогою. Кожна з цих підсистем може бути представлена як групою осіб, так і одним фахівцем, у залежності від масштабів самого соціального закладу та рівня розвитку кадрової політики. Головне призначення наведеної спеціалізації полягає в чіткому формулюванні завдань та функцій управління в цілому і окремих адміністраторів в окремому випадку; у ясного розумінні механізму впливу менеджера соціальної роботи на трудові ресурси, до яких належить, звісно, й волонтерський корпус. Головне, про що завжди повинен пам'ятати менеджер соціальної роботи, так це те, що у вимірі внутрішніх зв'язків соціального закладу – головним є соціальний працівник, а за його межами – клієнт/пацієнт.

Однак треба зауважити, що загальні підходи до управління персоналом системи соціальної роботи ще тільки складаються, бо це галузь дуже ще молода. При цьому лінійні менеджери, або ті, хто організує виконання процедур чи то соціального захисту, чи то реабілітації клієнта/пацієнта, стоять на рівень нижче тих, хто переймається проблемами управління персоналом.

Шляхи підвищення ефективності управління персоналом у соціальній сфері сьогодні залежать від вирішення низки проблем: по-перше, проблем політичного характеру та цілеутворення, а по-друге, – проблем психологічних, гносеологічних, методологічних, організаційно-економічних та соціальних.

Ми згодні з висновками тих дослідників, які вважають, що на сучасному етапі розвитку соціального менеджменту підвищенню ефективності управління персоналом у системі соціальної роботи буде позитивно сприяти *постановка та вирішення таких наукових задач*¹:

- правомірність і рамки екстраполяції досягнень зарубіжної наукової думки, у тому числі й російської, в українську практику;
- визначення предмету науки та практики управління персоналом з позицій соціально-психологічного підходу, що базується на концепції “Персонал – головне надбання організації”;
- типологізація і визначення місця та ефективності застосування різних регуляторів поведінки;
- умови, можливості та обмеження у реалізації індивідуального підходу при управлінні персоналом соціального закладу;
- типологізація мотивів та форм трудової поведінки, включаючи інноваційні і деструктивні;
- виявлення, ефективне використання та розвиток індивідуального та групового потенціалу персоналу;
- розширення арсеналу інструментарію дослідження та регулювання поведінки персоналу за рахунок можливостей соціально-психологічних наук;
- уточнення змісту поняття “професіоналізм” для різних робітників служб управління у різних умовах їх функціонування;
- ефективність формування, розвитку та підтримки культури організації, її роль в управлінні персоналом;
- професіоналізм сучасного керівника з позицій інтересів соціального закладу та зовнішнього середовища;
- методологія формування продуктивного робочого колективу, команди;
- методологія реалізації наукового підходу в управлінні персоналом шляхом створення контекстуального (тобто такого, який враховує унікальність соціального закладу) науково-методичного забезпечення для системи управління персоналом;

¹ Див.: Организационное поведение и управление персоналом. - СПб: Питер, 2000. - С.47-48.

- методологія створення інших, окрім науково-методичного, видів забезпечення управління персоналом (матеріального, фінансового, правового, організаційно-економічного, персонального, інформаційного, етичного, екологічного);

- методологія дослідження креативних (творчих) здібностей соціальних працівників та колективів, створення творчої атмосфери в соціальному закладі;

- методи виявлення мотивів поведінки суб'єктів соціальної роботи та забезпечення сполучення їх інтересів;

- професіографія нових професій та спеціальностей, у тому числі й соціального працівника;

- соціальний статус соціального працівника;

- визначення обсягу необхідних і достатніх знань у сфері управління для менеджерів та спеціалістів;

- підвищення ефективності підготовки лінійних менеджерів та менеджерів з персоналу в системі освіти України;

- методи залучення та заохочення спонсорської допомоги від громадян країни для розвитку управління персоналом;

- стимулювання активності та розвитку волонтерського руху в Україні.

Соціально-економічна та психологічна ефективність такого підходу до управління персоналом достатньо велика. Фактори цієї ефективності можна визначити таким чином.¹:

1. На макрорівні:

- можливість підвищення рівня соціальної відповідальності і професіоналізму у сфері гуманітарних наук вищого керівництва країни та регіонів через призму системи підвищення кваліфікації сучасних державних службовців та виховання майбутніх керівників;

- можливість підвищення якості підбору персоналу на керівні посади за ознаками професіоналізму, що базується на умінні забезпечити ефективне використання та розвиток потенціалу персоналу системи соціальної роботи;

- розвиток гуманітарних наук здатний призвести до появи переконливих обґрунтувань необхідності забезпечити реальний пріоритет соціальних цілей над економічними;

- забезпечення пріоритету соціально-психологічних та поведінкових наук у загальному обсязі підготовки та перепідготовки у системі національної освіти;

¹ Див.: Организационное поведение и управление персоналом. - СПб: Питер, 2000. - С.47-48.

- створення передумов становлення громадянського суспільства та посилення його впливу на поведінку управлінського корпусу системи соціальної роботи;

- підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності української економіки у всіх ланках за рахунок повного використання і розвитку потенціалу персоналу – індивідуального і групового, у тому числі творчого потенціалу, комунікативного потенціалу і потенціалу до розвитку.

2. На мікрорівні:

- підвищення ефективності діяльності, виживання та конкурентоспроможності господарської організації за рахунок знов таки повного використання індивідуального та групового потенціалу персоналу;

- підвищення рівня самооцінки, самоповаги персоналу соціальних закладів, забезпечення атмосфери соціального партнерства та взаємопорозуміння адміністрації, найманих робітників, волонтерського корпусу;

- підвищення професіоналізму лінійного менеджменту за рахунок отримання більш глибокої освіти у сфері управління персоналом соціальних закладів;

- створення механізму висування на вищі ланки управління соціальною роботою менеджерів нової генерації;

- підвищення ролі та професіоналізму менеджерів і спеціалістів з управління персоналом у системі місцевого самоврядування.

Тут треба прямо вказати на проблеми, що заважають створенню сприятливих умов для розбудови менеджменту соціальної роботи. На нашу думку, це:

- незатребуваність науки управління персоналом у сучасних державних керівників, адміністраторів системи місцевого самоврядування, представників бізнесу, неефективно працююча економіка, слабкість молодії української держави, відсутність повноцінної соціальної політики;

- незрілість менеджменту соціальної роботи для дослідження;
- відсутність соціально-орієнтованої політики держави у сфері науки та освіти.

Отже, ми послідовно розглянули коло проблем, що пов'язане із формуванням кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи. У результаті проведеного аналізу ми зробили спробу перевести напрацювання сучасного менеджменту у сферу соціальної роботи. На теоретичному рівні ми вибудували алгоритм, який складається: на першому етапі з оцінки стану та розробки кадрової стратегії, якою має бути озброєна система соціальної роботи в

Україні; на другому – кадрова стратегія має свій механізм реалізації у вигляді кадрової роботи, яка націлена на формування ефективного кадрового забезпечення організаційної складової системи соціальної роботи; нарешті, на третьому етапі – сформована у ході соціальної роботи спеціалізована ланка менеджерів з управління персоналом має забезпечити ефективність повсякденної роботи соціальних служб на основі ефективного управління конкретними технологічними процесами надання соціальної допомоги, реабілітації, супроводу, профілактики чи обслуговування клієнтів/пацієнтів.

При цьому чітко доведено, що з погляду на проблему забезпечення сталості системи соціальної роботи головним є персонал соціальних закладів, а з погляду її зовнішніх зв'язків головним є клієнт/пацієнт. Це досить суперечливі складові, що впливають на якість функціонування та темпи розвитку системи соціальної роботи в країні, але ясно одне, що тільки висококваліфікований кадровий корпус може інтегрувати ці дві суперечливі сили у повсякденному процесі життєдіяльності цілого, що народжується на теренах України.

Єдиною запорукою тут може бути тільки подолання організаційного нігілізму керівним складом системи державного управління, органами місцевого самоврядування, керівниками галузевого управління та наполеглива робота кожного менеджера соціальної роботи над оволодінням наукою управління соціальними процесами у відповідності до стандартів Європейської спільноти.

3.3. Ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи

Менеджмент соціальної роботи, як будь-яка цілераціональна діяльність, використовує фактори як рушійну силу. Одночасно менеджер соціальної роботи повинен мати певні резерви для посилення інтенсивності, обсягу, зміни напрямку та інших характеристик організаційного впливу на об'єкт управління. Нормальним станом речей є ситуація, коли предмет тиску може виявити більший опір, ніж спочатку це прогнозувалось органом управління, і тоді система управління повинна знайти в собі додаткові сили для посилення потужності управління соціальними процесами. Одним словом, система управління соціальною роботою повинна завжди мати в резерві певний обсяг ресурсів, щоб гарантувати певний рівень якості та забезпечити сталу динаміку соціального зростання.

Однак це питання до цього часу є мало висвітленим, оскільки ресурси управління не стали ще предметом уваги дослідників соціальної роботи. Цей термін нині використовується у конвенціональній формі, тобто різні дослідники вкладають у нього “свій” сенс, і це поки що всіх задовольняє.

На рівні ж загальної теорії управління ми теж не маємо досліджень даного явища. У сучасній літературі з управління є лише окремі їх визначення. Так, наприклад, на думку М.В.Туленкова, “ресурси управління – це основні фактори управління, що визначають необхідні умови його здійснення: людські, інформаційні, технічні, економічні. Ресурсами управління виступають також час та простір (території, площа та ін.)”¹.

Таке визначення важливе для поглиблення уяви менеджерів соціальної роботи, але ще не достатнє. Чого варта, наприклад, одна гіпотеза про час як ресурс управління соціальною роботою. Дійсно, зміну соціального стану клієнта, що є метою впливу менеджера на особу клієнта/пацієнта, зумовлює час як чинник саморозгортання соціального життя, властивості якого виявляються не матеріально, а енергетично. У кінці ХХ сторіччя стає зрозуміло, що в термодинаміці дисипативних структур (структура особистості клієнта/пацієнта) час перестає бути простим параметром, а виявляється фактором, що виражає темп і спрямованість подій у соціальному світові².

Тому, для більш глибокого висвітлення питання про ресурси менеджменту соціальної роботи, треба додатково звернутись до визначень терміну “ресурси”, що зафіксований у словниках та енциклопедіях. Так, наприклад, у “Короткому енциклопедичному словнику” з соціальної роботи ресурси визначаються як “джерело й арсенал засобів та можливостей, до яких можна звернутися у разі необхідності для виконання якогось завдання або удосконалення дій, особливо, коли вони мають надзвичайний характер або здійснюються у критичній ситуації”³. В іншому словнику зазначається, що “ресурси (від франц. *ressource* - допоміжний засіб) – грошові кошти, цінності, запаси, можливості, джерела засобів, прибутків”⁴.

А термін “забезпечення” вживається як надання можливості органам управління соціальною роботою використовувати певні засоби, що відносяться до таких, що не задіяні в повну міру на позитивний результат соціального розвитку.

¹ Туленков М.В. Вступ до теорії та практики менеджменту: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1998. – С.130.

² Див.: Добронравова И.С. Синергетика: становление нелинейного мышления. – К.: «Либідь», 1990. – С.80.

³ Соціальна робота: Короткий енциклопедичний словник. – К.: ДЦССМ, 2002. – 536с // Соціальна робота. Книга 4. – С. 387.

⁴ Див.: Советский энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия, 1980. – С.1133.

Отже, на основі вищевикладеного є сенс *ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи розглядати 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.*

При цьому, якщо термін “фактор” визначається у словниках як причина, рушійна сила чого-небудь, то в протилежність йому термін “ресурс” викриває специфічну силу, яка ще не задіяна в управлінні соціальною роботою і потенційно може бути активізована нею у вигідному для соціальної системи напрямку.

Для здійснення будь-якого проекту, у тому числі й у сфері менеджменту соціальної роботи, треба мати ті чи інші ресурси: знання (технології, знання ринку соціальних послуг), люди (організатори та виконавці), техніка (комп'ютери, телефон, автомобіль або спеціальне оснащення), територія (офіс, робочі місця, рекреаційні зони) час та гроші.

Тільки теоретично обґрунтувавши проект розробки соціальної технології чи іншу соціальну програму з боку необхідних ресурсів, менеджмент забезпечує собі можливість у будь-який момент почувати себе переконливо, позбавляє себе клопоту спонтанного пошуку виходу з негативної ситуації, що штучно породжується ним самим. Запобіганням цьому є не тільки визначення якісних та кількісних характеристик ресурсів, розрахунок їх вартості, а ще важливо й визначити етапи використання тих чи інших ресурсів.

Для того, щоб системно виявити та вивчити ресурси, які може використовувати на практиці менеджмент соціальної роботи, треба формалізувати процес управління соціальною роботою. На наш погляд, тут досить уявити собі механізм такої взаємодії, який протікає на фоні певних матеріальних та духовних умов і складається з суб'єкта та об'єкта управління, змісту спілкування та процесуальної складової, яка представляє собою процес організаційного впливу першого учасника на другого.

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.

Сучасний рівень методологічних знань дозволяє досить ефективно відпрацьовувати робочі гіпотези про те, що ресурси менеджменту соціальної роботи,

до речі, як і будь-якої іншої галузі, мають внутрішнє та зовнішнє походження. Дійсно, щоб підвищити можливості клієнта, соціальний працівник спрямовує дії на мобілізацію його внутрішніх ресурсів. У зв'язку з цим, у теорії і практиці зарубіжних країн уже з 60-х років ХХ століття набула популярності концепція мобілізації ресурсів, тобто системи заходів, спрямованих на максимальне задоволення потреб клієнтів на основі невикористаних належним чином потенційних внутрішніх ресурсів (фізичних і психічних) та пошук і залучення зовнішніх ресурсів, якими володіють суспільство і навколишнє середовище.

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, вміли 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, дорожнечею. Ресурси можуть бути неприйнятними для клієнта, неусвідомленими, нескордированими, фрагментарними, пов'язаними із зловживаннями та безгосподарністю або ж прихованими від нього.

Далі є сенс коротко зупинитись на головних джерелах підвищення ефективності управлінської діяльності у сфері соціальної роботи, у першу чергу таких, як особистісний (людський), ідеологічний, інформаційний, технологічний, морфологічний, організаційний (адміністративний), технічний, правовий, політичний, культурологіч-

ний, економічний, фінансовий, психологічний, педагогічний, екологічний та деяких інших видах ресурсів.

Безумовно, що особистість людини є першоджерелом розвитку галузевого менеджменту, оскільки саме вона органічно інтегрує породження нових ідей та технологій соціальної роботи з механізмом їх реалізації у повсякденне життя людей. "Тільки людські ресурси здатні підвищувати економічні результати, – пише один з провідних фахівців американського менеджменту П.Дракер. – Усі інші ресурси підкоряються законам механіки. Їх можна краще використовувати, але вихід ніколи не буде більшим, ніж сума входів"¹.

Неувага до інтелектуального капіталу дорого обходиться для будь-якого суспільства. Рухатись вперед в умовах переходу країни до інформаційної фази можна тільки завдяки підвищеній турботі про людину. З подальшим входженням у життя українського суспільства системи соціальної роботи стає більш наочно видно, що в часи минулого розвитку людина (працівник, виконавець) не була у повній мірі в центрі уваги менеджменту.

У той час світова практика стала вбачати в ній, людині, найбільш багате джерело ресурсів, і це відбилось навіть на категоріальному апараті кадрової політики. Спочатку англійське слово "персонал" стали заміняти на французьке слово "кадри", а в 70-ті роки XX століття у США на зміну їм прийшло поняття "людські ресурси". У певній мірі така заміна нібито була даниною моді, але за нею стояло нове розуміння ролі людини в організації.

Дійсно, соціально розвинена людина володіє більшим трудовим потенціалом, але в той же час вона є й більш складним об'єктом управління, ніж людина пасивна. Інтереси робітників різнопланові, і тому управління людським фактором, його адаптація повинні відрізнятись різноманітністю методів, оперативністю, цілеспрямованістю. Авторитарна адміністративно-бюрократична система управління цього робити не могла. Вона руйнувала людський фактор тим, що використовувала для реалізації своєї мети насилля та репресивні методи, які не відповідали соціальній ситуації, зводили до неефективного використання соціальних ресурсів та їх трудового потенціалу.

Адміністративна система управління, формально визнаючи особливу роль людського фактора, на практиці відкидала його змістовність, що базувалась на принципах безумовного підкорення і призвела врешті-решт до відчуження особистості від інтересів суспільства, трудящих – від суспільної мети та інтересів, і була пов'язана з надлишками централізації та

¹ Цит. за: О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М.: ПРОГРЕСС, 1979. – С.9.

бюрократизації системи управління. У той же час перехід на економічні методи управління показав, що вони не можуть бути реалізованими без активізації людського фактора.

За кордоном у різних країнах по-різному відносились до працівників, і ідеалізувати тут нічого не треба. Наочним прикладом цьому є той факт, що практично однаковий доступ різних країн до нових технологій не призвів до одного рівня продуктивності у світовій економіці. Економічна ефективність виробництва у США значно перевищувала аналоги Західної Європи. Для вивчення причин цього явища у 50-х роках XX століття було проведено масове міжнародне дослідження з залученням спеціалістів Стенфордського університету (США) та європейських експертів. Проведена експертиза переконливо показала, що різниця у продуктивності між США та Західною Європою не пов'язана фондоозброєністю. У багатьох європейських галузях економічна ефективність була на дві третини нижче, ніж у відповідних американських галузях при рівних фондах. Єдиним раціональним поясненням цієї ситуації було явне відставання у методах управління, що застосовувались на європейських підприємствах.

Таким чином, значення нових методів управління персоналом як *особливого виду управлінської технології, які забезпечують максимальну реалізацію потенційної ефективності ресурсів, що залучаються у виробництво, дістало своє офіційне підтвердження на міжнародному рівні.*

Сьогодні в системі вітчизняного матеріального виробництва, до якого тяжіє державна форма організації виробничого процесу, та в бізнесі, що притаманний приватному засобу виробництва, чітко спостерігається тенденція трансформації кадрової політики в управління людськими ресурсами.

Кадрова політика у сфері соціальної роботи теж у подальшому буде відчувати цю закономірність на собі, тому є сенс провести розмежування цих двох складових кадрового менеджменту. Різниця між двома підходами полягає у зміні ідеології управління і більш широкій демократизації процесу прийняття рішень (див. табл. 7).

Таблиця 7

**Порівняльний аналіз між різними
ідеологічними підходами до персоналу**

<i>Кадрова політика</i>	<i>Управління людськими ресурсами</i>
Вертикальне управління підлеглим; “персонал” – окрема функція.	Горизонтальне управління і турбота про всіх, акцент на розвитку команди.

Продовження таблиці 7

<i>Кадрова політика</i>	<i>Управління людськими ресурсами</i>
Централізована кадрова функція у службі управління персоналом. Спеціалісти планують, мотивують і т.д.; лінійні керівники управляють працею. Кадрове планування – наслідок виробничого планування і реакція на нього – зв'язок односторонній. Цільова функція – забезпечити наявність потрібних людей у потрібних місцях і в потрібний час і вивільнення непотрібних людей. Зайняті люди є фактор виробництва, і їх розставляє лінійний менеджмент. Кадрова політика націлена на досягнення компромісу між економічними і соціальними партнерами.	Децентралізована кадрова функція в лінійному управлінні. Остання відповідає за управління всіма ресурсами підрозділу і за досягнення мети. Спеціалісти з персоналу надають допомогу лінійному менеджменту. Планування людських ресурсів повністю інтегровано в корпоративне планування. У даному варіанті – зв'язок двосторонній. Цільова функція – суміщення наявних людських ресурсів, кваліфікацій і потенціалів зі стратегією і цілями організації. Ті, хто працює, є предмет корпоративної стратегії, конкурентна перевага, активні "гравці команди", частина інвестицій закладу. Управління людськими ресурсами націлене на розвиток цілісної сильної корпоративної культури і балансування поточних потреб інтегрованої організації із довколишнім діловим середовищем.

Сутність *управління людськими ресурсами* полягає у тому, що люди розглядаються як конкурентне багатство організації, яке треба розміщати, розвивати, мотивувати разом з іншими ресурсами для досягнення стратегічної мети організації. Для оцінки майбутніх напрямів в еволюції кадрового менеджменту важливо познайомитись з думкою японських управляючих великими компаніями про майбутнє політики в галузі управління (див.: табл. 8)¹.

Точка зору німечьких вчених на цю трансформацію така: "Сутність управління людськими ресурсами полягає в тому, що люди розглядаються

¹ Див.: Человек и труд, 1993, -№12, -С.90-91.

як надбання компанії в конкурентній боротьбі, яке треба розміщати, мотивувати, розвивати разом з іншими ресурсами, щоб досягти цілей організації ... Вища ланка управління повинна бути безпосередньо включена в процес управління людськими ресурсами"¹.

Таблиця 8

**Думка японських фахівців про об'єкти
особливої уваги менеджерів XXI століття**

№ n/n	Показник	% відповідей
1	Розвиток потенціалу людських ресурсів	86,6
2	Ретельне використання потенціалу людського ресурсу	78,9
3	Розвиток групової діяльності	47,1
4	Акцент на розвиток людей похилого віку, що працюють	42,4
5	Розширення різноманітності кваліфікацій	38,3
6	Стабілізація трудових відносин	35,3

У цій же праці німецьких вчених подані результати опитувань 1500 менеджерів США про роль управління людськими ресурсами у XXI столітті. Загальна думка фахівців така²:

- планування людських ресурсів стане складовою формування стратегії фірми;
- керівник розвитком людських ресурсів повсюдно стане членом вищої ланки управління й буде повністю в курсі стратегії та зовнішнього середовища корпорації;
- роль управління людськими ресурсами буде трансформуватись із чисто адміністративного (збір та обробка даних) у ключовий фактор при підборі, розвитку та використанні людських ресурсів;
- головним критерієм підвищення на посаді буде різноманіття та широка кваліфікація, уміння досягти конкретних результатів, динамізм, уміння

¹ Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики/ Под науч. ред. Р.Марра и Г.Шмидта. – М.: МГУ, 1997. –С.38.

² Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики/ Под науч. ред. Р.Марра и Г.Шмидта. – М.: МГУ, 1997. –С.53.

сформувати команду та працювати в ній, уміння бачити картину в цілому і ділова етика;

- однією з головних функцій управління людськими ресурсами стане інтеграція корпоративної культури, цінностей і цілей.

Наше бачення майбутнього змісту організаційної праці в галузі соціальної роботи свідчить про те, що менеджерам соціальної роботи треба звернути на ці напрямки свою увагу, бо вони є надто привабливими та перспективними для інтенсифікації праці в їх професійній діяльності. Більше того, можна припустити, що майстерність менеджера з соціальної роботи в майбутньому буде оцінюватись за показниками, що впливають саме з вищенаведених напрямків кадрового менеджменту.

Ідеологічні ресурси визначають напрям еволюції менеджменту шляхом пошуку та формалізації певних семантичних фільтрів, завдяки яким соціальні працівники формують своє відношення до світу, соціальної роботи та клієнтів/пацієнтів. Сучасний етап вітчизняної практики в соціальній роботі показує, що треба поступово відходити від ідеології надання допомоги клієнтам і переходити до настанови, що головною місією соціального працівника є формування соціальних змін.

Суть зміни ідеологічної настанови полягає у зміні базових принципів організації управління і переході від орієнтації його на функції, тобто надати кожному клієнтові по рибині до орієнтації на процеси, тобто дати кожному клієнтові вудку і навчити його самостійно ловити рибу.

При цьому на рівні системи соціальної роботи галузевий менеджмент повинен сьогодні робити уклін на формування динамічної, а не структурної та онтологічної сталості соціальних структур.

Орієнтація на постійні зміни – це не данина сучасній моді, а чи не єдиний алгоритм виходу із сучасної кризи. Стверджують, що швидкість, з якою відбуваються соціальні зміни, та проблеми умов довкілля, що теж ускладнюються, уже самі по собі визначають необхідність у частих організаційних змінах. Можна стверджувати й зворотне, а саме: організаційні зміни неможливо реалізувати без змін соціальних. На цій основі У.Беніс стверджує, що бюрократичний тип організації буде витиснутий “органічно-адаптивними” структурами, тобто “адаптивними, що швидко змінюються у часі, і які складаються із різних спеціалістів, що об’єднані в органічне ціле зусиллями фахівців з координації та оцінки задач”. Ясно, що мова йде про організаційні зміни, що вимагають суттєвого перерозподілу ролей у соціальному закладі.

Чому зміни натикаються на серйозне протистояння? Умови цього полягають у тому, що:

- високі витрати, пов'язані зі знищенням старого;
- чим глибші зміни відбуваються в організаційній структурі соціального закладу, тим більше їм чиниться опір;
- високо інтегрована система, що ефективно працює, буде здійснювати серйозний опір організаційним нововведенням;
- чим глибші зміни потрібно зробити у поведінці людини, тим більший опір вони зустрічають.

Зміни, за яких повинна суттєво змінитись поведінка людини, ведуть до невизначеності:

- відносно гарантованості роботи;
- відносно пристосування до нових умов;
- відносно стану соціальних відносин у майбутньому.

При цьому добре відомо, що люди чинять тиск не стільки технічним та організаційним нововведенням, скільки соціальним змінам, якими вони супроводжуються. Однак змінам сприяють кадрові зміни та зміни в технології або в умовах праці, що дістали достатню моральну підтримку або критику.

Ідеологічні ресурси якраз і націлені на формування настанов, семантичних фільтрів, що висвітлюють життєдіяльність соціального закладу у якісно новому світлі. Механізм дії ідеологічного ресурсу полягає в тому, що він виступає як імператив сучасності, як, наприклад, інформатизація, індивідуалізація, інтенсифікація або глобалізація сучасного соціального розвитку.

З огляду, наприклад, на імператив інформатизації, галузевий менеджмент повинен зосередитись на створенні інформаційно-технічної бази інформаційного суспільства, яке відіграє роль умов для самоорганізації соціальної роботи. Ясно, що зміст та характер впливу на менеджмент соціальної роботи визначається саме цими умовами, або у зворотному варіанті – галузевий менеджмент має ресурси, що формуються в інформаційному суспільстві. Для менеджменту соціальної роботи це принципова ідеологічна настанова, оскільки саме в розвиненому інформаційному середовищі майже кожен клієнт/пацієнт соціальної роботи може отримати простір для повноцінного особистого і громадського життя.

Науці відомі різні підходи до типологічної класифікації цивілізаційних систем та етапів інформаційно-технологічних революцій, які використовують для обґрунтування переходу до постіндустріального етапу розвитку. Колек-

тив вітчизняних авторів, у складі Й.У.Мастяниці, О.В.Сосніна, Л.Є.Шиманського, у роботі “Інформаційні ресурси України: проблеми державного регулювання” наводить деякі з них¹.

• Типологія, основою якої є промислові революції: перша – створення енергоперетворюючих машин (парових, електричних, внутрішнього згоряння), з якою пов’язується перехід до індустріального суспільства; друга – це сучасна науково-технічна революція, що створює передумови формування інформаційного суспільства.

• Типологія, основа якої – соціотехнологічні революції: перша – аграрно-ремісничка; друга – індустріальна; третя – інформаційна революція.

• Типологія, з точки зору інформаційних критеріїв (способу виробництва, збору, поширення, використання інформації і управління інформаційними процесами), виділяє сім еволюційно-інформаційних стадій розвитку людської цивілізації, а саме:

- перша – усномовна;
- друга – письмова;
- третя – книгодрукарська;
- четверта – радіотелеграфна;
- п’ята – комп’ютерна, пов’язана з комп’ютерною технологією передачі й відтворення інформації;
- шоста – поширення комп’ютерних телекомунікаційних систем і мереж передачі інформації, розглядається як початкова фаза інформаційного суспільства;
- сьома – поширення глобальних біоквантових та персоніфікованих комп’ютерних систем і мереж з розвитком глобальної супермережі, що охоплює усі сфери життя і діяльності людської цивілізації, розглядається як стадія зрілого інформаційного суспільства.

На значне зростання ефективності організаційної діяльності при переході до інформаційної фази розвитку вказує праця К.І.Белякова “Управління і право в період інформатизації”. В ній автор підкреслює, що інформатизація не повинна бути самоцілью, що це підциль у дереві цілей, на верхівці якого знаходиться метациль – поліпшення життя окремої людини, суспільства, держави, міжнародного співтовариства. І далі – що в процесі переходу від індустріального до інформаційного суспільства практично в усіх сферах соціальної практики ліквідуються обмеження щодо накопичення і використання його головної продуктивної сили – інформаційних ресурсів; що

¹ Див.: Мастяниця Й.У., Соснін О.В., Шиманський Л.Є. Інформаційні ресурси України: проблеми державного регулювання: Монографія / За заг. ред. О.В.Сосніна. – К.: НІСД, 2002. – С.6.

основу соціальної динаміки в інформаційному суспільстві складають не традиційні матеріали, а інформаційні, інтелектуальні ресурси – знання, наука, *організаційно-управлінські* (виділено – В.Б.) фактори, інтелектуальні здібності людей, їхня ініціатива і творчість.

Відповідно до висновків К.І.Белякова, “суспільство є інформаційним, якщо:

- будь-який індивід, група осіб, підприємства та організації у будь-якій точці країни, у будь-який час за відповідну платню або безкоштовно можуть отримати із спеціальних інформаційних систем будь-яку інформацію або знання, необхідні їм для життєдіяльності, вирішення особистих, соціально значущих і професійних завдань, використовуючи при цьому засоби автоматизованого доступу та зв'язку;
- у суспільстві виробляється, функціонує і доступна будь-якому індивіду, групі або організації сучасна інформаційна технологія, яка забезпечує виконання попереднього пункту;
- у суспільстві здійснюється інтенсифікація процесів автоматизації і роботизації усіх сфер суспільної діяльності;
- здійснюються радикальні зміни соціальних структур, наслідком яких є розширення сфери інформаційних послуг і діяльності, пов'язаної з ними; у цій сфері працює більшість працездатного населення, у крайньому випадку не менше, ніж 50% загальної кількості зайнятих; при цьому кількість зайнятих у традиційних сферах виробництва неухильно скорочується за умов неухильного підвищення продуктивності праці та якості продукції;
- існують розвинені держави та комерційні інфраструктури, що забезпечують створення національних інформаційних ресурсів в обсягах, необхідних для підтримки науково-технологічного і соціально-історичного прогресу, що постійно прискорюється; суспільство здатне виробляти усю необхідну для життєдіяльності інформацію і, насамперед, наукову”¹.

Клієнти/пацієнти соціальної роботи є особливими споживачами інформаційного ресурсу, оскільки інформатизація – це майже єдиний та унікальний канал їх спілкування зі світовим товариством, і менеджери галузі повинні про це постійно пам'ятати й дбати про інформатизацію середовища, в якому вони, споживачі, живуть та спілкуються. Вона, інформатизація, передбачає процес інтенсивного проникнення знань у життєдіяльність як окремої особи, так і суспільства в цілому на основі перетворення знань на інформаційний ресурс як інформаційно-опредмечені знання.

¹ Беляков К.И. Управление и право в период информатизации: Монография. – К.: КВІЦ, 2001. – С.90.

У статті 10 Закону України “Про Національну програму інформатизації” визначено, що інформатизація – це “сукупність взаємопов’язаних організаційних, правових, політичних, соціально-економічних, науково-технічних, виробничих процесів, що спрямовані на створення умов для задоволення інформаційних потреб громадян та суспільства на основі створення, розвитку і використання інформаційних систем, мереж, ресурсів та інформаційних технологій, які побудовані на основі застосування обчислювальної та комунікаційної техніки”¹.

Саме установка менеджера на інформатизацію як на принципово оновлений соціальний процес дасть змогу підняти технологічний рівень соціальної роботи. Це слушно підмітив К.І.Беляков, який писав, що “інформатизація суспільства – це соціальний процес, у якому його компоненти не просто пов’язані, а є єдиною системою, яка являє собою якісно новий етап прогресивно наростаючого використання інформаційних технологій під час виробництва, переробки, зберігання інформації і знань у суспільстві”². І далі: “Результатом цього процесу якраз і є виникнення інформаційного суспільства, що знаменуватиме радикальні перетворення у сфері виробництва і технологій, у сфері культури, духовного життя і побуту, але і головним чином в соціально-економічних і організаційно-правових відносинах”³.

Саме з вищевикладених причин ідеологічні ресурси повинні приводитись у дію першими, бо вони розробляються менеджерами соціальної роботи для майбутнього етапу розвитку і повинні охоплювати кожного соціального працівника. Найбільш продуктивною ідеологічною настановою сьогодні є орієнтація соціальних працівників на участь у прийнятті рішення, а не на пошук свого місця у сфері соціальної роботи, тим самим це поняття політизується та переповнюється очікуваннями, які не завжди можуть бути реалізованими в реальному житті.

Взагалі цей вид ресурсів є унікальним, якщо зважити на те, що розвиток світової спільноти все більше й більше втягується в інформаційну фазу розвитку. Особливості прийняття рішень в інформаційному суспільстві ще тільки стають предметом наукового аналізу.

Парадокс тут полягає в тому, що інформація є розпізнанням між тим, що могло б бути і тим, що відбувається або повідомляється. Як розпізнання інформація не має ні вимірів, у рамках яких вона могла б варіювати, ні

¹ Закон України “Про Національну програму інформатизації” від 04.02.98 // Закони України/ Верховна Рада України; Ін-т законодавства. – К.: Книга, 1998. –Т.15.- С.134-145.

² Беляков К.І. Управление и право в период информатизации: Монография. – К.: КВІЦ, 2001. –С.35.

³ Там же.

місцеположення, де можна було б її виявляти. Можливо лиш виділяти систему, що займається її обробкою.

“Для розуміння відміченої “невловимості інформації” потрібен, – як слушно пише Н.Луман, – глибокий перегляд процесу пізнання і зміна багатьох усталених понять, понад усе тих, що віднесені до “раціональності”. Так, через фактичну відсутність інформації, необхідної для прийняття раціональних рішень, не можна говорити ні про раціональне, ні тим більш про “розумну” поведінку в інформаційному суспільстві. У першу чергу треба переосмислити зв'язок понять “інформація” і “рішення”.

З одного боку, рішення залежить від інформації, або, точніше, від перетворення інформації у знання. З другого боку, самі рішення є найважливішим джерелом потреби в інформації”¹.

При цьому інформація завжди є несподіванкою, отже вона не може бути внесеною в соціальну систему ззовні. Вона повинна бути вироблена в самій соціальній системі, бо несподіванка стає явною завдяки внутрішнім очікуванням системи.

Інформаційні ресурси є потенційно багатим джерелом, яке можна умовно поставити на одне з провідних місць у процесі оптимізації менеджменту соціальної роботи, оскільки вони викривають різницю між тим, що могло б бути, і тим, що відбувається або повідомляється. Вона, інформація, не має ні виміру, ні параметрів, у яких вона могла б варіювати, ні місцеположення, де її можливо б було виявити. Вона завжди виявляється спонтанно й зразу ж зникає, оскільки переходить у знання, і на практиці ми частіше маємо, як правило, справу не з інформацією, а системою, що займається її обробкою.

Але вона нас цікавить як мінімум з чотирьох причин, а саме: перша з них полягає в ефективному накопиченні, обробці та зберіганні інформації; друга – у доступності такої інформації для кожного менеджера, який має доступ до корпоративної, регіональної або галузевої мережі; третя – полягає в системному відтворенні об'єкту соціального менеджменту, завдяки якому значно зменшується можливість “забути”, “не помітити” чи “обійти” якийсь параметр об'єкта соціального впливу. Нарешті, четверта причина, яка полягає в тому, що соціальний розвиток еволюціонує в напрямку інформаційного суспільства, яке створює оригінальне середовище для менеджменту соціальної роботи.

¹ Див.: Луман Н. Решения в “информационном обществе” // Проблемы теоретической социологии. Вып.3: Межвуз. сб. / Отв.ред. А.О.Бороное. – СПб.: Изд-во С.Петербург. ун-та, 2000. – С.32.

Зазначимо, що останніми роками кількість представленої в Інтернет інформації щодо України зросла у понад десять разів. Так, на початок 2000 року загальний обсяг електронних національних інформаційних ресурсів розміщувався на 1,4 тис. web-серверах, а на початок 2001 року – вже на 9268 web-серверах, загальна кількість web-сторінок налічує понад 900 тисяч. За змістом інформацію розподілено таким чином: 42% – інформація про підприємства, банки та біржі; 29,5% – відомості для широкого кола користувачів; 10% – інформація для провайдерів послуг Інтернет; 8,5% – електронні версії газет та журналів; 7% – інформація про науково-дослідні інститути та навчальні заклади; 3% – інформація про діяльність органів виконавчої влади та управління¹.

Суттєвим фактором прогресу інформаційних процесів є криза громіздких управлінських систем. Модернізації, адаптації до сучасних ринкових умов підкоряються практично всі традиційно прийняті типи управлінських структур. Нині в організації управління поширюється перехід від командно-контрольної організації до “інформаційно-базуючої” організації, до організації спеціалістів, що володіють знаннями, тобто інформацією. Тому розробка систем управління в галузі соціальної роботи повинна враховувати ці вищеснаведені тенденції, що охопили всі рівні управління, й ефективно використовувати їх для свого розвитку.

Інформація, особливо її автоматизована обробка, – важливі фактори підвищення якості менеджменту соціальної роботи. Тут виключну роль відіграють засоби її реєстрації, обробки, накопичення та передачі; систематизоване зберігання і видача інформації у потрібній формі; виробництво нової числової, графічної та іншої інформації.

У соціальній сфері, як у ніякій іншій, для прийняття рішень не використовується навіть наявна інформація. Рішення часто приймаються без обговорення, на основі особистих контактів. Таким чином, складається враження про те, що система використовує інформацію, яка знаходиться в її розпорядженні вибірково або обмежено.

У 80-ті роки XX століття відбувся перехід від окремих управлінських інформаційних мереж до утворення єдиної внутрішньофірмової системи збору, обробки, зберігання та подання інформації. Відбулася переорієнтація всієї діяльності у сфері обробки інформації на забезпечення її кінцевої мети: задоволення потреб в інформації керівників на всіх рівнях внутрішньофірмового управління.

¹ Див.: Мастяниця Й.У., Соснін О.В., Шиманський Л.Є. Інформаційні ресурси України: проблеми державного регулювання. Монографія / За заг. ред. О.В.Сосніна. – К.: НІСД, 2002. – С.47.

У зв'язку з цим головна увага приділяється точному формулюванню питань, що виникають у сфері оперативного управління, і отриманню інформації у найкоротші терміни для прийняття необхідних рішень. У залежності від характеру та змісту інформації, що потребується, визначаються відповідні засоби та методи обробки інформації.

У сучасних умовах у великих промислових фірмах створені і ефективно діють інформаційні системи, що обслуговують процес підготовки і прийняття управлінських рішень і вирішують такі завдання: обробки даних, обробка інформації; обробка знань; реалізація інтелектуальної діяльності.

Для визначення ефективності внутрішньофірмової системи управління у багатьох фірмах в обліку та звітності стали використовувати показник – відношення отриманого прибутку до витрат на технічні засоби та забезпечення функціонування внутрішньофірмової системи інформації¹.

Основні принципи та цілі:

- визначення вимог до змісту інформації та її характеру в залежності від цілеспрямованості;
- розробка системи зберігання, використання, подання інформації в централізованому та децентралізованому управлінні;
- визначення потреб у технічних засобах (у тому числі й комп'ютерній техніці) у фірмі в цілому і в кожному господарському підрозділі;
- розробка програмного забезпечення, створення та використання банку даних;
- проведення багатоваріантних розрахунків у процесі розробки програм соціального маркетингу, у плануванні, контролі, зборі та обробці цифрової інформації;
- автоматизована обробка та видача текстової інформації;
- забезпечення копіювальним обладнанням, телексами, усіма засобами зв'язку та комунікацій в рамках фірми в цілому та її окремих підрозділів;
- автоматизація адміністративно-управлінської праці на основі комп'ютерної техніки.

Важливими завданнями внутрішньофірмової системи інформації є:

- 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 по фірмі в цілому;
- визначення основних напрямів системи збору, обробки та зберігання первісних даних;

¹ Див.: Герчикова І.Н. Менеджмент: Учебник. -3-е изд. перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - С.134.

- визначення основних напрямів розвитку технології обробки інформації.

Визначення потреб кожного керівника в необхідній йому конкретній інформації – це складне завдання, і його вирішення залежить від досвіду і функцій керівника, а також його повноважень у прийнятті управлінських рішень.

Автоматизовані управлінські інформаційні системи покликані на основі швидкої обробки інформації видавати інформацію про відхилення від запланованих показників. Ясно, що все викладене є актуальним і для сфери соціальної роботи, оскільки процес управління соціальною діяльністю аналогічний виробничому процесу у сфері матеріального виробництва.

Внутрішньофірмова система інформації виконує такі функції:

- визначення потреб кожного конкретного виробника в характері і змісті необхідної йому інформації для цілей оперативного управління виробничою діяльністю фірми;
- визначення потреб у технічних засобах фірми в цілому і кожного управляючого для забезпечення всією необхідною інформацією;
- визначення рівня витрат на використання технічних засобів у системі інформації (зміст і навчання обслуговуючого персоналу, оплату приміщень, що використовуються, витрати на видаткові матеріали);
- забезпечення потрібного рівня збору, зберігання та подання інформації;
- розробка програмних заходів, прикладних програм.

Таким чином, немає ніякого сумніву відносно того, що інформаційний ресурс досить потужний засіб підвищення якості менеджменту не тільки на рівні окремого соціального закладу чи регіону, але й галузі соціальної роботи взагалі.

Отже, тільки шляхом створення специфічного інформаційно-аналітичного середовища та очищення каналів комунікації від недостовірної і спотвореної інформації можна забезпечити стаке функціонування менеджменту у соціальній сфері, а подальше її накопичення “критичної маси” знань про зміст та технологію соціальної роботи прямо спонукає систему до подальшого стратегічного розвитку.

Технологічний ресурс є таким, що має добру перспективу для використання у сфері менеджменту соціальної роботи. Суть його полягає у тому, що менеджер соціальної роботи може приймати управлінські рішення за різними технологіями. Типова технологія менеджменту розглядає управлінське рішення як процес, що складається з трьох стадій: визнання необхідності прийняття рішення, розробка рішення та виконання рішення, або,

за іншим варіантом, це підготовка рішення, прийняття рішення, реалізація рішення¹.

Розглянемо більш уважніше варіант прийняття рішень для сфери соціальної роботи на основі пропозицій І.Н.Герчикової. На *стадії підготовки* управлінського рішення проводиться економічний аналіз ситуації на мікро-і макрорівні, що включає пошук, збір та обробку інформації, а також виявляються та формулюються соціальні проблеми, що вимагають вирішення.

На *стадії прийняття* управлінського рішення здійснюється розробка та оцінка альтернативних рішень та курсів дій, що вибираються на основі багатоваріантних розрахунків: обґрунтування критеріїв вибору оптимального рішення; вибір та прийняття найкращого рішення.

На *стадії реалізації рішення* приймаються заходи для конкретизації рішення і доведення його до виконавців, запроваджується контроль за ходом його виконання, вносяться необхідні корективи, здійснюється необхідна корекція і дається оцінка отриманого результату від виконання рішення. Кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому мета управлінської діяльності полягає в пошуку таких форм, методів, засобів та інструментів, які могли б забезпечити досягнення оптимального результату соціальної роботи в конкретних умовах.

Ресурс, який може використати менеджмент у ході прийняття управлінського рішення, знаходиться у методах виконання керівником своїх професійних функцій або посадових обов'язків, а саме – у методах прийняття рішень. Вони, методи прийняття рішень, як виявляється, можуть бути різними. Тут є сенс виокремлювати три типових методи прийняття рішень, а саме:

Метод, заснований на інтуїції керівника, яка обумовлена наявністю у нього раніше накопиченого досвіду та суми знань у сфері соціальної роботи, що допомагає вибрати та прийняти правильне рішення;

Метод, заснований на понятті “здорового глузду”, коли керівник приймає рішення, обґрунтовує їх послідовними доказами, зміст яких опирається на накопичений ним практичний досвід;

Метод, заснований на науково-практичному підході, що передбачає вибір оптимальних рішень на основі переробки великого обсягу інформації, що допомагає обґрунтувати необхідне рішення.

Ясно, що більш “економним” та швидким здається інтуїтивний метод

¹ Див.: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2000. – С.391-402; Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – С.122-132 та ін.

або метод “здорового глузду”, але на практиці саме вони містять у собі велику вірогідність помилок та невизначеності.

Найбільш відповідальні або перспективні рішення менеджменту соціальної роботи є сенс приймати на системній основі. Тому менеджерам соціальної роботи, особливо вищої ланки, є сенс звернути особливу увагу на алгоритм формування рішень, що викладений у відомій роботі С.Янга “Системне управління організацією”, який складається з десяти етапів¹:

Етап 1. Визначення мети організації.

Етап 2. Виявлення проблем у процесі реалізації мети.

Етап 3. Дослідження проблем та постановки діагнозу.

Етап 4. Пошук рішення проблеми.

Етап 5. Оцінка всіх альтернатив та вибір найкращої з них.

Етап 6. Узгодження рішень в організації.

Етап 7. Затвердження рішення.

Етап 8. Підготовка до введення рішення у дію.

Етап 9. Управління застосування рішення.

Етап 10. Перевірка ефективності рішення.

Менеджер може “знайти” у даній сфері додаткові джерела енергії у будь-якому з нижче перелічених факторів для прийняття рішень, а саме: використання ієрархії; використання цільових міжфункціональних груп; використання формальних правил та процедур; використання планів; використання безпосередніх (прямих) горизонтальних зв'язків та ін.

Багатими наслідками для поліпшення якості корпоративного менеджменту супроводжується, наприклад, використання сучасного комплексного ресурсу на рівні робочих місць керівників усіх рівнів та окремих спеціалістів. У такому випадку ми маємо справу з так названим прийомом залучення комп'ютерного ресурсу шляхом створення та використання автоматизованого робочого місця менеджера (АРМ).

АРМ менеджера соціальної роботи є потужним засобом, який значно поліпшує якість роботи в галузі управління персоналом. Існує велика кількість пропозицій щодо його структури та функціонального змісту. Наведемо, як приклад, АРМ керівника кадрів, про функціональні можливості якого менеджери соціальної роботи сьогодні майже нічого не знають. Так, модуль “Облік кадрів” розроблений для:

- керівників;
- інспекторів відділів кадрів;
- менеджерів з персоналу.

¹ Янг С. Системное управление организацией. – М.: “Советское радио”, 1972. – С.60.

Він функціонально призначений для всієї оперативної роботи з персоналом та обліку кадрів підприємства:

Дозволяє вести довідкову роботу, а також передбачає підготовку різних статистичних даних.

Підтримує ведення документообігу (накази по персоналу, інші накази, службові записки, інструкції і т. ін. відділу кадрів та планово-економічного відділу) з функцією повного автоматичного формування тексту з персоналу як результату конкретної операції з даними по працівнику;

Інформація по кадрах зберігається скільки завгодно й доступна по усіх розформованих фірмах, підрозділах, звільненому персоналу.

Завдання:

- ведення особистих карток на співробітників з фотографіями;
- додаткове введення даних про персонал у форматах, що прийняті ПФР і ГНС РФ (на основі адресних даних ГНС, що поставляються разом з системою);

- ведення архіву наказів;
- оформлення співробітників на роботу;
- оформлення звільнення співробітників;
- оформлення відпусток та лікарняних;
- облік отримання і видачі трудових книжок;
- формування звітних документів у вищій організації;
- оформлення таких документів по кадровому складу:

а) документи про службовий рух (по прийому і звільненню, переводу, сумісництву, відрядженню, заміщенню посади, зміни оплати праці);

б) документи про різні виплати, окрім заробітної плати (про премії, винагородження, допомогу, компенсації);

в) документи, що обґрунтовують необхідність відриву від основної роботи (відпустки, навчання, довготривале відрядження, збори та т. ін.);

г) інші документи по кадровому складу.

Крім готових звітів, менеджер по персоналу може скласти довільні списки, здійснювати вибірку на запити, задавати порядок подання підрозділів, співробітників і т.ін.

«БОС-Кадровик» надає унікальні можливості по отриманню інспектором кадрів відповідей практично на будь-яке питання, яке він може довільно сформулювати.

Система автоматично відтрансляє його запит до Баз Даних і видасть відповідь у вигляді таблиці, яку можна додатково відфільтрувати за будь-якими критеріями, відправити у MS Word, MS Excel і роздрукувати.

Автоматизоване робоче місце керівника середньої або вищої ланки має модуль, що дозволяє додатково:

- здійснювати структурований доступ до інформації по персоналу компанії, що складається з великої кількості фірм.
 - одночасно працювати з персоналом декількох фірм.
 - отримувати консолідовані відповіді по персоналу декількох фірм.
- При цьому спеціальний модуль настройки розподіленої роботи дозволяє керівнику:

- формувати пакети даних для експорту;
- проводити обмін даними між філіалами та центральним офісом (у двох напрямках);
- здійснювати консолідацію інформації, що отримана із різних джерел, в єдиній базі даних.

Таким чином, автоматизоване робоче місце менеджера соціальної роботи має значні ресурси для підвищення рівня управління персоналом соціального закладу. Докладніше про це можна прочитати в літературі з сучасного менеджменту¹.

Морфологічний ресурс менеджменту соціальної роботи полягає у раціональному виборі керівниками структури соціального закладу та розбудови системи соціальної роботи на регіональному та національному рівнях. Обтяжлива система управління може бути схильною до бюрократизації і тому суттєво гальмувати розвиток системи внутрішніх та зовнішніх зв'язків у мережі, надавати невиправдану перевагу громіздким структурам соціальних закладів, "обростати" замами, референтами, помічниками і т. ін.

У той же час своєчасно віддана перевага профільним групам фахівців, підтримці ідей соціальних працівників, полегшеній формі управління, суттєвій децентралізації влади у прийнятті рішень та інші кроки можуть запобігти бюрократизації управління соціальною роботою та працювати на авторитет соціального закладу та його керівників.

Засобами оптимізації структури є рівні або ієрархія підрозділів у системі управління соціальними процесами. Сьогодні, коли національна мережа закладів соціальної роботи ще тільки формується, то вона копіює систему адміністративного устрою України. Це практичний крок для її створення з огляду на "керівні" вказівки з боку системи державного управління. У майбутньому, оскільки інформаційна фаза розвитку не потребує жорстких структур, система соціальної роботи може бути більш гнучкою

¹ Див.: Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - С.132-142 та ін.

та специфічною з огляду на принципово новий територіальний устрій нашого життя. Це означає, що морфологічний ресурс більш вірогідно буде задіяний у майбутньому.

Організаційні ресурси є відносно новим елементом корпоративного менеджменту, який перспективний для зміцнення управлінської діяльності у сфері соціальної роботи. Найбільш цінним ресурсом у сфері управління соціальною роботою є *нові організаційні ідеї*.

Так, наприклад, у надзвичайно низькій активності *інвестиційних можливостей* та відсутності спонсорської допомоги організаторам соціальної роботи вирішення стратегічних завдань здійснюється тільки за рахунок пошуку та використання внутрішніх резервів самої системи соціальної роботи:

- вибір ефективної схеми побудови системи управління, яка має підвищені мотиваційні характеристики;
- створення принципово нової системи управління фінансовими потоками, що забезпечує економне використання обмежених ресурсів шляхом підвищення якості їх обліку, ефективного використання, зниження інфляційних втрат;
- створення ефективної системи управління персоналом, яка забезпечує його підбір, навчання та переміщення, відповідно до обраної стратегії.

Крім того, *специфічним джерелом ефективності управлінської діяльності може бути висока організаційна культура окремої особи керівника або соціальної галузі, цілеспрямована організаційна поведінка соціального працівника, нарешті, позитивний організаційний клімат або атмосфера, що формується в соціальному закладі*.

За визначеннями управлінської літератури, організаційна культура – “це набір найбільш важливих уявлень, що сприймаються членами організації і отримуючих відбиття у цінностях організації, що задають людям орієнтири їх поведінки та дій. Ці цінності, уподобання передаються індивідам через “символічні” засоби духовного і матеріального внутрішньо організаційного оточення”¹.

Однак згоди між дослідниками організаційної культури немає. Її розглядають як складну композицію важливих припущень (часто навіть їх неможливо сформулювати), які бездоказово приймають та поділяють члени трудового колективу. Дехто її сприймає як філософію та ідеологію управління, цінносні орієнтації, вірування, очікування, настрої та норми, що покладені в основу взаємовідносин та взаємодій як всередині організації,

¹ Див.: Виханский О.С., Паумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2000. – С.-421.

так і поза її межами. Її загальними моментами є зразки базових припущень, цінності та символіка.

Дослідники виділяють три рівні організаційної культури, а саме: *поверховий*, який асимілює символи, технології та архітектуру будівель; *підповерховий*, що утримує цінності та вірування працівників; *глибинний*, що торкається базових припущень, які важко усвідомлюються навіть співробітниками організації.

Виділяють суб'єктивну та об'єктивну складові організаційної культури. *Суб'єктивна організаційна культура* виходить із зразків припущень, що поділяються її членами, віри та очікувань, а також з групового сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами та ролями, що існують поза особистістю. Вона включає також низку елементів "символіки", особливо її духовної частини: герої організації, міфи, історія про організацію та її лідерів, організаційні табу, обряди та ритуали, сприйняття мови і спілкування та лозунгів.

Об'єктивну організаційну культуру пов'язують з фізичним оточенням, що існує в організації: саму будівлю, її дизайн, місце розташування, обслуговування та меблі, колір та об'єм простору, вигоди, кафетерій, кімнати прийому відвідувачів, стоянки для автомобілів та самі авто.

За спостереженнями Ф.Харісона та Р.Морана зміст конкретної організаційної культури можна подати за десятьма базовими характеристиками¹:

- усвідомлення себе та свого місця в організації;
- комунікаційна система та мова спілкування;
- зовнішній вигляд, одяг та уміння подати себе на роботі;
- що і як їдять люди, навички і традиції у цій сфері;
- усвідомлення часу, відношення до нього та його використання;
- взаємовідносини між співробітниками;
- цінності та норми: правові та моральні, писані та неписані;
- віра у щось і відношення або прихильність до чогось;
- процес розвитку працівника та навчання;
- трудова етика та мотивування.

Соціальним закладам, що інтенсивно розвиваються в організаційному відношенні, притаманні такі риси:

- вони швидко прилаштовуються до нових ідей, як того вимагають зовнішні умови;

¹ Див.: Вихацький О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2000. – С.425-426.

- їх члени добре співробітничать між собою та управляють змінами, попереджуючи їх руйнівний вплив на організацію;
- у них завжди є простір для кар'єрного росту кадрів;
- для них притаманне творче незаангажоване спілкування та взаємодопомога між соціальними працівниками та волонтерами, тому суперечності дуже швидко вирішуються;
- це заклади, у яких участь кожного рівня в постановці мети та прийнятті рішень є правилом, так що соціальні працівники відчують свою причетність до планування та управління змінами.

Окремою проблемою для галузевого менеджменту є залучення організаційного потенціалу самого контингенту клієнтів/пацієнтів соціальної роботи. За кордоном, як відомо, створюються групи взаємодопомоги, і об'єкт соціальної роботи нібито замикається сам на собі і починає використовувати особистий організаційний ресурс для виходу з кризи. Для підтримки цього процесу галузевий менеджмент має використати такий компонент управлінських знань, як самоменеджмент. Є позитивні розробки вітчизняних авторів з проблеми самоорганізації особистості¹, якими одночасно може скористатися контингент соціальної роботи самостійно.

Таким чином, менеджмент соціальної роботи ще повинен “відкрити” для себе таке специфічне джерело ресурсів, як організаційний ресурс. Його не слід плутати з так званим “адміністративним ресурсом”, який розквітнув пишним кольором у ході виборних баталій в Україні і який пов'язаний зі зловживаннями владою політичною партією, що знаходиться при владі, заради досягнення своєї мети. Тут ресурсом, за яким полюють учасники виборчого процесу, є влада як інструмент впливу на людей.

Технічні ресурси за потенціалом по впливу на менеджмент соціальної роботи стоять явно не на останньому місці. Справа в тому, що комп'ютери персонального призначення, а ще більше галузеві комп'ютерні мережі здатні ефективно посилити систему управління соціальною роботою. Тому на практиці цей ресурс висувається на одне з провідних місць. Таким чином, перевагу отримує не інформація, тобто те, “що передається”, а те, за допомогою “чого передається”. Як на наш погляд, то для прийняття управлінських рішень перше має більш вирішальне значення, ніж друге. У той же час без засобів вирішити будь-яку соціальну проблему теж неможливо.

¹ Див.: Лукашечич Н.П. Теория и практика самоменеджмента: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002. – 360с.

Револуція, що сьогодні відбувається в інформаційному просторі, – глобальний процес, що створює повсюдно нові, раніш не бачені можливості для підвищення ефективності управління. Якщо 20 років назад у світі використовувалось тільки 50 тисяч комп'ютерів, то сьогодні 50 тисяч комп'ютерів продається протягом кожних 10 годин. У діловому світі США використовується близько 75 млн. персональних комп'ютерів (не враховуючи 35 млн. таких комп'ютерів, що встановлені у приватних квартирах). Витрати компаній за використання персональних комп'ютерів та сервіс подвоїлись за період з 1984 року (80 млрд. дол.) по 1994 рік (160 млрд. дол.).

Біля 40 відсотків усіх персональних комп'ютерів у світі об'єднані в інформаційні мережі. Одна з найбільш відомих з них – Інтернет – всього 10 років тому об'єднувала менше, ніж 200 базових комп'ютерів. Сьогодні Інтернет став найпопулярнішою інформаційною мережею. Він обслуговує до 30 млн. користувачів, об'єднує 3,2 млн. базових комп'ютерів, охоплює біля 30 тисяч взаємопов'язаних інформаційних мереж, причому кожні 30 хвилин до них приєднується ще одна мережа.

Важливо підкреслити, що завдяки вдосконаленню та широкому розповсюдженню інформаційних технологій, вартість інформації помітно знижується. Навіть у період кризи 70-х-90-х років XX століття комп'ютери подешевшали на 95 відсотків, вартість експлуатаційних мереж ЄОМ знизилась на 11 відсотків щорічно, програм – на 25, машинної пам'яті – на 40 відсотків. Ці тенденції зберігаються й сьогодні.

Тут позитивним прикладом також може послужити введення в Україні наприкінці березня 2002 року Єдиної інформаційної системи (ЄІАС) Державної служби зайнятості¹. Наприклад, сьогодні один працівник служби зайнятості веде, в середньому, “вручну” понад 100 справ безробітних. У деяких регіонах ця цифра вдвічі більша. Зрозуміло, що таке навантаження займає багато часу організатора, негативно позначається на якості його роботи.

Державна служба зайнятості Міністерства праці та соціальної політики України, як головний колективний менеджер соціальної роботи в країні, володіє офіційною інформацією про стан реального ринку праці – вільні робочі місця, чисельність незайнятих громадян і зареєстрованих безробітних, можливість проходження перепідготовки й отримання нової, більш конкурентоспроможної, в сучасних умовах, професії. Це стає актуальнішим для широкого кола громадян країни.

¹ Див.: Нові технології прискорюють повернення людей на ринок праці // Соціальний захист, 2002. - №4. - С.12-14.

З метою удосконалення якості послуг населенню, підвищення ефективності роботи служби, ліквідації черг під час прийому громадян у базових центрах Державний центр зайнятості розпочав втілення у практику роботи своїх підрозділів новітніх технологій з надання соціальних послуг. Це, зокрема, “ноу-хау” в соціальній сфері – Єдина технологія обслуговування незайнятого населення (ЄТОНН), в основу якої покладено передовий досвід вітчизняних центрів зайнятості та відповідних служб зарубіжних країн. Інструментом практичного застосування ЄТОНН стало створення нової, глобальної Єдиної інформаційно-аналітичної системи (ЄІАС) Державної служби зайнятості.

Створення ЄІАС розпочалося у 1998 році в рамках реалізації Національної програми інформатизації шляхом впровадження в роботу служби зайнятості на всіх рівнях комп’ютерних технологій і націлене на створення єдиного інформаційного середовища (простору). Із запровадженням ЄІАС буде налагоджено електронний взаємообмін інформацією з органами державного управління, зацікавленими організаціями та соціальними партнерами. Це підвищить оперативність управлінських рішень на ринку праці та, найголовніше, допоможе вплинути на психологію населення і змінити шаблон поведінки клієнтів: від вимог та очікувань – до активного пошуку роботи.

У практичній площині створення єдиного інформаційного простору дозволить сформувати базу даних про вакантні робочі місця на базовому рівні (у межах одного району або міста), за ніч – передавати ці дані в регіональний (обласний) центр зайнятості, а з регіонального – на державний. В результаті – вже наступного дня фахівці будь-якого центру зайнятості будуть мати дані про вакансії не тільки у своєму районі чи області, але й у будь-якому регіоні України.

Впровадження галузевим органом управління в практику принципово нової технології управління рухом трудових ресурсів на основі комп’ютерної мережі дасть ще один позитив – підвищиться рівень послуг населенню на регіональному рівні. Оскільки прописка більше не є підставою для працевлаштування, людина зможе звернутися та зареєструватися у будь-якому центрі зайнятості – персональні дані клієнта будуть доступні з будь-якого робочого місця працівників центрів.

На сьогоднішній день завершено пілотну фазу апробації – дослідно-промислову експлуатацію інформаційної системи в Коростишівському районному, Новгород-Волинському міському, Житомирському обласному та Державному центрах зайнятості. Наступним етапом створення глобальної інформаційної системи є її впровадження протягом двох років в усіх регіонах України.

Впровадження ЄІАС автоматизує, на думку керівника Прес-служби Мінпраці України Л. Качана, процес пошуку роботи. У персональній картці кожного клієнта будуть фіксуватися дані, котрі людина висуває (як основні) для підбору роботи, а також професійні навички, підтверджені досвідом роботи і відповідною освітою, додаткові можливості й вимоги до роботи, яку вона шукає. Запровадження системи також якісно змінить результати роботи при формуванні єдиної бази даних про підприємства, що організовують громадські роботи або приймають на роботу працівників за квотою. Крім того, буде змінено, уніфіковано форму заявки роботодавця. Вона буде формуватися на підставі вимог щодо наявності у претендента певних професійних навичок, додаткових вимог, а також пропонувати умови роботи. В результаті зіставлення даних, заявлених роботодавцем і безробітним, буде можливість здійснювати підбір роботи як за присутності людини на прийомі, так і в разі її відсутності.

Окрім того, автоматизоване зіставлення двох баз даних у нічний час, тобто без залучення до цієї роботи працівників, що дозволить вивільнити їх для інших, більш важливих справ. До того ж, поступово існуюча нумерація карток буде замінена на ідентифікаційний код, виключить можливість помилок при пошуку картки.

Єдина інформаційна аналітична система забезпечує формування бази даних про громадян, що звернулися в центри зайнятості, визначення послуг щодо сприяння зайнятості, фіксування зміни прийнятих рішень, з наступною передачею цих даних, у нічний час, на регіональний рівень, і двічі на місяць — на державний рівень. Це дозволить, по-перше, вдосконалити формування статистики, перенести роботу з базового на регіональний рівень, а в майбутньому — і на державний, а по-друге, — організувати нарахування і виплату допомоги по безробіттю на регіональному рівні. Згідно з прийнятими рішеннями, що буде відображено в Персональній картці безробітного і загальному щоденному наказі, регіональний центр зайнятості проведе операції з розрахунку допомоги по безробіттю, підготує платіжні відомості, передасть їх в обласне казначейство і через обласний Ощадбанк перерахує кошти безпосередньо на розрахункові рахунки безробітних за місцем їхнього проживання.

Наступне — буде створено уніфіковану оперативну базу даних про ринок праці. Зокрема, єдиний по всій Україні банк вакансій, закладів, в яких здійснюється навчання за направленням служби зайнятості. Формування та щоденне поновлення єдиної бази даних про навчальні заклади, що здійснюють профпідготовку за направленням служби зайнятості, дозволить,

з одного боку, скоротити час очікування початку навчання, а з іншого, — здійснювати його на кращій базі з більш високим рівнем підготовки.

В рамках єдиного інформаційного простору передбачається також організувати електронний обмін даними з Пенсійним фондом, органами виконавчої влади, податкової адміністрації, соціального захисту, статистики тощо.

Що це дасть на практиці? Наприклад, налагодження обміну даними з Пенсійним фондом про осіб, що вивільняються та мають довідку на достроковий вихід на пенсію, дозволить скоротити час обслуговування цієї категорії клієнтів і запобігти необґрунтованим виплатам на компенсацію цих витрат з Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття. Аналогічний обмін передбачається і з органами, причетними до надання субсидії. Як наслідок, людину не потрібно буде відправляти за довідками в різні установи, що істотно скоротить час оформлення документів.

Таким чином, запровадження інформаційної системи, як технічного ресурсу підвищення якості галузевого менеджменту, дозволить, по-перше, скоротити терміни та підвищити якість обслуговування громадян, що звертаються до служби зайнятості; по-друге — уникнути використання недостовірних даних при призначенні різних видів соціальної допомоги та запобігти нецільовому використанню коштів. Водночас це дасть змогу, без збільшення чисельності працівників державної служби зайнятості, обслуговувати більшу кількість клієнтів, зокрема роботодавців.

Реалії сьогодення вимагають невідкладного впровадження інформаційно-аналітичної системи. Проте сама система — це лише інструмент, який “не спрацює” сам по собі, автоматично — потрібні фахівці відповідної кваліфікації. І таких спеціалістів, здатних ефективно використовувати потенціал сучасних новітніх технологій, вже сьогодні готує Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості. Тут, на базі змодельованого центру зайнятості, організовано курс практичних занять для працівників служби з усієї України. В процесі навчання фахівці (в теорії та на практиці) вивчають єдину інформаційну аналітичну систему, знайомляться з новою технологією обслуговування незайнятого населення.

Підсумкові іспити демонструють, що люди, навіть з низьким рівнем комп'ютерної грамотності, по завершенні курсу без особливих труднощів виконують необхідні функції — призначають прийом, нараховують допомогу по безробіттю, добирають вакансії, оформляють направлення на роботу чи навчання.

Те, що при розробці ЄІАС “Служба зайнятості” використано базу корпоративних інформаційних систем “Мегаполіс”, дозволяє не лише під-

тримувати систему в оперативному стані, але й модернізувати її, підвищувати функціональність. Фахівці, які пройшли базову підготовку в Інституті підготовки кадрів ДСЗ, отримують “в руки” інструментарій для внесення необхідних змін в існуючу систему. Наприклад, у разі змін в законодавстві чи необхідності розширення функцій служби зайнятості. Простота внесення змін у систему відкриває можливості й для підвищення ефективності роботи самої служби. Зокрема, завдяки оперативному перерозподілу обов’язків між співробітниками центру можна з максимальною продуктивністю справлятися з невідкладними поточними завданнями.

Використання базового потенціалу “Мегаполісу” обіцяє ще ряд переваг у найближчій та віддаленій перспективі. Система дозволяє центрам зайнятості налаштовувати аналітичні компоненти ЄІАС з урахуванням специфіки регіонів та особливостей організації роботи з клієнтами. Яскравий тому приклад — шахтарські регіони, де відбувається закриття нерентабельних шахт, чи “чорнобильська зона”. У цих регіонах люди, що залишилися без роботи, потребують особливої уваги, а можливості ЄІАС “Служба зайнятості”, дозволять відповідно, з урахуванням тієї чи іншої специфіки, налаштувати аналітику системи, яку вдалося не лише створити, але й перевірити в роботі в рамках пілотної апробації на базі Житомирської області та Державному центрі зайнятості.

Міністр праці та соціальної політики І.Сахань, оцінюючи під час презентації можливості та перспективи Єдиної інформаційно-аналітичної системи, сказав: “Те, що відбувається сьогодні — це підвищення якості роботи Державної служби зайнятості. Роботодавець — це клієнт номер один. І нам треба його переконати, що через Державну службу зайнятості легше знайти або, якщо потрібно, перепідготувати працівника. Коли ця система почне працювати на повну потужність, у людини буде набагато більше можливостей знайти собі роботу”.

Тож, ефективне використання технічного ресурсу у вигляді сучасних комп’ютерних технологій спрямовано на забезпечення пріоритетності інтересів і потреб населення України та роботодавців і по-новому вирішує проблему повернення людей до продуктивної зайнятості. І це лише один приклад можливостей кардинального поліпшення функціонування системи управління галуззю шляхом використання технічних ресурсів на макрорівні.

Правові ресурси створюють нормативний простір для розвитку та функціонування системи соціальної роботи. Саме використання правових ресурсів сьогодні забезпечує інтенсивне формування національної мережі соціальної роботи, визначає ритм її функціонування та резервує соціальний простір для трансформації системи соціальної роботи.

При цьому термін “правові ресурси” є сенс розглядати значно ширше, ніж законодавчі акти, що виробляються та втілюються в життя верхніми ешелонами управління системи соціальної роботи. Сюди треба відносити, на нашу думку, не тільки стандарти та нормативи, що розробляються та затверджуються зусиллями галузевого менеджменту, а й нормування праці та нормування чисельності персоналу соціальних закладів.

На превеликий жаль, чинне інформаційне законодавство не дає повного юридично закріпленого трактування поняття “національні інформаційні ресурси”, що є наслідком нерозвинутої теорії інформаційних ресурсів. “Відсутність теоретично і юридично обґрунтованого визначення понятійного апарату створює проблеми формування як СНІР, так і державного управління цією системою”, – слушно зауважують фахівці з проблем національної безпеки¹.

Так, у Законі України “Про національну програму інформатизації” інформаційний ресурс визначено як “сукупність документів в інформаційних системах (бібліотеках, архівах, банках даних тощо)”². Наведене поняття не враховує ознак, що перетворюють інформацію на ресурс, феномен, який включає такі складові характеристики: “інформація”, “інформаційний ресурс” як предмет і результат діяльності людини, як об’єкт права власності фізичних, юридичних осіб та держави, як об’єкт товарних відносин, як державний і національний ресурс.

Оскільки ця робота в Україні ще майже не започаткована відносно соціальної роботи, то окремо треба позначити *проблему нормування*, яка є важливим ресурсом для налагодження функціонування соціальних закладів. Суть її полягає у тому, що чисельність персоналу, витрати часу на виконання певних видів послуг у соціальних закладах повинні науково обґрунтовуватись і бути єдиними для різних регіонів країни. У галузі соціальної роботи, як і в інших галузях народно-господарського комплексу, для розробки чисельності працюючих повинні застосовуватись такі норми: часу, надання послуг, часу обслуговування, чисельності та ін.

Окремою проблемою є формування на основі раціональних норм витрат робочого часу органів управління у мережі соціальної роботи. Тут нормування праці лінійних та функціональних керівників здійснюється за допомогою *норм керованості*, під якою розуміють чисельність соціальних працівників або підрозділів, якими повинен управляти один менеджер.

¹ Див.: Мастяниця Й.У., Соснін О.В., Шиманський Л.Є. Інформаційні ресурси України: проблеми державного регулювання: Монографія / За заг. ред. О.В.Сосніна. – К.: НІСД, 2002. – С.62.

² Закон України “Про Національну програму інформатизації” від 04.02.98 // Закони України / Верховна Рада України; Ін-т законодавства. – К.: Книга, 1998. –Т.15.- С.134-145.

Крім цього, у системі соціальної роботи слід виділяти *норми співвідношення*, які є різновидом норм керованості. Під нормою співвідношення розуміється чисельність соціальних працівників тієї чи іншої кваліфікації або посади, що повинна припадати на одного працівника іншої кваліфікації або посади. До норм співвідношення можна віднести також чисельність соціальних закладів або чисельність соціальних працівників на чисельність населення регіону або 1000 громадян.

Політичні ресурси визначають темпи розвитку менеджменту соціальної роботи, рівень підтримки його з боку системи державного управління та вписують систему соціальної роботи в соціальний організм країни, тому до нього сьогодні більше всього нарікань з боку соціальних працівників, що переважно займаються практичною діяльністю.

В умовах розбудови державності України соціальна робота отримала значну підтримку саме з боку політичного ресурсу завдяки тому, що українська держава прийняла політичне рішення стати соціальною державою. Цей ресурс сьогодні досить ефективно працює на менеджмент соціальної роботи. Про це свідчить та інтенсивність і зміст документів, що приймаються Президентом України, Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України. Це з одного боку, а з іншого, – соціальний розвиток країни стає елементом політики суб'єктів політичного процесу. Кожна політична партія в Україні, яка бореться за владу, повинна розробляти наступні кроки в удосконаленні змісту та організації соціальної роботи в Україні. Менеджмент соціальної роботи повинен не тільки постійно про це пам'ятати, але й сам ініціювати стратегічні ініціативи відповідно до спрямування політичних партій. Саме висока маневровість у політичній сфері надасть йому можливості шляхом використання суперечностей, що тут існують, рухати соціальною роботою. Таким чином, менеджмент соціальної роботи повинен стати сам гравцем у політичній сфері, захищаючи інтереси соціального розвитку.

Культурологічні ресурси є найбільш потужними після людського фактора, але вони лежать у глибині смислогенезу, і тому ще не стали предметом уваги не тільки менеджерів, а навіть культурологів. У той же час загальний менеджмент підпрацьовує механізм включення культурологічних ресурсів до інструментального комплексу управління соціальними процесами. Його місце в організаційній культурі, яка стала останнім часом елементом майже всіх навчальних посібників та підручників з менеджменту¹.

¹ Див.: Вихапский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2000. – С.-457-465.

Справа тут полягає у тому, що невивченими залишаються культурологічні відносини, які є, на нашу думку, аналогічні виробничим відносинам у сфері матеріального виробництва. Тобто, якщо розглядати смисли як онтологічний компонент нашого буття, то культурологічні відносини пов'язані з виробництвом, розподілом, обміном та вживанням смислів. Ця робоча гіпотеза має підґрунття для існування, оскільки людина здатна саме для продукування смислів, і цим вона відрізняється від інших мешканців планети¹.

Даний вид ресурсу таїть у собі потужність, яка вимірюється енергетикою ментальності того чи іншого етносу, народу, а це завжди дуже потужні джерела соціального розвитку. Носієм енергетичного потенціалу тут є мова, яка має виключне значення для соціальної роботи, що ніхто не може заперечувати, оскільки добре відомо, яке значення має для клієнта/пацієнта доброзичливе слово.

Отже, менеджмент соціальної роботи не може скидати з рахунку культурологічні ресурси, а, навпаки, повинен звернути на нього особливу увагу як мінімум з двох причин: по-перше, смисл, що міститься у слові, є головним інструментом впливу на клієнта/пацієнта в соціальній роботі, а по-друге, чим глибше ми будемо занурюватись у глибини інформаційної цивілізації, тим чіткіше буде виступати міць та ефективність даного виду ресурсів.

Економічні ресурси пов'язані зі способами включення соціального працівника у соціальну роботу. По-перше, це оплата його професійної праці та інші види стимулювання його виробничої діяльності. Менеджмент соціальної роботи працює, як відомо, в руслі існуючого трудового законодавства. Резерви економічного спрямування широко висвітлюються в сучасних друкованих виданнях, у програмах телебачення. Використання їх в соціальній роботі – це поточна практика менеджменту соціальної роботи. У той же час внесення пропозицій до зміни правил гри, відповідно до специфіки соціальної сфери, є поточним завданням галузевого менеджменту. Прикладів тут можна навести багато, коли бідні верстви населення країни, або виробники шляхом прийняття директивних документів зобов'язуються надавати допомогу, виділяти робочі місця для інвалідів, або відшкодовувати їх ненадання коштами у спеціальні фонди.

Президент України Л.Д.Кучма у виступі 18.02.2002 року на засіданні Державної комісії з питань стратегії економічного та соціального розвитку визначив завдання щодо розробки "Стратегії економічного і соціального

¹ Див.: Бех В.П. Человек и Вселенная. – Запорожье. – Просвіта, 2000. – 148с.

розвитку України на 2002-2011 роки", спрямованої на забезпечення якісних зрушень в економіці. Як зазначив Президент України, "успіх може прийти лише за умов:

- якщо ми забезпечимо посилення регулюючої функції держави;
- якщо наявні матеріальні, людські та фінансові ресурси не будуть розпорошуватися;
- якщо ми переглянемо всі діючі програми і зможемо через механізми державного прогнозування забезпечити концентрацію існуючих ресурсів на реалізацію ключових завдань української економіки, утвердженні її конкурентних переваг, зміцненні та розвитку, передусім, наукоємних галузей виробництва, на забезпеченні науково-технічного прогресу"¹.

Фінансові ресурси пов'язані з фінансуванням соціальної сфери. Вони більше, ніж інші види ресурсів мають кількісну характеристику завдяки грошовій формі існування. Саме обсяги фінансування галузі визначають розвиток галузі або окремих її елементів. Це добре відомо, і тому ми тут не будемо довго зупинятись. Це один з тих видів ресурсів, що не потребує теоретичного доказу свого впливу на соціальну роботу і який завжди є у центрі уваги менеджменту. Однак тут треба добре попрацювати над розподілом коштів та їх використанням з огляду на практичні наслідки менеджерських рішень. Крім того, не можна забувати те, що соціальна робота, як і перше, має потужні недержавні джерела фінансування, а по-друге, у цій галузі багато роботи виконується на громадських засадах та волонтерському русі.

Існує кілька систем фінансового забезпечення як у цілому соціальній сфері, так і окремих її галузей. У спадок від адміністративної економіки Україні дісталася не тільки система бюджетного забезпечення соціальної сфери, але й застарілі адміністративні стереотипи вирішення соціальних проблем. В основі цієї системи лежали теоретичні постулати щодо поділу економічної системи на дві сфери – виробничу й невиробничу. За логікою цієї теорії ВВП створювався тільки у виробничій сфері, а перерозподіл певної його частини у невиробничу сферу здійснювався через бюджет.

Із переходом до ринкових відносин почався процес поширення платних послуг у соціальній сфері на противагу так званім безплатним, тобто бюджетним. Цей процес поступово набирає сили, що начебто знімає навантаження з бюджету. Але насправді доходи від платних послуг лише замінюють бюджетні асигнування, що випадають, і виконують функцію латання дірок у соціальному процесі.

¹ Кучма Л.Д. Три рівні стратегічного прогнозування // Урядовий кур'єр. – 2002. – №33.

Саме відсутність нового погляду з боку державних урядовців на вирішення соціальних проблем відтворює несистемний та непослідовний характер реформування бюджетної сфери. Це не тільки не зменшує навантаження на бюджет, а й підвищує соціальне напруження в суспільстві, оскільки введення платних послуг не супроводжується відповідним реформуванням системи оплати праці в Україні.

У пошуках економічних ресурсів менеджмент соціальної сфери в умовах ринку має виходити з того, що держава є гарантом дотримання певних правил (наприклад, сплату внесків на обов'язкове соціальне страхування працівника). Ось як пропонує використати цей ресурс Г.А.Пастернак-Таранушенко. За цих умов кожній людині за її вибором слід відкрити рахунок у банку, на який перераховувалися б усі внески, що стосуються соціального захисту. Гроші з цього рахунку може брати лише сам працівник не раніше, ніж через 3 роки з моменту відкриття рахунку. Він сам вирішуватиме, витратити їх на оздоровлення, заощаджувати на випадок хвороби або тримати для використання при виході на пенсію; застосувати для створення власного підприємства або для оплати за фахову освіту в приватному вищому навчальному закладі. Держава до цих грошей не повинна мати жодного доступу. "Відкриття особистого рахунку, на якому нагромаджуватимуться всі кошти, спрямовані на соціальний захист кожного працюючого, і зменшення у зв'язку з цим "тіньової" економіки, витрат держави на утримання апарату та підвищення рівня соціального захисту" є, на його думку, одним з семи головних напрямів забезпечення зростання могутності української держави¹. З цією пропозицією Г.А.Пастернак-Таранушенка, що веде до зниження напруги у соціальній сфері, важко не погодитись, а реалізувати її та знайти дещо ефективніше – це й означає на практиці задіяти економічні ресурси.

Психологічні ресурси є специфічним видом зростання соціальної галузі. Носієм цього виду ресурсів є як менеджер соціальної роботи, або соціальний працівник, волонтер, так і сам клієнт/пацієнт, без участі якого не можна досягти у соціальній роботі помітного результату. Він також, як і культурологічний ресурс, багатогранний і ще мало вивчений. Менеджмент соціальної роботи його має використати завдяки психологічним методам управління галуззю та більш ефективній організації роботи соціальних психологів та консультантів, що працюють у мережі соціальної роботи.

Крім того, є ще один аспект цієї проблеми, що менеджерами соціальної

¹ Див.: Безпека економічних трансформацій: Зб. матеріалів "круглого столу" / Під ред. Я.А.Жаліла. – К.: НІСД: "Альтерпрес", 2000. – С.320.

роботи не аналізується, хоча має теж психологічну складову. Він пов'язаний з психологічним ставленням пересічної особи та фахівців до інформації, яка є важливим чинником задоволення потреб людини. На це звернув увагу О.Г.Білорус, який зазначив, що "інформація, як система знаків, зокрема як грошовий знак, сама по собі несаморухома і не може активно взаємодіяти із середовищем. Вона починає діяти тільки в органічній єдності з людською свідомістю і відповідно **налаштованою психікою** (виділено – В.Б.). Відповідний лад в соціально-психологічному стані людей надає якість інформації – її об'єктивність і достовірність ... без урахування відповідного психічного стану людей, без їх довіри до життєво важливої інформації, в першу чергу до грошей, принципово не можна одержати позитивного результату"¹.

Іншими чинниками психологічного походження, який галузевий менеджмент може ефективно використовувати як інструменти впливу на особистість, є психологія соціального закладу, психологічний клімат у трудовому колективі, моральна атмосфера у сім'ї, громадська думка в регіоні та деякі ін. Але специфіку впливу на кризову особу та методику їх використання у практиці соціальної роботи треба ще ретельно вивчити.

Педагогічні ресурси залучаються менеджментом соціальної роботи завдяки сумлінній праці соціальних педагогів та методам виховання, соціалізації та індивідуалізації клієнтів/пацієнтів. Оскільки добре відомо, що соціальна робота в Україні сьогодні виростає під наглядом соціальної педагогіки, то вона, природно, багато чого перейняла з її арсеналу. Однак це зовсім не означає, що тут немає резервів для удосконалення менеджменту соціальної роботи. По-перше, через велике навантаження та молодість соціальної роботи увага була сконцентрована, головним чином, на тих, хто потерпає сьогодні від реформаторських негараздів, а талановита молодь залишається поза увагою. По-друге, головна увага соціальних педагогів нині приділяється соціалізації особистості клієнта, що є нагальним першим кроком у розвитку особистості людини. У той же час входження в інформаційну фазу потребує головну увагу приділяти індивідуалізації соціального розвитку особистості. Це досить потужний та перспективний резерв соціального розвитку країни, і тому галузевий менеджмент повинен це постійно враховувати у своїй діяльності.

Екологічні ресурси приховані у використанні зовнішнього середовища для укріплення менеджменту соціальної роботи. Підвищення екологічної

¹ Див.: Глобалізація і безпека розвитку: Монографія / О.Г.Білорус, Д.Г.Лук'яненко, М.О.Гончаренко та ін. – К.: КНЕУ, 2001. – 733с.

чистоти соціальної роботи – це ще один інструмент підвищення впливу менеджменту не тільки на свою галузь, але й на суспільний розвиток взагалі. Енергетика біосфери повинна підтримувати розвиток особистості клієнтів/пацієнтів соціальної роботи. Сьогодні ж ми можемо навести численні приклади, коли вона працює проти людини, і в цьому є частка непрофесійності менеджменту соціальної роботи. Проекти у біосфері, що пропонуються та реалізуються на теренах України, мають проходити експертизу з боку менеджерів соціальної роботи.

З іншого боку, менеджмент соціальної роботи має передбачати формування екологічної культури у кожного соціального працівника, волонтера та клієнта/пацієнта. Суть екологічної культури полягає, як відомо, у тому, що вона "включає коло питань, пов'язаних з використанням людиною природи, перетворенням її у власних інтересах, а також з наслідками такої діяльності"¹. Як слушно зауважили В.Крисаченко та М.Хилько, настав час історично зворотного: переведення людини зі статусу "царя природи" в "*громадянина природи*". Менеджмент соціальної роботи не може не враховувати цього у ході професійної діяльності на порозі ХХІ століття. Це актуально ще й з того боку, що значно зростають можливості втручання у фізичний організм людини з метою її оздоровлення або запобігання захворюванням, що сьогодні є практично невиліковними, наслідки якого ми ще навчилися передбачати.

Аналізуючи головні причини кризових екологічних явищ в Україні, слід вказати і на деякі специфічні обставини, що відмічені Крисаченко та Мостяєвим. Як правило, це грубі помилки в розміщенні виробничих об'єктів; тяжіння до гігантманії та концентрації виробничих об'єктів; велика ресурсозатратність економіки; ізолюваність розгляду проблем розвитку виробництва і охорони природи; відсутність, або погана робота очисних споруд; відсутність екологічної (незалежної) експертизи; відомчість, необґрунтованість прийнятих рішень; недосконала бюрократично-командна система, недосконале законодавство; незадовільна матеріально-технічна база; відсутність матеріальної зацікавленості і, нарешті, відсутність чіткої програми екологічного оздоровлення України, де були б визначені цілі і пріоритети національної екологічної політики. З цього випливає маловтішний висновок про те, що менеджмент соціальної сфери поставлений у важке становище екологічною безграмотністю або невідповідністю менеджменту інших галузей народногосподарського комплексу країни і сам по собі використати екологічний ресурс у повній мірі не може. Він вимушений компенсувати негативні

¹ Крисаченко В., Хилько М. Екологія. Культура. Політика. – К.: Знання України, 2001. – С.5.

наслідки діяльності менеджерського комплексу інших галузей. Прикладом тут може бути генезис та розвиток соціальних проблем в українському суспільстві, що утворився внаслідок найсуворішої технологічної катастрофи, якою є аварія на Чорнобильській АЕС.

Нарешті, у розпорядженні менеджменту соціальної роботи є ще *один* оригінальний ресурс – це так звані *мультиплікаційні ефекти*. Суть цього ресурсу полягає у тому, що галузевий менеджмент може у вирішенні своїх проблем використовувати енергію інших систем, наприклад, економіки, політики, науки, освіти та ін. Це також нова постановка питання про резерви менеджменту соціальної роботи, що потребує свого подальшого вивчення. Саме на нього натякують державні урядовці, коли стверджують, що вирішення проблем економічного розвитку автоматично призведе до покращення стану в соціальній сфері.

Таким чином, більш детальна розробка технологій оптимізації функціонування та розвитку менеджменту соціальної роботи ще попереду. Ми тут лише зазначили елементи ресурсної бази з тим, щоб у наступному колективними зусиллями теоретиків та практиків розробити технології діагностики сприйняття галузевим менеджментом того чи іншого джерела подальшого розвитку та шляхів залучення окремого виду ресурсу в практику управління соціальними закладами з урахуванням їх стратегії розвитку, оперативних обставин та тактичної вигідності.

Однак, на наше глибоке переконання, найбільш потенційно багатими ресурсами у розгортанні соціальної роботи, які менеджер може ввести у дію сьогодні, є ресурси особистості людини та технологічно залучена інформація, що підтримується сучасною комп'ютерною мережею. Це досить поширена точка зору, і це виправдано практикою соціальної роботи.

Інші джерела хоча й мають певний потенціал, але він більш “вузького” спрямування і на нього слід розраховувати лише у певній ситуації. Складність проблеми тут полягає у відсутності надійного технологічного вирішення проблеми ресурсного забезпечення менеджменту соціальної роботи, яка ще чекає своїх дослідників.

Таким чином, проблема ресурсного забезпечення менеджменту соціальної роботи сама по собі теж є ресурсом у підвищенні якості його функціонування та у подальшому його розвитку.

РОЗДІЛ IV

МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ НА МІКРОРІВНІ

4.1. Процесуальний характер менеджменту соціальної роботи

Виділення мікрорівня в менеджменті соціальної роботи ґрунтується на наукових традиціях розподілу предметного світу і відповідно характеру його дослідження на макросвіт (макрокосмос) та мікросвіт (мікрокосмос). Ця традиція закріпилась в наукових дослідженнях для визначення масштабу об'єктів дослідження – соціальних явищ, процесів, спільнот. В той час, як складова частина складних слів “макро...” [від гр. *makros* – довгий, великий] вживалась для вивчення великих предметів, величин, явищ, “мікро...” [від гр. *mikros* – малий] набуло вжитку для дослідження та визначення малих предметів, величин та явищ.¹

У соціально-гуманітарних науках поняття мікрокосмос та макрокосмос відображають взаємодію “малого світу” – людини та “великого світу” – Всесвіту.² Зокрема, в *макросоціології* інтегрована сукупність загальнотеоретичних знань, що є результатом макросоціологічних досліджень, які охоплюють вивчення великих соціальних об'єктів – суспільства в цілому, його складових частин (систем, підсистем, агрегатів, сфер), масштабних соціальних явищ і процесів, інститутів, поведінки людських мас. Ці знання концентрують у собі загальні образи соціальної дійсності, які сягають висоти абстракцій загальних соціологічних теорій, їх найширших категорій, водночас не маючи безпосереднього зв'язку з емпірико-прикладними дослідженнями.

Відповідно у *мікросоціології* сконцентрована сукупність соціологічних знань з протилежною щодо макросоціології пізнавально-гносеологічною орієнтацією на вивчення так званих мікрооб'єктів (міжособистісні взаємодії, стосунки, комунікативні зв'язки в малих групах, поведінка індивіда, окремі “мікромасштабні” соціальні явища і процеси тощо).³

¹ Див.: Словарь иностранных слов – 1-е изд., перераб. – М.: Русский язык, 1980 – С. 297, 318.

² Див.: Философский социологический словарь. – М.: Сов. Энциклопедия, 1983 – С. 369-370.

³ Див.: Соціологія: короткий енциклопедичний словник /Під заг. ред. В.І. Воловича – К.: УІЦІК, 1998 – С. 294; 324.

Отже, мікрорівень дослідження передбачає концентрацію уваги на мікросередовищі, тобто на безпосередньому оточенні людини – трудовий колектив, сім'я, школа. Соціальне мікросередовище розглядається як найбільш близьке, відносно стає оточення особистості.¹

Зрозуміло, що такий методологічний підхід має універсальний характер. Тобто, його дія поширюється і на таке специфічне соціальне середовище, як соціальна сфера. При цьому вся соціальна сфера, як складова підсистема суспільства в цілому, відноситься разом з останнім до *соціального макро середовища*. Відповідно і соціальна робота на цьому рівні логічно має бути віднесена до соціальних процесів *макрорівня*. Зазначимо, що поділ соціальної роботи на макро- та мікро-рівень зустрічається як у зарубіжних,² так і у вітчизняних джерелах з соціальної роботи.³ В той час як *мікро-рівень* має охоплювати безпосереднє оточення клієнта соціальної роботи – найближчі до нього малі групи: сім'я, трудовий або лікувальний колектив та первинні організації соціального захисту і допомоги.

Звернемо увагу, що розподіл соціальної роботи на макро- і мікрорівень вимагає відповідної диференціації також і до управління соціальною роботою. Дійсно, адже закон оптимального співвідношення централізації та децентралізації функцій соціального управління вимагає відповідності між рівнями суб'єкта управління та об'єкта управління.⁴ Отже, виділення *мікрорівня управління соціальною роботою* обумовлено дією законів соціального управління в соціальній сфері.

Зрозуміло, що на кожному рівні управління можуть домінувати ті чи інші підходи до дослідження та здійснення процесу управління. Зокрема, на мікрорівні найбільш ефективним вважаються *процесний та системний* підходи.⁵

Розглянемо в цьому контексті *системний підхід* в управлінні. В його основі лежить теорія систем, яку застосовують в управлінні. Під системою в широкому значенні розуміють деяку цілісність, що складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких є внеском до характеристики цілого.

Об'єктом управління виступають соціальні системи, елементний склад яких утворюють люди і ситуації, що виникають між ними, та соціальні організації.

¹ Див.: Энциклопедический социологический словарь /Общ. ред. Осипова Г.В. – М.: ИСПИ РАН, 1995 – С. 763.

² Див.: Barker R. Social Work Dictionary. L. 1982.

³ Див.: Теория социальной работы. Учебник /Под ред. Е.И. Холостовой – М.: «Юрист», 1998.

⁴ Див.: Щекин Г.В. Теория социального управления. Монография – К.: МАУП, 1996 – С. 324-325.

⁵ Див.: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурл Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992 – С. 71-81.

Соціальна організація (по здійсненню соціальної роботи зокрема) визнається одним із найбільш розвинених і найбільш складних видів соціальних систем.¹ Самостворюючими якостями таких систем є мета, ієрархія, управління та синергія (сумісність, об'єднання всіх потенцій у цілісній дії).² Коли в організації люди виступають її компонентами поряд із технікою, яку вони використовують для реалізації цілей організації, то така система є соціотехнічною. Це теж системне утворення, яке включає техніко-технологічну підсистему і підсистему ролей і функцій обслуговуючого персоналу.³ Наявність як основного елементу системи організації людини з власною суб'єктивністю і найбільшим діапазоном вибору поведінки надає системі значну невизначеність функціонування і обмежену керованість.

Відзначимо також, що організації є відкритими системами, тобто такими, що можуть існувати за умов взаємодії з зовнішнім середовищем. В ході взаємодії відбувається обмін енергією, інформацією та матеріалами.

Крім того, відкрита система має здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі, що забезпечує її життєздатність і функціонування в нестабільних умовах. Підкреслимо, що ця властивість особливо важлива для працівників, які працюють у кризових умовах.

Вдалим, на наш погляд, розумінням сучасної організації як відкритої системи є уявлення її як взаємодії трьох *підсистем*: матеріально-фінансової, організаційно-розпорядчої, соціально-психологічної. Кожна з підсистем реалізує відповідні функції.

До переваг системного підходу відносять подолання обмеженості інших шкіл, що зосереджували увагу на якійсь одній підсистемі. До того ж врахування взаємодії із зовнішнім середовищем має особливу цінність для управління закладом соціальної роботи в кризових ситуаціях.

У *процесному підході*, розробником якого вважають А.Файоля, управління розглядають як серію безперервних взаємопов'язаних дій, тобто процес – дію, яка має початок, кінець, тривалість і розвиток у часі. Ці дії, які важливі для досягнення успіху організації, називаються управлінськими функціями. Кожна функція складається з серії взаємопов'язаних дій і також розглядається як процес.

Таким чином, процес управління може бути визначений як інтегрована сума (результат) усіх взаємопов'язаних управлінських функцій. Загально-визнаними в літературі з менеджменту вважаються такі функції, як плану-

¹ Див.: Пригожин А.И. Система социальная // Словарь-справочник. Т.1. Социальная структура и социальные процессы – М.: Наука 1990 – С. 130.

² Краткая философская энциклопедия – М.: Прогресс – Энциклопедия, 1994 – С. 414.

³ Система социологического знания / Авт. состав. Г.В.Шекин – К.: МАУП, 1995 – С. 59.

вання, організація, мотивація і контроль. Вони об'єднані сполучними процесами – комунікації та прийняття рішень, а також включають “лідерство” (керівництво).

Як бачимо, процесний підхід до управління дає можливість через функції реагувати на зміни ситуації, що може бути використано для управління в кризовій ситуації. Але цей підхід мало відображає взаємозв'язок між елементами управління, зміни організації в цілому, в реалізації її мети у зв'язку зі змінами в якомусь елементі організації.

Перш, ніж перейти до безпосереднього розгляду процесу управління організацією соціальної роботи, необхідно уточнити визначення та особливості організації в соціальній сфері.

Як відомо, стосовно соціальних об'єктів термін “організація” вживається, в основному, в трьох значеннях:¹

1. *Організацією* може називатися штучне об'єднання інституціонального характеру, що займає певне місце в 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. У такому значенні організацією можна назвати, наприклад, підприємство, орган влади, добровільне товариство (спілку) тощо.

2. Термін “*організація*” може означати певну організаційну діяльність або діяльність з організації, яка включає в себе розподіл функцій, налагодження стійких зв'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. У цьому значенні поняття “організація” збігається з поняттям “управління”, хоча й не вичерпує його.

3. 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. У цьому значенні організація об'єкта – це властивість, атрибут останнього. З таким змістом термін вживається, наприклад, коли йдеться про організовані та неорганізовані системи, політичну організацію суспільства, ефективну і неефективну організацію і т.ін. Саме це значення властиве поняттям “*формальна*” і “*неформальна*” організація.

В яких же випадках виникає організація як соціальний об'єкт? Існують

¹ Див.: Лукашевич М.П., Туленков М.В. Спеціальні та галузеві соціологічні теорії. – К.: МАУП, 1999. – С. 143-168.

два механізми утворення організацій як форм соціальної спільності.

Найчастіше вони виникають тоді, коли досягнення індивідуальних цілей є можливим лише через висунення і досягнення спільних цілей. У першому випадку створюються *трудова організація* (підприємства і заклади), у другому – *акціонерні товариства* і так звані масові спілчанські організації. Таким чином, визначальною ознакою соціальної організації є *цільова спільність*. Саме колективне ціледосягнення викликає необхідність впроваджувати ієрархію та управління. У цьому зв'язку вирізняють такі *соціальні властивості* організації.¹

1. *Організація* утворюється як інструмент вирішення суспільних завдань, засіб досягнення цілей, тому на чільному місці при її вивченні стоять такі проблеми, як виявлення (з'ясування) її цілей і функцій, ефективності результатів, мотивації та стимулювання персоналу.

2. *Організація* складається як людська спільність, специфічна соціальність, тобто сукупність соціальних груп, статусів, норм, відносин, лідерства, згуртованості або конфліктності.

3. *Організація* об'єктивується як безособова структура зв'язків і норм, детермінована адміністративними й культурними факторами. Предметом аналізу організації в цьому розумінні виступає агрегована цілісність, що ієрархічно побудована і взаємодіє із зовнішнім середовищем. Головне тут – рівновага, самоуправління, розподіл праці, керованість організації.

Певна річ, що всі ці сторони мають лише відносну самостійність, між ними немає чітких меж, вони постійно переходять одна в одну. Більше того, будь-які елементи, процеси і проблеми організації мають бути розглянуті в кожному з цих трьох вимірів, у яких вони виступають в різних якостях. Наприклад, індивід в організації є одночасно працівник, особа і елемент системи. Організаційний підрозділ становлять функціональна одиниця, мала група та підсистема.

Слід зазначити, що ефективність організаційних форм пояснюється виникненням ефекту синергії (від грецьк. *synergia* – співробітництво, співдружність). Саме синергія є тією принадою, заради якої виникають організації. Це той ефект, що виникає в товаристві людей від того складання сил, коли $2 + 2 = 5$, або 6, 7. А це залежить саме від способу організації людей, від того чи іншого поєднання їхніх зусиль.

Іншими словами, вияв синергії в соціальних організаціях означає приріст додаткової енергії, що перевищує суму індивідуальних зусиль їх учасників.

¹ Див.: Социология. Основы общей теории: Учеб. пособие / Под ред. Г.В. Осипова, Л.Н. Москвичева. – М.: Аспект-Пресс, 1996. – С. 267.

Причому в організаціях це явище виявляється керованим, його можна посилювати, видозмінювати, якщо розуміти джерела появи організаційного ефекту, а саме: зростання сукупної енергії залежить від типу внутрішньокорпоративного зв'язку.

Зрозуміло, що зазначені соціальні властивості притаманні всім без винятку соціальним організаціям. В той же час їх типологія дозволяє зрозуміти особливості прояву цих властивостей в організаціях соціальної сфери.

На думку багатьох дослідників¹, у суспільстві утворюються такі організаційні форми:

1. *Ділові організації* – фірми та установи, які або виникають самі для комерційних цілей, або створюються ширшими організаційними системами для вирішення окремих завдань. Цілі найманих працівників не завжди пов'язані з цілями власників або держави. Членство в них забезпечує працівників засобами до існування. Основа внутрішнього регулювання – адміністративний роз-порядок, принципи єдиноначальності, призначення, комерційної діяльності.

2. *Громадські спілки або масові організації*, цілі, які виробляються "зсередини" і є узагальненням індивідуальних цілей учасників. Регулювання забезпечується спільно прийнятим статутом, принципом соборності, тобто залежністю керівництва від керованих. Членство в них задовольняє політичні, соціальні, економічні, аматорські (любительські) потреби та інші.

3. *Проміжні форми організацій*, наприклад, кооперативні (сільськогосподарські, риболовецькі об'єднання, старательські артілі), які поєднують у собі основні ознаки спілок, але виконують підприємницькі функції. Їх необхідно відрізняти від споживчих кооперативних організацій (споживспілки, житлокооперативи і т.д.). У суспільстві виникають організаційні утворення і іншого виду, які не є власне організаціями, але мають деякі ознаки останніх.

4. *Асоціативні організації* – сім'я, наукова школа, неформальна група. В них помітні деяка автономія від середовища, відносна стабільність складу, ієрархія (верховенство, лідерство), порівняно стійкий розподіл учасників (за ролями, престижем), прийняття спільних рішень. Регулятивні функції здійснюють спонтанно виниклі в них колективні норми і цінності. Однак ступінь їх формалізацій незначний. Але більш важлива їх відмінність від організацій перших двох типів полягає в особливостях цільових власти-

¹ Див.: Наприклад, Социология. Основы общей теории: Учеб. пособие / Под ред. Г.В.Осипова. Л.Н. Москвичева. – М.: Аспект-Пресс, 1996. – С. 283-284.

востей: вони будуються на взаємному задоволенні інтересів, коли не спільна мета є фактором об'єднання, а цілі один одного, тобто мета одного учасника є засобом досягнення мети іншого. Кінцеве, ціле тут не тотожне його складовим, але спільні цілі збігаються з індивідуальними.

5. Схожі організаційні ознаки має і такий тип спільноти, як *поселення*. Спочатку люди оселяються разом, щоб через сусідські зв'язки використувати діяльнісні спроможності (здібності) один одного, підкоряючись при цьому певній доцільності цілого (дотримуючись планування вулиць, форм і розмірів житла, структури організацій і т.д.), яка кожному зокрема не потрібна. У міру урбанізації фактор цілісності зростає, знеособлюється і відокремлюється ще більше.

Очевидно, що всі зазначені організаційні форми взаємопов'язані і перетинаються між собою. На території більшості поселень розташовані адміністративні організації – управління адміністрації, на яке покладене здійснення державної соціальної політики для поселень в регіоні. Вони здійснюють управління організаційними соціальними службами та центрами соціальних служб, а також громадськими, проміжними і асоціативними організаціями, причетними до надання соціальних послуг.

В той же час в центрі уваги управління на мікрорівні перебувають саме *ділові організації*. До них належать приватні або державні фірми, навчальні, лікувальні та інші прибуткові й неприбуткові організації. В таких організаціях, окрім працівників, існують матеріально-технічна база, фінансова та документальна система. Їх наявність не залежить від складу і стану персоналу, хоча останній якоюсь мірою може впливати на їхні якісні і кількісні параметри.

Крім цього, в організації існує об'єктивована в адміністративно-правовій структурі, знеособлена система зв'язків і норм, необхідна для виконання трудових функцій у стабільній взаємодії і в єдності мети. Ці норми і зв'язки також в основному нейтральні щодо персонального складу працівників. Останній може навіть повністю змінитись, але норми і зв'язки загалом залишаться тими ж.

Подібна відмінність простежується і в управлінських відносинах. На підприємстві чи в установі функції управління персоналом і виробництвом виконує адміністрація. Вона не є органом колективу і формується приватними власниками або державою. Зрозуміло, такий орган колективу, як комітет профспілки, впливає на управління підприємством, але не несе комерційної, дисциплінарної, правової відповідальності за результати його діяльності, він представляє інтереси персоналу перед адміністрацією, яка, у свою чергу, виступає як представник приватного капіталу або держави.

Суспільне становище ділової організації та її персоналу часто не збігаються. У нашому суспільстві власником багатьох підприємств і установ досі є держава. Але майнова відповідальність за них лежить на підприємствах і установах, а не на їх персоналі. Це означає, що юридичними особами виступають організації, а не персонал. Дохід, отриманий в результаті виробництва, становить дохід власників, а не їхніх працівників. Водночас організація в цілому неможлива без персоналу, оскільки основною продуктивною силою є людина. Якщо вирішальний вплив на будову і функціонування організації справляє суспільний лад, тип власності, то в рамках одного й того ж типу суспільства найважливіше значення в діяльності організації має персонал – його склад і стан. Так, згуртованість і (або) конфліктність, стабільність персоналу, рівень кваліфікації, дисциплінованість працівників – усе це прямо визначає ефективність організації.

Емпірична типологія *ділових організацій*¹ виділяє серед них два типи: 1) *підприємства* (зайняті у виробництві й розподілі матеріальних цінностей та послуг); 2) *установи* (зайняті у сфері розумової праці). До першого типу належать організації виробничі, торговельні, обслуговуючі, до другого – освітні, лікувальні, культурні, управлінські, наукові та проектні. Проблемна ж типологія визначає інші угруповання. З погляду проблеми “особистість-суспільство” *ділові організації* можна поділити на дві групи: 1) зайняті задоволенням людських потреб (працюють на кожного); 2) зайняті у сфері суспільної інтеграції (працюють на ціле). До першої групи потрапляють організації, які забезпечують свій прибуток виробництвом матеріальних предметів споживання (одяг, харчування, житло, предметний світ), умовами для рекреації (відпочинок, лікування), поставляють предмети духовних потреб (ідеї, художні цінності, знання), до другої – організації, що здійснюють соціальний контроль (орган нагляду), соціальне управління (уряд, місцева адміністрація). Виділяється також проміжна група організацій, зайнятих соціалізацією (виховні, освітні, інформаційні заклади), що тією чи іншою мірою працюють на обидві функції.

Як бачимо, соціальна організація, що здійснює соціальну роботу, за цією типологією відноситься саме до проміжної групи організацій, зайнятих соціалізацією. При цьому поєднання функцій задоволення соціальних потреб клієнтів та об'єднання дій суспільства щодо соціальної підтримки та розвитку окремих груп населення відбувається на рівні такої соціальної організації, як соціальна служба.

¹ Див.: Удальцова М.В. Социология управления: Учеб. пособие. – М.: ИПФРА-М, 1998. – С. 12-13.

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

Саме в такому розумінні розглядається територіальна соціальна служба як соціальна організація, що є інституціональною основою управління соціальною роботою в Росії.¹ При цьому головними інституціональними ознаками соціальної служби визнають:

1. Правовий статус або правове закріплення діяльності у відповідних положеннях та регламентах.
2. Організаційна побудова установ, в якій відображено специфіка діяльності та умов.
3. Практичне здійснення конкретних функцій соціальної допомоги, захисту та підтримки, обумовлене правовим статусом та організаційною побудовою.

Типовою державною територіальною службою в Росії є центр соціального обслуговування, структура та масштаби якого залежать від контингенту клієнтів.

Розуміння соціальної служби як базової соціальної організації в соціальній сфері переважають і в українських джерелах, де, наприклад, організація соціальної сфери (соціальна система, організація, яка здійснює соціальну роботу тощо) розуміється як систематизоване, структуроване, публічне, свідоме об'єднання дій людей для досягнення ефективного результату вирішення соціальної проблеми в контексті мети соціальної роботи.

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

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

В літературі виділяють чотири підходи до аналізу характерних рис соціальних служб.

Перший підхід – 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

¹ Див.: Менеджмент социальной работы / Под ред.: Е.И. Комарова, А.И. Войтенко – М.: ВЛАДОС, 1999 – С. 52-54.

служби перш за все знаходяться взаємовідношення із оточуючим (зовнішнім) середовищем. Важливими є питання про цілісність організації, її місію у функціонуванні громади, організаційну роль серед інших соціальних інститутів та організацій соціального управління.

Другий підхід – від зосередження уваги на системі компонентів соціальної служби, що найбільше піддаються змінам. Це нібито акцентуація в контексті “драми” внутрішнього розвитку організації. Тоді в центрі “колізії” виступають взаємовідносини між компонентами організації: структурними підрозділами, неформальними групами, окремими співробітниками та опонентами або їх прибічниками.

Третій підхід – будується на гуманістичній позиції, коли основу аналізу та дослідження визначають соціально-психологічні погляди, а саме: відповідність мети діяльності соціальної служби цілям кожного конкретного спеціаліста з соціальної роботи; ступінь зацікавленості спеціалістів у досягненні мети соціальною службою; комбінація методів підвищення лояльності та мотивація праці спеціалістів; вибір форм делегування повноважень щодо прийняття рішень та стан відповідальності співробітників.

Четвертий підхід – формалізований або структурно-функціональний. Дослідника соціальної служби перш за все турбують відповіді на запитання: наскільки нормативно визначені права, функціональні обов'язки, етичні правила та об'єм відповідальності кожного працівника; які форми та методи використовуються в організації для стимулювання організаційного порядку; хто, за якими принципами формує, очищає інформаційний простір організації (в т.ч. від зайвих “шумів”).

Характерно, що для кожної організації соціальної сфери (соціальної служби) типовими є кілька об'єднуючих “*атрибутів*”:

- цінності (публічне обґрунтування корисності, етичні правила, права клієнтів, принципи роботи);
- взірці (приклади, моделі, досвід), якими представляється, визначається соціальна служба;
- соціально-філософські узагальнення: як сприймається людина, її права, демократичні сподівання; яка роль групових, командних зв'язків соціальних працівників, які погляди на зміст та характер змін в соціальному, суспільному вимірі тощо;
- символічні узагальнення, своєрідні атрибути публічного (зовнішнього та внутрішнього) сприйняття цільності та неповторності організації (щось, наприклад, “бюрократичної гармонії”, в тому числі емблема служби, назва кімнат, структурних підрозділів, плакати, наявність матеріалу для вільного використання клієнтами тощо).

Цікавим є узагальнене визначення *особливостей соціальних служб* як соціальних організацій.¹ Вони наступні:

- складність йде не від великої кількості компонентів, частин, а від складності взаємодії компонентів організації;
- кожен компонент соціальної служби є неподільним;
- кожен компонент в своєму зв'язку із зовнішнім середовищем діє як представник цілого;
- при змінах у зовнішньому середовищі та внутрішньому стані організації зберігається набір компонентів;
- внутрішня послідовність та паралельна переробка інформації в соціальній службі;
- вертикальні та горизонтальні зв'язки між елементами, компонентами системи та зовнішнім оточенням соціальної служби.

На особливості соціальних служб *“накладаються” протиріччя їх практичної діяльності*, а саме:

- між вимогами розвитку статусу державного службовця (коли соціальний працівник знаходиться перш за все на сторожі інтересів держави, контролює середовище клієнтів) та вимогами професійної соціальної роботи (коли працівник соціальної служби перш за все стоїть на позиціях клієнта, сприймає та поважає суб'єктивний світ клієнта, допомагає клієнту збільшити свою самостійність, а не залежати від “чиновника”, в руках якого сконцентровано ресурси соціальної роботи тощо);
- між закономірностями адміністративно-командного управління (номенклатура, виконання планових завдань, монополія державного, ієрархічність відносин між організаціями та спеціалістами в окремій організації, пріоритет організаційних та розподільчих методів впливу (інструкція, наказ), авторитарний, силовий стиль управління) та ринковим управлінням (плюралізм власності, міжсекторна взаємодія організацій, рівноправність партнерських відносин, самоврядування організації в умовах певної території, демократичний стиль управління, пріоритет щодо економічних методів управління);
- між завданнями соціальної політики та закономірностями соціальної роботи.

Завершуючи порівняльний аналіз спільного та особливого в характеристиках соціальної служби як специфічної соціальної організації, слід зазначити доцільність і правомірність використання цієї методи для розгляду управлінського процесу в таких соціальних організаціях.

¹ Див.: Шендеровський К.С. Управління соціальною роботою з дітьми та молоддю. Менеджмент соціальної служби. – К.: 2002. – С. 8-17.

Аналіз вітчизняної літератури свідчить, що *особливості процесу менеджменту соціальної роботи* визначають за такою обумовленістю:¹

- особливостями соціального характеру об'єкту управління;
- особливостями соціальних проблем в соціальній роботі;
- особливостями професійної спрямованості соціальних працівників.

За першою групою чинників особливості у процесі менеджменту соціальної роботи обумовлені тим, що:

– соціальні явища, процеси завжди є самі якісною одиницею аналізу, що носять системний характер, і є імовірною системою (наприклад: ВІЛ-інфіковані, багатодітна сім'я, підлітки, які скоїли злочин);

– соціальні явища, процеси (в той же час) існують в конкретних умовах і характеризуються закономірностями, специфічністю відповідної території у відповідний час (наприклад, “діти вулиці” – об'єкт соціального управління; “діти вулиці” з “пропискою” біля Дарницького залізничного вокзалу – об'єкт менеджменту Дарницької районної у місті Києві соціальної служби для молоді);

– соціальні явища, процеси (як системи) не можуть розглядатися поза їх зовнішнім оточенням (соціально-економічні, побутові, моральні умови тощо).

За другою групою чинників особливості у процесі менеджменту соціальної роботи обумовлені:

– неповторністю будь-якої соціальної проблеми. Безумовно, життя сповнене стереотипів та ярликів. Однак їх поєднання практично не повторюється в соціальних відносинах однаково;

– складним характером альтернатив, що розглядається при вирішенні будь-якої соціальної проблеми;

– непередбаченістю наслідків від рішень, які стосуються конкретної соціальної проблеми (групи проблем);

– наявністю великої чисельності факторів, які приймаються до уваги;

– обов'язковою наявністю кола осіб та організацій, які по відношенню до соціальної проблеми мають право приймати рішення тощо.

За третьою групою чинників особливості у процесі менеджменту соціальної роботи обумовлені тим, що:

– більш складне за процедурою визначення результатів діяльності спеціалістів соціальних служб;

– домінування якісних показників ефективності над кількісними та наявність протиріч якісних і кількісних показників;

¹ Див.: Шендеровський К.С. Зазнач. твір. – С. 19-21.

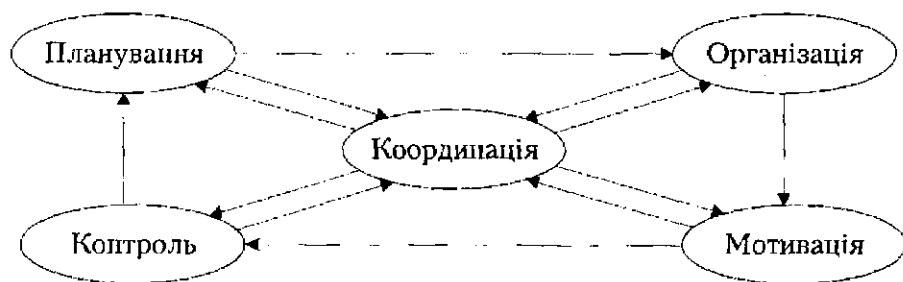
- робота, яку виконують соціальні працівники, досить різнокольорова, різнопрофільна та складна;
- більшість соціальної роботи за своєю природою вимагає прийняття термінових та невідкладних рішень;
- соціальна робота не допускає невизначеності та помилок (від спеціаліста з соціальної роботи залежить доля людини);
- виробнича діяльність (наприклад, соціальна допомога чи соціальна профілактика) тісно пов'язана з іншими видами роботи (медична, педагогічна, інформаційна тощо), вимагає високого ступеня координації дій різних професійних груп, різних за рівнем та статусом соціальних служб, організацій;
- соціальна робота вимагає одночасно інтегрованого та спеціалізованого підходу, соціальні працівники – фахівці високого рівня, перш за все бережуть честь “мундира” і віддані своїй професії (взаємодія з клієнтом), а інтереси соціальної служби для них нібито на другому місці;
- соціальна робота потребує від фахівця подвійного фокусування: на ресурси клієнта та соціального середовища;
- у багатьох соціальних службах існують подвійні повноваження (до прикладу, соціальний контроль – соціальна допомога), що викликає проблеми в координації, підзвітності й призводить до змішування професійних та посадових ролей.

Враховуючи, що дослідження процесу менеджменту соціальної роботи у вітчизняній літературі робить тільки свої перші кроки, з подібним варіантом обґрунтування чинників, що обумовлюють його (процесу) особливості в принципі можна погодитись. Але навряд чи знайде підтримку намагання довести через ці особливості “унікальність” управлінського процесу соціальною роботою, адже менеджмент, як вид соціального управління, має ознаки наукової галузі саме завдяки універсальності, а не “унікальності” його принципів, законів та методів реалізації. Підтвердженням тому може слугувати аналіз функцій менеджменту соціальної роботи, який здійснено у наступному підрозділі.

4.2. Особливості функцій менеджменту соціальної роботи

Для визначення особливостей функцій менеджменту соціальної роботи необхідно, перш за все, розглянути сутність основних функцій менеджменту.

Як відомо, мета і задачі менеджменту, так само як і керівників – менеджерів, є відправним моментом для визначення обсягу і видів організаційно-управлінських робіт, що забезпечують їх досягнення. Мова йде про функції, що є складовими частинами організації будь-якого процесу управління поза залежністю від особливостей (розміру, призначення, форми власності і т.д.) тієї чи іншої організації (підприємства, фірми). Тому їх називають загальними й у їхньому складі виділяють планову, організаційну, координаційну, контрольну і мотиваційну функції. Взаємозв'язок між ними може бути представлений у вигляді діаграми, що показує зміст організації будь-якого процесу управління (див. мал. 11). Стрілки на діаграмі показують, що рух від стадії планування до контролю можливий лише шляхом виконання робіт, пов'язаних з організацією процесу і з мотивацією працюючих. У центрі діаграми знаходиться функція координації, що забезпечує узгодження і взаємодію всіх інших функцій.



Мал. 11. Взаємозв'язок функцій процесу управління соціальною роботою

Планова функція (чи функція планування) - це вид організаційно-управлінської діяльності, зв'язаної з розробкою планів організації і її складових частин. Плани містять перелік того, що повинно бути зроблено, а також визначають послідовність, ресурси і час виконання робіт, необхідні для досягнення поставлених цілей. Відповідно, планування включає: 1) установлення цілей і задач; 2) розробку стратегій, програм і планів для досягнення цілей; 3) визначення необхідних ресурсів і їхнього розподілу по цілях і задачах; 4) доведення планів до усіх, хто їх повинен виконувати і хто несе відповідальність за їх реалізацію.

Важливо відзначити, що в командно-адміністративній системі планування роботи організації виконувало в основному роль інструмента постановки задач підрозділам і розподілу ресурсів між ними для реалізації жорстко заданих зверху цілей. Воно також було засобом контролю й оцінки результатів і створювало основу для стимулювання роботи працівників організації. Його головна характерна риса – директивність, що відповідала концепції народногосподарського планування як єдиної системи планів, кожний з яких повинен точно програмувати запропоновані йому завдання і забезпечувати тим самим безперерйну роботу всього народногосподарського механізму. В повній мірі ці вимоги визначали роль функції планування і в організаціях соціальної сфери.

У нових ринкових умовах господарювання плани не задаються підприємствам зверху, а ресурси підприємство “добуває” самостійно, несучи повну відповідальність за асортимент, якість і результати діяльності. План стає основою діяльності організацій усіх форм власності і розмірів, тому що без нього неможливо забезпечувати узгодженість у роботі підрозділів, контролювати процеси, визначати потребу в ресурсах, стимулювати трудову активність людей, що працюють в організаціях. Сам процес планування дозволяє більш чітко формулювати цільові настанови організації і використовувати систему показників діяльності, необхідну для наступного контролю за результатами. Крім того, планування зміцнює взаємодію керівників різних служб організації.

Планування роботи соціальних служб в нових умовах – це безупинний процес використання нових шляхів і способів удосконалювання діяльності організації за рахунок виявлених можливостей, умов і факторів. Отже, плани не можуть бути директивними, а повинні мінятися відповідно до конкретної ситуації, тобто носити індикативний, більш гнучкий характер.

Крім того, органічною складовою частиною функції планування при цьому стає складання довгострокових прогнозів, що показують можливі напрямки майбутнього розвитку організації соціальної сфери в тісній взаємодії з навколишнім її середовищем. Прогнози на майбутнє закладаються в основу стратегічних планів, у яких знаходять висвітлення найважливіші для організації зв'язки між цілями, ресурсами і можливостями навколишнього середовища. У свою чергу, стратегічні плани складають основу поточних чи оперативних планів, за допомогою яких організується вся робота соціальної служби.

В соціальних службах, зазвичай, розробляють перспективні та поточні плани роботи (річний, квартальний, місячний, а подекуди – щотижневий та на кожен день).¹

Основними розділами таких планів вважаються:

- розвиток видів та форм соціального обслуговування населення.
- робота з кадрами управлінців та соціальних працівників.

Зміцнення матеріально-технічної бази та поліпшення умов праці.

Контроль за якістю соціальних послуг та узагальнення кращого досвіду у роботі.

Організаційна функція (чи функція організації) – це така функція організації процесу управління завданням, формуванням якої є структура організації, а також забезпечення всім необхідним для її нормальної роботи – персоналом, матеріалами, устаткуванням, будинками, коштами й ін. Організувати – це 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.

У будь-якому плані, що складається в організації, завжди є стадія організації, тобто створення реальних умов для досягнення запланованих цілей. Нерідко це вимагає перебудови структури виробництва і управління для того, щоб підвищити їх гнучкість і пристосовність до вимог ринкової економіки. Для багатьох організацій (в тому числі і соціальних служб) ця задача є новою, тому що в колишніх умовах господарювання використовувалися, як правило, типові структури управління, що розроблялись централізовано для різних галузей. У зв'язку з тим, що вони були жорстко пов'язані зі штатним розкладом, організації не прагнули до їх зміни, тому що це могло привести до скорочення штатного складу. У наш час соціальні служби формують організаційну структуру управління відповідно до власних потреб. Аналіз змін показує, що багато організацій відходять від функціонального принципу побудови структур, а також скорочують так звану вертикаль (ієрархію) управління, делегують повноваження зверху вниз. У структуру організації усе більше вводяться нові ланки, у тому числі зв'язані з необхідністю вивчення ринку і розробкою стратегії її розвитку.

Другим, не менш важливим завданням організаційної функції вважається створення умов для формування такої культури усередині соціальної служби, що характеризується високою чутливістю до змін, інновацій нау-

¹ Див.: Менеджмент соціальної роботи / Під ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко – М.: ВЛАДОС, 1999. – С. 110-112.

ково-технічного прогресу, єдиними для всієї організації цінностями. Тут головне – це робота з персоналом, розвиток гуманістичного, стратегічного й економічного мислення у свідомості керівників, підтримка соціальних працівників і менеджерів, схильних до творчості, нововведень, таких, що не бояться ризикувати, а також брати на себе відповідальність за рішення проблем соціальної служби.

Мотиваційна функція (чи функція мотивації) – це організаційно-управлінська діяльність, що має своєю метою активізувати людей, які працюють в організації, і спонукати їх до ефективної праці задля виконання цілей, передбачених планами соціальної служби.

У цьому зв'язку процес мотивації включає: 1) встановлення оцінки (розуміння) незадоволених потреб; 2) формулювання цілей, спрямованих на задоволення потреб; 3) визначення дій, необхідних для задоволення потреб людей, працюючих в організації.

Дії щодо мотивації включають економічне (матеріальне) і моральне стимулювання, збагачення самого змісту праці і створення умов для прояву активності, розкриття творчого потенціалу працівників і їхнього саморозвитку. Здійснюючи цю функцію, менеджери повинні постійно впливати на фактори результативної роботи членів організації. До них, у першу чергу, відносяться: розмаїтість роботи за змістом, зростання і розширення професійної кваліфікації працюючих, задоволення від отриманих результатів, підвищення відповідальності, можливостей прояву ініціативи і здійснення самоконтролю і т.д.

Варто підкреслити – дії щодо мотивації – це не тільки використання в організаційно-управлінській діяльності мотивів, що спонукають людину до активності і підвищення продуктивності праці. Мотивація включає також і формування мотивів у процесі діяльності людини і закріплення їх як постійно діючої домінанти. Звичайно, у процесі мотивації склад потреб людини не змінюється, але їхня структура і взаємодії залежать від управління і впливають на його ефективність. Тому у своїй діяльності керівник-менеджер повинен подумати не тільки про те, на які мотиви спиратися, але і які мотиви розвивати з огляду на конкретні обставини й умови соціальної роботи, з огляду на мету управління й оцінюючи наслідки різних варіантів мотивування. У цьому відношенні для менеджера головними проблемами є наступні: які мотиви визначальні в діяльності соціального працівника? Як вони впливають на результат його діяльності? Які можливості виміру їхньої структури і співвідношення? Як співвідносяться зовнішні і внутрішні мотиви діяльності управлінців?

Контрольна функція (чи функція контролю) – це організаційно-управлінська діяльність, головним завданням якої є кількісна і якісна оцінка й облік результатів роботи соціальної служби. В ній виділяється два основних напрямки: 1) контроль за виконанням робіт, намічених планом; 2) заходи для корекції всіх значущих відхилень від плану.

Головні інструменти виконання цієї функції – спостереження, перевірка всіх напрямів діяльності, облік і аналіз. У загальному процесі організації управління контроль виступає як діяльність, за даними якої здійснюється коригування раніше прийнятих рішень, планів і навіть норм і нормативів. Ефективно поставлений контроль обов'язково повинен мати стратегічну спрямованість, орієнтуватися на результати, бути своєчасним і досить простим. Остання вимога особливо важлива в сучасних умовах, коли соціальні служби прагнуть будувати свою роботу на принципі довіри до людей, а це приведе до необхідності і можливості істотного скорочення контрольних функцій, виконуваних безпосередньо менеджерами. У цих умовах контроль стає менш жорстким, а також більш економічним і демократичним.

Слід зазначити, що важливим завданням контрольної функції є також розробка стандартної системи звітності та перевірка цієї звітності як соціальної служби у цілому, так і кожного окремого підрозділу. Отже, здійснення функції контролю спирається в першу чергу на організацію системи обліку і звітності, що включає фінансові і якісні показники діяльності тієї чи іншої організації соціальної сфери та проведення аналізу їх динаміки.

Підвищення ролі контрольної функції в управлінні організаціями тісно зв'язано з використанням автоматизованих інформаційних систем і електронно-обчислювальної техніки, що дозволяють досить оперативно і точно передавати за призначенням управлінську інформацію, робити її обробку й аналіз, виявляти відхилення від намічених планових показників і приймати в зв'язку з цим оперативні рішення. Це дає можливість здійснювати систематичний контроль за виробничою і побутовою діяльністю всіх підрозділів у постапному її здійсненні, координувати і вчасно вносити необхідні корективи в зв'язку зі зміною умов діяльності.

Координаційна функція (чи функція координації) – це функція організації процесу управління, що забезпечує його безперебійність і безперервність. Головне завдання координації – досягнення погодженості в роботі всіх ланок соціальної служби шляхом установлення раціональних зв'язків (комунікацій) між ними. Характер цих зв'язків може бути всіляким, тому що залежить від процесів, що координуються. Тому для виконання цієї функції можуть використовуватися як усілякі документальні джерела (звіти, доповідні, аналітичні матеріали), так і результати обговорення

виникаючих проблем на нарадах, зборах, при інтерв'юванні і т.ін. Велику роль при цьому грають технічні засоби зв'язку, що допомагають швидко реагувати на відхилення в нормальній діяльності соціальної служби.

За допомогою цих та інших форм зв'язку встановлюється постійна взаємодія між підсистемами соціальної служби, здійснюється маневрування ресурсами, забезпечується єдність і узгодження всіх стадій процесу управління (планування, організації, мотивації і контролю), а також усіх дій керівників - менеджерів.

В умовах зростання самостійності і відповідальності керівників усіх рівнів і виконавців відбувається зростання так званих неформальних зв'язків, які забезпечують горизонтальну координацію робіт, виконуваних на одному рівні управлінської структури. Одночасно скорочується необхідність у вертикальній координації, коли структури управління стають "плоскими".

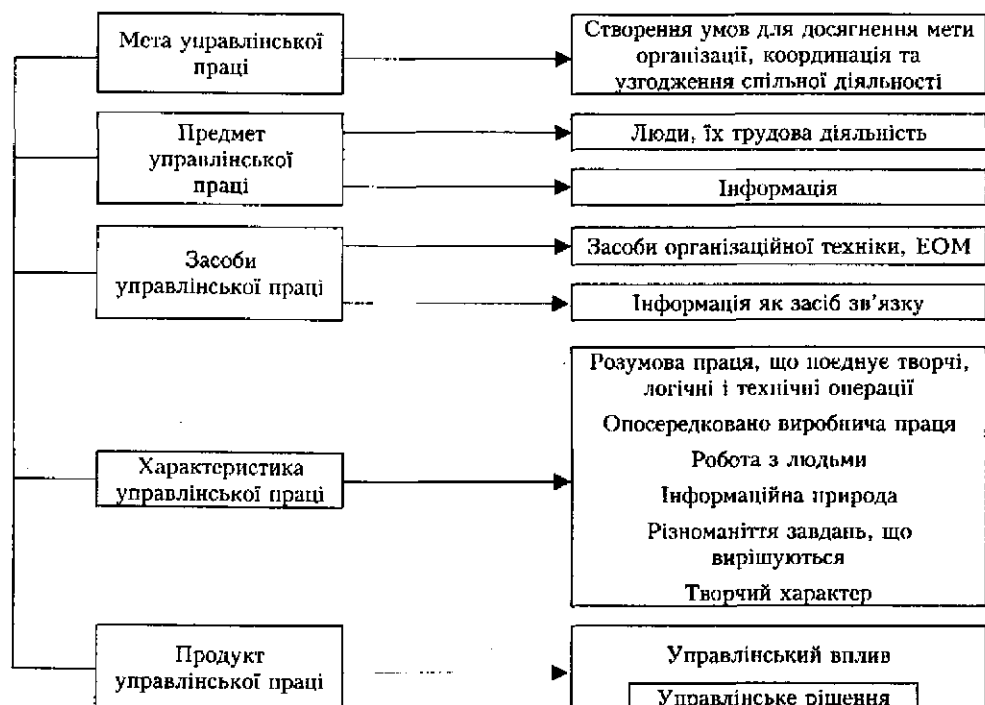
Поряд з цим, реалізація координаційної функції виражається також у визначенні і підтримці необхідного стану організації (керованого об'єкта) у навколишньому її середовищі, в узгодженні її внутрішнього стану з умовами зовнішнього середовища. Таким чином, координація визначає цілісність і стійкість організаційної системи. Одним словом, коли в процесі координації забезпечується стійке становище організації (соціальної служби) у соціально-економічному середовищі, тоді і зростають реальні можливості для внутрішньої гармонії її функціонування і розвитку.

На завершення зазначимо, що іноді до розглянутих функцій менеджменту соціальної роботи додають функції управління проблемами соціальних служб та функції розвитку соціальної служби, як це роблять, наприклад, при плануванні роботи центрів соціальних служб для молоді міста Києва.

4.3. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи

Менеджмент у будь-якій галузі, а в соціальній роботі особливо нерозривно зв'язаний з людьми, зайнятими управлінням. Тому праця в сфері управління одержала назву управлінської (менеджерської). Здійснюючих його людей прийнято називати управлінським персоналом. *Управлінська праця* — це специфічний вид людської діяльності, що відокремилась в процесі поділу і кооперації суспільної праці. Це відокремлення є об'єктивно необхідною умовою розвитку не тільки суспільного виробництва, але і

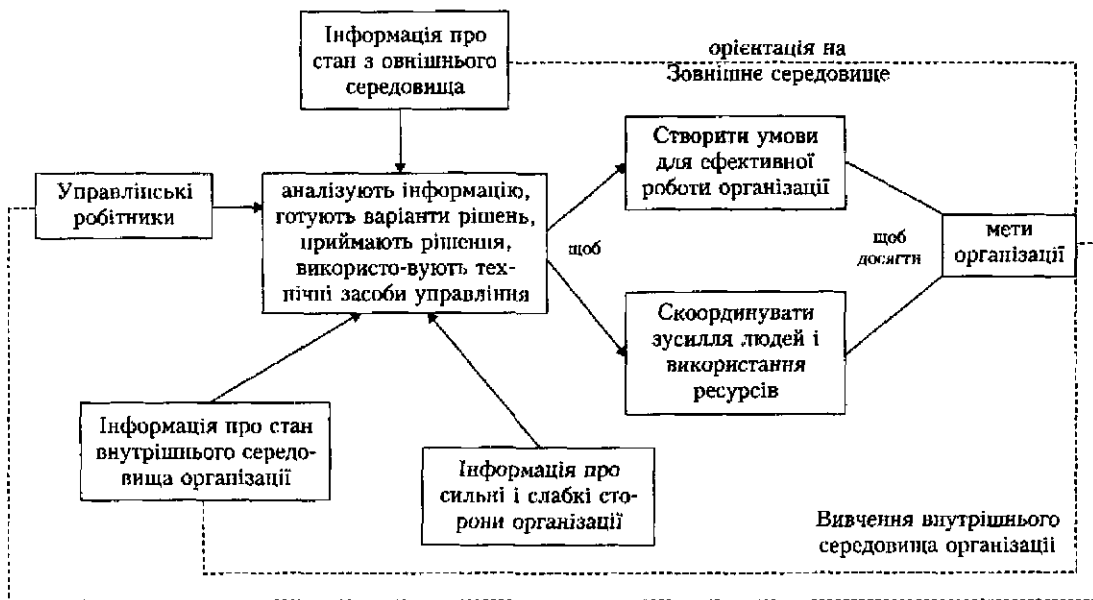
суспільства в цілому. У порівнянні з іншими видами праці в організації, управлінська праця має особливості, що виявляються в її характері, меті, предметі, результатах і використовуваних засобах. Найбільш системно основні параметри і сам процес управлінської праці показані на мал. 12, 13.



Мал. 12. Основні елементи управлінської праці.

Слід зазначити, що специфіка розв'язуваних у сфері менеджменту завдань в основному визначає переважно розумовий і творчий характер управлінської праці, у якому постановка мети, розробка способів і прийомів її досягнення, а також організація спільної діяльності членів організації складає головний сенс і зміст праці людей, яких відносять до управлінського персоналу. У цієї категорії працівників особливий предмет праці — інформація, опрацьовуючи яку вони виробляють і приймають рішення, необхідні для зміни стану керованого об'єкта. Тому як знаряддя праці менеджерів виступають насамперед засоби роботи з інформацією (організаційна й обчислювальна техніка), а результат їхньої діяльності виявляється в управлінських впливах (управлінських рішеннях) і оцінюється на основі досягнення мети, що поставлена перед організацією (соціальною службою).

У зв'язку з цим необхідно визначити зміст понять “управлінський персонал” і “менеджер”, що в управлінській літературі трактуються досить широко і не завжди однозначно. Під *управлінським персоналом* прийнято розуміти сукупність фахівців, що здійснюють функції управління¹. На практиці – це працівники апарата управління організації, помічники керівника. Міжнародна організація праці (МОТ), наприклад, розглядає управлінський персонал як частину більш широкої категорії працівників, до якої, крім менеджерів, входять і інші фахівці-професіонали. Підставою для цього вважається тісний зв'язок у роботі менеджерів і фахівців, що, працюючи в постійному контакті (і залежачи один від одного), забезпечують запланований розвиток організації. Думається, що такий підхід доцільно враховувати і в діяльності соціальних служб.



Мал. 13. Процес управлінської праці в організації

Американський дослідник Д. Бернхем у своїй книзі “Революція менеджерів” розрізняє наступні категорії управлінського персоналу: 1) фінансист – особа, яка здійснює фінансовий контроль над підприємством, але не керує ним; 2) технічний керівник чи інженер, який забезпечує функціонування підприємства, має необхідні для цього наукові і спеціальні знання, уміє застосовувати їх на практиці; 3) комерсант, який реалізує продукцію

¹ Див.: Коротков А.М. Концепция менеджмента: Учебное пособие. – М.: 1997. – С. 203.

підприємства; 4) менеджер-управляючий, організатор, який є головною фігурою як на приватних, так і на державних підприємствах.¹

У плановій і обліковій практиці України прийнято виділяти наступні основні посади управлінського персоналу на підприємствах і в організаціях: керівники і їхні заступники (у т.ч. майстри); головні спеціалісти; інженери, техніки, механіки; економісти, інженери-економісти; лічильно-бухгалтерський, канцелярський і юридичний персонал; інші працівники. Керівники складають одну з найбільш значимих груп управлінського персоналу. Їхня праця є найбільш складною і відповідальною.

Крім того, в Україні сьогодні співіснують підприємства різних організаційно-правових форм, хоча для сфери соціальних служб ця тенденція тільки починає виявлятися. При цьому, з одного боку, йде активний процес приватизації й акціонування державних підприємств, а з іншого боку – розвиток дрібного, середнього і великого бізнесу. У цих умовах управлінням зайняті: по-перше, “класичні” менеджери – господарські керівники, що керують державними (рідше приватними) підприємствами на основі найму, тобто за “зарплату”; по-друге, менеджери-співвласники – господарські керівники акціонованих підприємств (як правило, дрібних і середніх), що працюють по найму й одночасно мають пакети акцій цих підприємств; по-третє, менеджери-бізнесмени (підприємці) – приватні власники переважно дрібних підприємств і фірм, якими вони управляють особисто.

Що стосується терміна *менеджер*, то в сучасному розумінні – це керівник, управляючий, що займає постійну посаду в організації і наділений повноваженнями щодо прийняття рішень по конкретних видах її діяльності. Менеджер – це також і фахівець з управління соціально-економічними і господарськими процесами, виробництвом і обігом товарів, найманий управляючий. Він є посадовою особою фірми (компанії), у якій працює і входить у її керівний склад². Разом з тим, цей термін є досить поширеним і вживається в самому загальному вигляді стосовно:

- керівника організації в цілому чи її підрозділів (управління, відділень, відділів і інших структурних ланок);
- керівника по відношенню до підлеглих;
- організатора конкретних видів праці у рамках окремих підрозділів, або програмно-цілевих груп;
- адміністратора будь-якого рівня управління, що організує роботу на основі сучасних методів³.

¹ Див.: Гвинішани Д.М. Организация управления. – М.: 1972. – С. 53.

² Лазовский Л.Ш. и др. Универсальный бизнес. – М.: 1997 – С. 43.

³ Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник.. – М., 1994. – С. 21.

Отже, менеджер — це член організації, що здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські задачі. Тому з повною підставою можна стверджувати, що менеджери також є ключовими людьми в соціальних службах. Однак не всі менеджери відіграють однакову роль в організації; не усі вони займають у ній однакову позицію, тому що завдання, розв'язувані різними менеджерами, далеко не однакові; нарешті, функції, виконувані окремими менеджерами, теж не ідентичні.

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

У зв'язку з цим, а також з метою підвищення результативності менеджменту, здійснюється розподіл праці менеджерів, тобто спеціалізація управлінських працівників на виконанні визначених функцій (видів діяльності), розмежування їхніх повноважень, прав і сфер відповідальності. Відповідно до цього в сучасних організаціях (як державного, так і ділового сектора) виділяють наступні *види поділу праці менеджерів*:

- 1) функціональний;
- 2) структурний (по вертикалі і горизонталі);
- 3) технологічний і професійно-кваліфікаційний¹.

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

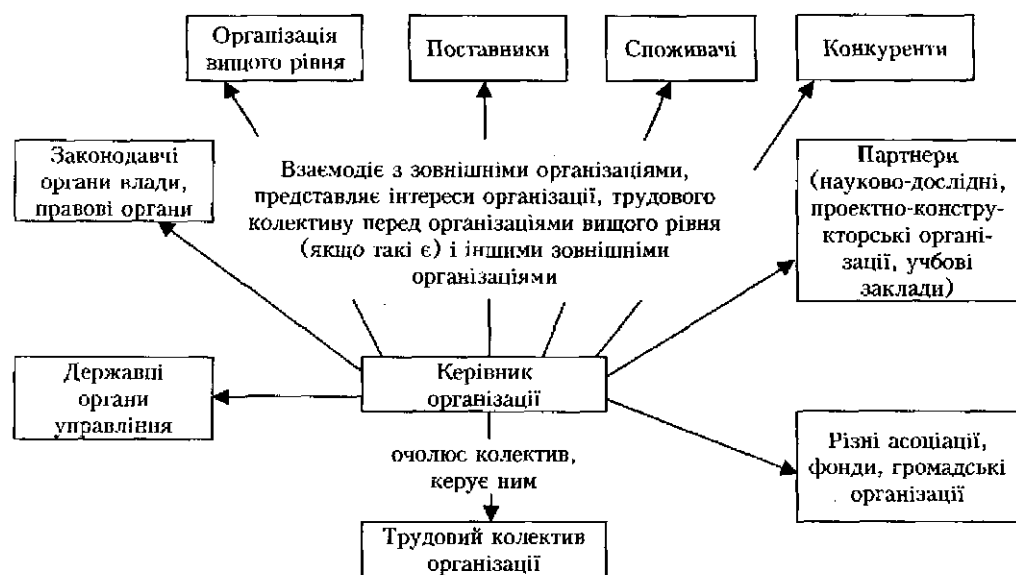
2. *Структурний* поділ праці менеджерів будується, виходячи з характеристик об'єкта управління (таких, як організаційна структура служби,

¹ Див.: Зудина Л.Н. Организация управленческого труда. — М., 1997. — С. 69-99.

масштаби і сфери її діяльності, галузева чи територіальна специфіка). Через величезну розмаїтість факторів, що впливають на структурний поділ праці, він завжди є специфічним для кожної конкретної організації. Разом з тим, можна виділити деякі найбільш загальні риси спеціалізації, що стосуються, перш за все, вертикального і горизонтального поділу праці менеджерів.

Вертикальний поділ праці в багатьох організаціях побудований на виділенні, в основному, трьох рівнів управління: вищого, середнього і низового.

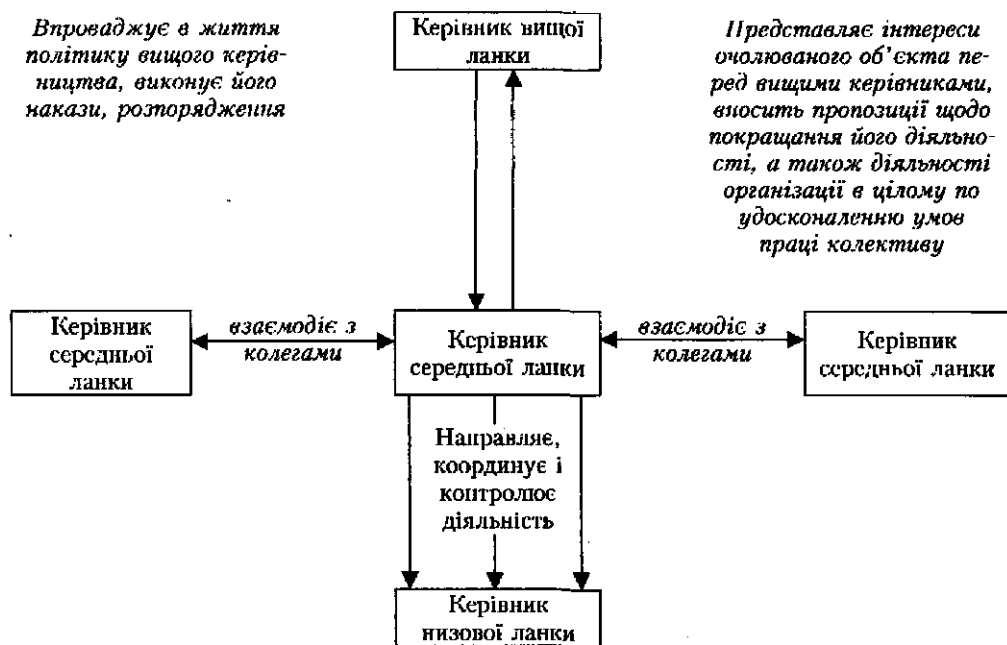
Вищий (інституціональний) рівень складає адміністрація соціальної служби (в особі його керівника і заступників), яка здійснює загальне стратегічне керівництво організацією в цілому, а також її різними функціональними і виробничими або господарськими підрозділами. На цьому рівні зайнято не більш 3–7% всього управлінського персоналу, що розробляє стратегічні плани, формує мету фірми, а також здійснює адаптацію організації до різного роду змін і забезпечує її зв'язок із зовнішнім середовищем і суспільством (див. мал. 14).



Мал. 14. Керівник вищої ланки в системі управління установи соціальної роботи

Середній (управлінський) рівень — найбільш чисельний за деякими з ними, він складає від 50 до 60 % загального числа управлінського

персоналу організації. Він включає менеджерів, відповідальних за управління, координацію діяльності працівників і хід виробничого процесу в підрозділах служби, що складаються з декількох первинних структурних одиниць. Сюди відносяться також менеджери штабних функціональних служб апарата управління соціальною службою, її філій і відділень, а також керівники допоміжних обслуговуючих виробництв, цільових програм і проектів. Типовими посадами менеджерів середньої ланки є: завідувач відділом, начальник підрозділу, директор філії, управляючий напрямом послуг, проектом, відповідальний за регіон (див. мал. 15).



Мал.15. Керівник середньої ланки в системі управління установи соціальної роботи.

До *низового* (технічного) рівня відносять менеджерів, які мають у своєму підпорядкуванні працівників переважно виконавчої праці. Це майстри, начальники ділянок і змін, керівники функціональних підрозділів у цехах, бригадири. В соціальних службах вони здійснюють оперативне управління первинними підрозділами (безпосередньо соціальних працівників) і зайняті в основному щоденними операціями і діями, необхідними для забезпечення ефективної соціальної роботи (без зривів) по наданню соціальних послуг (див. мал. 16).

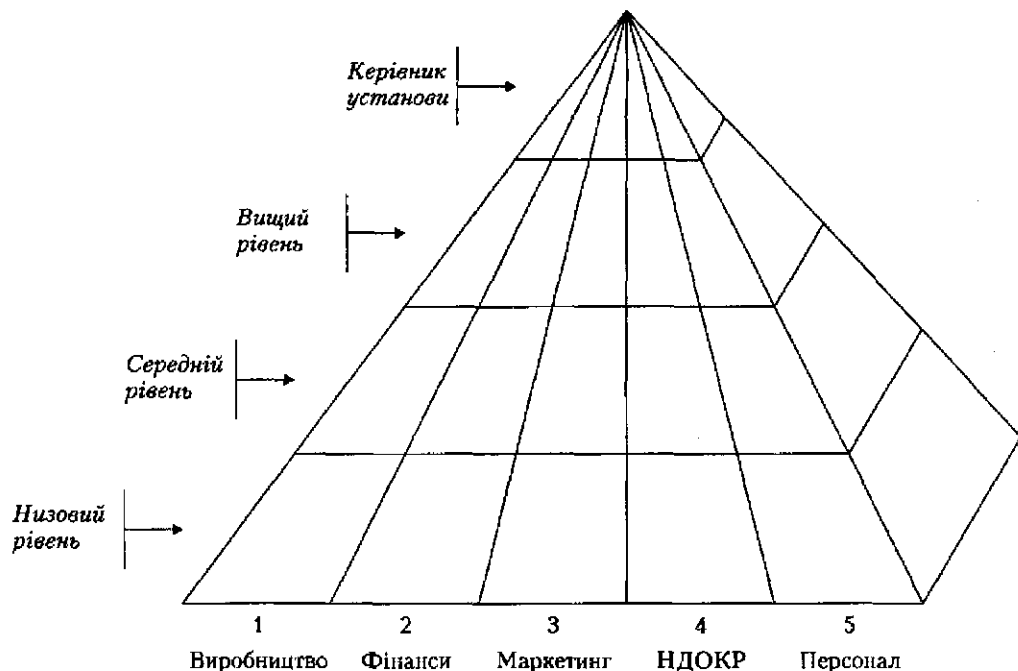


Мал. 16. Керівник низової ланки в системі управління організацією.

Необхідно підкреслити, що фактичне число ієрархічних рівнів управління в організаціях може відрізнятися великою розмаїтістю і коливатися від одного-двох на малих підприємствах до восьми-десяти і більш у великих об'єднаннях і корпораціях. Відповідно буде мінятися і зміст завдань, розв'язуваних на кожному рівні менеджменту. Однак загальним є те, що на кожному з них передбачається визначений обсяг робіт з функцій управління, тобто горизонтальний поділ праці менеджерів за функціями. У свою чергу, функціональна структура робіт на рівнях не однакова. Так, при русі від нижчого рівня до вищого збільшуються число і складність завдань щодо розробки планів, програм і організації всієї діяльності служби, підвищується значення розпорядчої і конторської функцій. На низовому і середньому рівнях менеджери більше зайняті координацією спільної діяльності співробітників і мотивацією їх на досягнення більш високих результатів, тому ці функції стають для них більш важливими.

Горизонтальний поділ праці менеджерів у більш широкому масштабі припускає їхню спеціалізацію у ключових сферах (видах) діяльності організації, що утворює її відносно відособлені підсистеми. У цьому зв'язку більшість дослідників при горизонтальному поділі праці на підприємстві виділяють у його складі п'ять основних підсистем: 1) виробництво; 2) фінанси; 3) маркетинг; 4) науково-дослідні і дослідно-конструкторські

розробки (НДОКР); 5) кадри (персонал). Відповідно цим сферам діяльності здійснюється спеціалізація менеджерів і їх групування по відповідним підрозділам (див. мал. 17.). Зазначимо на те, що більшість з цих складових присутня і в соціальних службах, хоча і не завжди виділяється структурно.



Мал. 17. Поділ праці менеджерів за рівнями управління і сферами діяльності установи соціальної роботи

3. *Технологічний* і професійно-кваліфікаційний розподіл праці менеджерів враховує види і складність виконуваних робіт. За цими критеріями в складі апарата управління організацією виділяють три категорії працівників: керівників, фахівців і службовців. Якщо розглядати їхню працю з погляду технології процесу управління, то завдання керівників в основному зводиться до прийняття рішень і організації їх практичної реалізації. Фахівці, у свою чергу, здійснюють проектування і розробку варіантів рішень. Службовці займаються, головним чином, інформаційним забезпеченням усього процесу управління.

Орієнтовні витрати робочого часу на виконання різних видів управлінської праці наведені в таблиці 9.

Таблиця 9

**Орієнтовні витрати робочого часу на виконання
різних видів управлінської праці**

Види операцій, процедур	Витрати робочого часу у загальних витратах (%)		
	керівники	спеціалісти	службовці
Інформаційні проце- дури	30	60	80
Підготовка і прийнят- тя управлінських рі- шень	30	25	20
Організаторська ро- бота	40	15	–

У цілому ж усі категорії управлінських працівників вносять свій внесок у розробку і реалізацію управлінського впливу.

Існує ряд вагомих причин, за яких, на думку американського дослідника Г. Мінцберга, організація не може існувати без менеджерів, тому що вони:

- забезпечують виконання організацією її основного призначення;
- проектують і налагоджують взаємодію між окремими операціями і діями, що виконуються в організації;
- забезпечують служіння організації інтересам осіб і установ, що її контролюють;
- є основною інформаційною ланкою зв'язку і взаємодії організації з зовнішнім оточенням;
- несуть формальну відповідальність за результати діяльності організації;
- офіційно представляють організацію в церемоніальних заходах.

Одним словом, як вважає П. Друкер, менеджер виконує два *специфічні* обов'язки, яких немає ні в кого з інших працівників організації. Перший полягає в тому, щоб створити з наявних у його розпорядженні ресурсів справжню виробничу єдність. Тут менеджер подібний диригенту оркестру, але диригент має вже написану композитором партитуру і тільки інтерпретує її, а менеджер є одночасно і диригентом, і композитором. Другий обов'язок полягає в тім, що в кожному рішенні і дії щодо (поточного) моменту, менеджер завжди повинен пам'ятати про майбутнє, про перспективи своєї організації.

Ефективному здійсненню цих специфічних обов'язків, на думку П. Друкера, сприяють п'ять загальних базових операцій (функцій) у роботі кожного менеджера, у якій би галузі він не працював. Їх результатом є інтеграція ресурсів для підтримки життєздатності і зростання організації.

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

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

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

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

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

Кожен менеджер, вважає П. Друкер, неодмінно виконує всі перераховані функції незалежно від того, усвідомлює він це чи ні. Він може робити все це добре або погано, але він завжди це робить. При цьому варто мати на увазі, підкреслює далі П. Друкер, що кожна з цих функцій являє собою комплексну форму діяльності, що розкладається на елементарні частини¹. Тому робота менеджера уявляється як складний комплекс, і виконання кожної з цих функцій вимагає від нього різних якостей і кваліфікації. Отже, людина може поліпшити свої результати як менеджер, тільки поліпшивши результативність операцій, що складають його роботу. При цьому важливо підкреслити, що в управлінській літературі різноманітні функції керівника-менеджера прийнято розділяти на дві великі групи: *функції-процеси* і *функції-завдання*. У свою чергу, група функцій-процесів підрозділяється на три підгрупи: 1) функції попереднього управління: цілепокладання, прогнозування, планування; 2) функції оперативного управління: організація процесу виробництва, організація процесу праці, стимулювання

¹ Див.: Гвініані Д. М. Зазнач. твір – С. 338-340.

і мотивація праці; 3) функції заключного управління: контроль, облік, аналіз. Група функцій-завдань містить у собі: представницьку, кадрову, соціальну, юридичну, інформаційну, координаційну функції¹.

Будучи суб'єктом здійснення управлінської діяльності, менеджери виконують в організації і ряд різноманітних ролей. Як помітив ще Шекспір, життя — це сцена, а люди — актори. Ми всі "граємо" визначені ролі: матері/батька, чоловіка/дружини, службовця. Менеджери також "грають ролі", що міняються в залежності від їх положення і сутності роботи в організації. Наприклад, на думку вітчизняних фахівців², менеджери можуть виступати в ролях: адміністратора, організатора, фахівця, вихователя, комунікатора, підприємця, громадського діяча. Тим часом, американський фахівець Генрі Мінцберг у своїй роботі "Природа управлінської праці" (1973) виділив десять управлінських ролей, визначивши їх так:

Міжособистісні ролі

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

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

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

Інформаційні ролі

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

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

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

Вирішальні ролі

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

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

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

¹ Див.: Словарь-справочник менеджера /Под ред. М.Г. Лапуста. — М., 1996. — С. 413.

² Див.: наприклад: Шрамченко Т.Б. Управленческий труд и менеджеры //Российский экономический журнал. — 1995. - № 10. — С. 73.

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

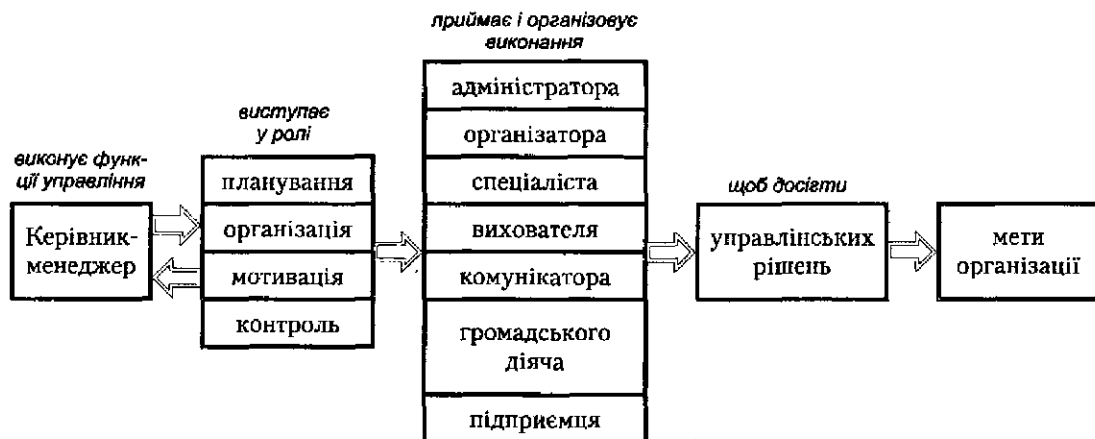
Незважаючи на різні підходи по виділенню ролей менеджерів, серед них можна виділити *три ключові управлінські ролі*.

По-перше, це роль по ухваленню рішення: менеджер визначає напрямок руху організації, здійснює необхідні поточні коректування її діяльності, вирішує питання розподілу ресурсів і т.п. Тільки він має право приймати управлінські рішення. Однак, будучи наділеним правом прийняття рішень, менеджер разом з тим і несе відповідальність за їх наслідки. Тому він повинен не тільки уміти вибрати найкращий варіант, що може зробити фахівець з підготовки рішень чи навіть комп'ютер. Менеджер повинен зважитися на те, щоб ризикнути повести очолюваний ним колектив у визначеному напрямку. А це частіше зробити набагато складніше, чим розрахувати оптимальне рішення.

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

По-третє, менеджер виступає в ролі керівника, що формує відношення усередині і поза організацією, що мотивує і наставляє членів організації на досягнення її цілей, що координує їх зусилля і, нарешті, що виступає як представник організації. Справжній менеджер — це, насамперед, особистість, за якою люди готові йти, ідеям якої вони готові вірити. У сучасних умовах підтримка членами організації свого керівника є тим фундаментом, без якого жоден менеджер (яким би гарним і грамотним фахівцем він не був) не зможе успішно керувати колективом. Ілюстрація основних параметрів змісту діяльності керівника-менеджера може бути представлена в такий спосіб (див. мал. 18).

У залежності від позиції менеджерів в організаціях, характеру реалізованих ними функцій і розв'язуваних завдань дані ролі можуть бути притаманні їм у більшій чи меншій ступені. Однак, незалежно від цього, кожен менеджер обов'язково приймає рішення, працює з інформацією і виступає керівником стосовно організації в цілому чи її підрозділу.



Мал. 18. Зміст діяльності керівника-менеджера установи соціальної роботи (основні функції і ролі)

Складність і багатофункціональність управлінської діяльності враховується, як правило, у певних вимогах з боку суспільства, яким повинні відповідати менеджери при зайнятті певних посад (див. табл. 10).

Таблиця 10

Вимоги до професійної компетенції менеджерів соціальної роботи

1	Знання і розуміння природи управлінської праці і процесів менеджменту.
2	Знання посадових і функціональних обов'язків менеджера, засобів досягнення цілей і підвищення ефективності роботи організації.
3	Уміння використовувати сучасну інформаційну технологію і засоби комунікації, необхідні в управлінському процесі.
4	Володіння мистецтвом управління людськими ресурсами (людьми).
5	Володіння мистецтвом налагодження зовнішніх зв'язків.
6	Здатність до самооцінки, уміння робити правильні висновки і безперервно підвищувати кваліфікацію (тобто свої знання й уміння).

Як видно з таблиці, найбільш загальні вимоги до професійної компетенції менеджерів, незалежно від займаної ними посади, полягають у тому, що усі вони повинні мати спеціальні знання в галузі менеджменту і мати

здатність використовувати їх у повсякденній роботі з управління організацією чи її підрозділами. Дані вимоги, наведені в таблиці, умовно підрозділяються на дві групи. Першу складають знання й уміння виконувати професійну роботу в області менеджменту (пункти 1, 2, 3). Ці і багато інших знань і умінь набуваються в процесі вивчення управлінської науки, її законів, принципів і методів, а також засобів роботи з інформацією. Оскільки сама наука про менеджмент, відповідаючи на зростаючі вимоги практики, висуває і розробляє все нові ідеї і концепції управління, то навчання менеджменту набуває безперервного характеру. У зв'язку з цим менеджер, що працює професійно, повинен обов'язково використовувати новітні досягнення світової управлінської думки, що підвищують ефективність його діяльності.

Друга група вимог до професійної компетенції менеджера пов'язана з його вмінням і здатністю працювати з людьми і керувати самим собою (пункти 4, 5, 6 таблиці 10). Ці й інші знання й уміння в області управління надзвичайно важливі. Адже в процесі виконання своїх функцій менеджери взаємодіють із широким колом осіб — колегами, підлеглими, вищестоящими керівниками, акціонерами, споживачами, постачальниками й іншими працівниками й організаціями. Щоб ефективно працювати з людьми, які різко розрізняються за своїм статусом й інтересами, менеджери повинні мати багато специфічних особистих якостей, які підсилюють довіру і повагу з боку тих, з ким вони вступають у взаємодію. Донедавна вважалося, що багатьма особистісними якостями (постійно необхідними керівнику) люди або “нагороджуються” від природи, або набувають їх у процесі багаторічної роботи, тобто методом проб і помилок. Однак останні досягнення в області поведінкових наук (соціології і психології) дозволяють досить ефективно вивчати природу і мистецтво управління людьми на серйозній основі, не покладаючись тільки на інтуїцію і досвід.

У новітній 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 групи¹.

У відповідному переліку професора Школи бізнесу і державних адміністративних систем Пітера Вейла можна виділити такі позиції, як “нове сполучення інтелекту й оперативних якостей”, уміння “працювати в стресових ситуаціях”. Діяльність сучасного керівника, підкреслює автор, “наповнена стресами... Люди, що працюють в умовах стресів, розвивають у собі здатність блокувати їхній вплив на здатність виконати свої функції”².

В умовах становлення в Україні ринкової економіки і загальної економічної дестабілізації діяльність керівників значно ускладнюється, оскільки їм приходится часом контролювати безпрецедентні для західної практики, некеровані з її позицій ситуації. Менеджери повинні вміти приймати рішення в умовах найвищого ризику і невизначеності. Тут вимагаються особлива оперативність, самостійність і відповідальність. У таких обставинах менеджери зобов’язані володіти і власне підприємницькими навичками, зокрема, умінням швидко орієнтуватися в мінливій ринковій ситуації, перерозподіляти ресурси в найбільш вигідні сфери застосування. Українські менеджери змушені, поряд зі знанням теорії і практики менеджменту, інтенсивно опановувати знання в галузі маркетингу і теорії фінансів, займатися “клієнтою орієнтацією персоналу”, що, на думку ряду вітчизняних фахівців, є однією з “формул успіху” організації.

В цьому зв’язку американський дослідник Роберт Катц вважає³, 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. На додаток до зазначених умінь, 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. І нарешті, останнє і найважливіше уміння — людинознавство, тобто здатність працювати з людьми і серед людей, об’єктивно оцінювати людей і їхні спонукальні мотиви, ефективно керувати (див. табл. 11).

¹ См.: Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. — М., 1991. — С. 21.

² Вейл П. Искусство менеджмента. Новые идеи для мира хаотических перемен. М. 1993. - С. 34.

³ Цит. за.: Лэнд П. Менеджмент — искусство управлять. — М., 1995. — С. 67–68.

Таблиця 11

Основні уміння менеджерів

I <i>Менеджери вищого рівня</i>	<i>Концептуальні вміння</i>
II <i>Менеджери середнього рівня</i>	<i>Людинознавчі вміння</i>
III <i>Менеджери нижчого рівня</i>	<i>Технічні (практичні) вміння</i>

Як випливає з цієї таблиці, наявність трьох основних умінь (за Р. Катцом) необхідні менеджерам усіх трьох рівнів управління, однак на кожному з них ступінь їхнього прояву різна. Виключення складають лише людинознавчі вміння (уміння працювати з людьми), що практично рівною мірою необхідні менеджерам на кожному рівні управління організацією, що підкреслює їхню особливу значимість. Доречним буде згадати, що відомий підприємець Джон Рокфеллер (один з найбагатших людей у світі) якось сказав: "Із всіх існуючих на світі умінь найвищу ціну я дам за уміння спілкуватися з людьми"¹.

Щодо практичних (технічних) і концептуальних умінь справа обстоїть дещо інакше. Так, менеджери низового рівня повинні добре бути підготовлені практично (тобто технічно), тому що саме до їхнього обов'язку входить навчати, направляти, спонукати і навіть надихати низову робочу силу. Іншими словами, ешелон молодших керівників повинен тримати "відточеними" свої практичні (технічні) навички і принаймні, з належною увагою відноситися до концептуальних питань. Менеджерам середнього рівня фактично рівною мірою потрібні технічні (практичні) і концептуальні вміння. І, нарешті, керівники вищого рівня цінуються не стільки за практичні (технічні) вміння, скільки за концептуальні і людинознавчі.

Однак сьогодні усе більшу роль починають грати й уміння менеджера працювати в єдиній команді (мова йде насамперед про керівників вищої ланки). Цю необхідність визнають як закордонні, так і вітчизняні фахівці в галузі управління. Особливо гостро ця проблема постає перед керівниками в Україні. Адже раніш, в умовах централізованої планової економіки, в такий "співтворчості" не було потреби: необхідно і достатньо було чітко виконувати розпорядження "першої особи". І донині багато керівників

¹ Див.: Пригожин А. Эффект организации // Человек и труд. - 1995. - № 3. - С. 110.

вважають, що управлінська команда — це якесь коло безпосередніх підлеглих керівника, що точно транслюють вихідні від нього керівні імпульси на всю організацію. Дієздатність такої “управлінської” команди, зазвичай, мала. Справжня управлінська команда обов’язково повинна складатися з професіоналів, знайомих з теорією і практикою управлінського консультування¹.

Чому необхідна саме робота в команді? Одна з головних причин полягає в тому, що всі підрозділи сучасної організації настільки тісно взаємозалежні, що різномірні менеджерські стилі просто не ефективні. Інша, не менш важлива причина — багатогранність і складність розв’язуваних проблем, їхній комплексний характер. Збіг в одній особі технічної компетентності, володіння економічними, правовими й управлінськими знаннями при їхньому нинішньому обсязі — явище неймовірне. Тому сучасний менеджер зобов’язаний спиратися на досвід і інтелект колег, які відповідають за різні напрямки діяльності в організації.

Що ж заважає нашому менеджеру визнати і прийняти даний імператив до практичного виконання?

По-перше, кожен керівник, який є офіційним лідером, звик дотримуватися принципу єдиноначальності, і перебороти цей традиційний підхід не так просто.

По-друге, кожен член потенційної команди звичайно прагне до лідерства.

По-третє, у зв’язку з необхідністю приймати швидкі конкретні рішення не завжди є час для колективного обговорення проблем.

По-четверте, практично у всіх організаціях діє система винагороди за особисті, а не групові результати діяльності.

По-п’яте, у сучасних вітчизняних фірмах найбільшу проблему для управлінської команди представляють професіонали. Невідповідність між їх високим творчим потенціалом і необхідністю виконувати рутинну роботу для заробляння грошей нерідко створює підвищену напруженість, з якою не завжди вдається справлятися лідеру і команді.

По-шосте, командність вимагає загальної і професійної культури, які у більшості випадків ще відсутні².

Командна робота може бути ефективною лише при взаємному бажанні сторін. Другим фактором успіху є правильний підбір команди, в основі якого має бути “принцип доповнення”, тобто формування з урахуванням сильних і слабких рис лідера. Лідер, як правило, добре знає свої якості і

¹ Див.: Пригожин А. Эффект организации // Человек и труд. — 1995. — № 3. — С. 110.

² Бабаева Л., Чирикова А. Труд бизнесмена. Что это такое? // Человек и труд. — 1995. — № 3. — С. 106.

при створенні команди вибирає людей, що здатні компенсувати його слабкі риси. Дуже важливо установити гарні робочі взаємини в команді, ретельно продумати прийнятні способи спільної роботи, що задовольняють усіх. Члени команди повинні всебічно обговорювати свою роботу, аналізувати спільні дії, а це вимагає колективної самосвідомості, відкритості, зрілості.

Нині, нарешті, починає формуватися новий підхід до рядових працівників організації. Необхідне усвідомлення того факту, що вони є партнерами, кожний з яких вносить свій внесок у її розвиток. Для цього в організації необхідно створити таку обстановку, щоб кожен, знаючи цілі організації, міг узгодити з ними свої особистісні установки, взяти участь у рішенні виникаючих проблем. І це стає одним з найважливіших завдань діяльності сучасного менеджера, для реалізації якого він повинен вміти поєднувати і зацікавлювати членів колективу, будити в них ініціативу і заповзятливість, постійно інформувати про стан справ в організації. "Дайте людям волю використовувати свої здібності, покладіть на них відповідальність, заохочуйте їхню незалежність, і вони будуть горіти бажанням брати участь в управлінні"¹. Дана концепція одержала назву теорії "партисипативного управління" і широко застосовується в країнах розвиненої ринкової економіки.

Аналіз показує, що менеджери — це люди, які складають ядро кожної організації. Вони забезпечують лідерство, дають напрямок розвитку організації, виробляють і приймають усі найважливіші рішення. У кожній країні перед менеджерами повстають практично ті самі завдання. Вони повинні продумати місію (призначення) організації, установити її цілі й організувати ресурси для одержання результатів, які організація має дати суспільству.

Окрім цього, менеджери повинні виконувати і підприємницьку функцію, тобто направляти мислення і ресурси туди, де вони дадуть найбільш відчутні результати, внесуть найбільший вклад у суспільне благо. При виконанні цієї функції вони всюди зіштовхуються з тими самими проблемами. Менеджери повинні зробити роботу продуктивною, вести працівників до ефективності й особистих досягнень, нести відповідальність за вплив організації на соціальне і природне середовище. Але, насамперед, вони відповідають за досягнення результатів, заради яких організація існує, — чи зайнята вона комерційною діяльністю, навчанням студентів, або лікуванням хворих.

Це означає, що менеджери практикують менеджмент, як лікарі практикують медицину. У практиці менеджери користуються прийомами й інструментами, почерпнутими з арсеналу науки про управління. Є і

¹ Фалмер Р. М. Энциклопедия современного управления. Т. 5. — М., 1992. — С. 94, 52.

специфічні менеджерські прийоми і навички, які беруться власне з практики менеджменту, при забезпеченні системи комунікацій в організації, виробленні рішень в умовах невизначеності, стратегічному плануванні і т.п.

Як специфічна область діяльності і знань, менеджмент має власні базові проблеми, специфічні підходи і труднощі. Тому менеджери, що розуміють, що таке менеджмент як практична дисципліна, можуть бути цілком ефективними, навіть першокласними управляючими, володіючи лише мінімальною компетентністю у використанні інструментів і прийомів. Але люди, що знають інструменти і технологію, але не розуміють фундаментальних основ менеджменту, — не керівники. У кращому випадку, це техніки, виконавці.

4.4. Самоменеджмент в управлінні соціальною роботою

Поява в українському науковому просторі поняття “менеджмент соціальної роботи” пов’язано з інституалізацією соціальної роботи як галузі наукових знань та навчальної дисципліни і обумовлена суспільною потребою в підвищенні ефективності практичної соціальної роботи.

Теоретичне осмислення сутності та особливостей менеджменту в сфері соціальної роботи в Україні ще тільки розпочинається. Не зустрічаються ще наукові роботи, в яких би розкривались можливості в управлінні соціальною роботою *самоменеджменту* – одного з інноваційних напрямків сучасного менеджменту. Перспективним, на наш погляд, є дослідження *самоменеджменту соціальної роботи* в контексті моделей ділової кар’єри соціального працівника.

Традиційний менеджмент, як відомо, розглядає ділову кар’єру як просування робітника, тобто як етап та метод управління трудовими ресурсами, розповсюджуючи на нього традиційні підходи для ресурсного управління (матеріальними, технічними, фінансовими та інш.). При цьому робітник виступає переважно як об’єкт управління, у його просуванні службовими сходами переважають цілі організації; методи та програми управління кар’єрою мають в основному організаційний, колективний характер.

Менеджмент людських ресурсів розглядає співробітників як невикористані резерви. Ділова кар’єра розглядається як один з механізмів підключення цих резервів, у тому числі і через створення умов зацікавленості

працівника у службовому просуванні та відповідній роботі з підвищення професійних та особистісних якостей.

Тенденція розширення можливостей для особистої участі робітника у плануванні та реалізації особистої кар'єри реалізувалася у відокремленні нових напрямків менеджменту: кадровий менеджмент, менеджмент персоналу, а також практична психологія менеджменту.

У сукупності вони створили передумови для виділення самостійного напрямку у менеджменті – самоменеджменту, який безпосередньо спрямований на самореалізацію та самоуправління особистою кар'єрою з боку її суб'єкта – самого працівника.

Самоменеджмент як новий напрямок у традиційному менеджменті виник внаслідок його психологізації та соціологізації у відповідь на суспільну потребу у більш повному використанні і розвитку творчого потенціалу працівника.

Самоменеджмент розуміють як послідовне й цілеспрямоване використання соціальним працівником ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації й розвитку свого творчого потенціалу.

Концепції, що описані в літературі, побудовані на стрижневій ідеї, навколо якої формується система методик і прийомів роботи над собою з реалізації цієї ідеї. У концепції самоменеджменту Л. Зайверта – це ідея економії свого часу; у концепції В.А. Андрєєва – ідея саморозвитку творчої особистості; у концепції М. Вудкова й Д. Френсіса – подолання власних обмежень; у концепції А.Т. Хроленка – підвищення особистої культури ділового життя; у концепції Б. і Х. Швальбе – ідея досягнення особистого ділового успіху.

Кожний з концептуальних підходів у комплексі з методиками їх реалізації може використовуватися для самооцінки й саморозвитку ділових якостей соціального працівника, підвищення свого ділового потенціалу, що збільшить шанси й перспективи успішного просування по сходах ділової кар'єри. Однак самоменеджмент ділової кар'єри повинен будуватися на базі розуміння суті самої ділової кар'єри і знання соціально-психологічних механізмів її здійснення.

Підходи до розуміння сутності ділової кар'єри, дозволяють визначити початкові теоретичні передумови для розробки більш інтегративної концепції, яка орієнтована на розкриття внутрішніх механізмів “кар'єрної” поведінки людини.

Під *концепцією* (від латинської *concentio* – єдиний задум, головна ідея) тут розуміємо систему поглядів, спосіб розуміння самоменеджменту

ділової кар'єри в процесі, що її складають, виходячи з основних ідей або теорій.¹

Для розуміння структури і взаємозв'язку цих ідей використовуємо *метод моделювання*, уявивши ділову кар'єру соціальних працівників як співставний ідеальний образ моделі. Вдалим, на наш погляд, прообразом може бути модель стратифікованого суспільства, яке П.Сорокін змальовує у вигляді “соціальної будівлі”, мешканці якої переміщуються з одного “соціального поверху” на другий по “сходах” та “ліфтах” соціальної мобільності.²

Розуміння ділової кар'єри як індивідуальної соціально-трудової мобільності дає підстави для використання цієї моделі. При цьому “будівля” становить собою сукупність можливих ділових кар'єр різного рівня, масштабу і спрямування, які утворюють “поверхи” і “блоки”. Рух індивіда між поверхами – *вертикальна кар'єра*, між блоками, які знаходяться на одному рівні, – *горизонтальна кар'єра*. Така модель передбачає певну структуру ідей, які розкривають сутність самоменеджменту ділової кар'єри соціального працівника, а саме:

1. Ідея, що пояснює “чому”, “для чого” індивід реалізує свою кар'єру, на досягнення чого вона спрямована;
2. Ідея, що розкриває, які внутрішні сили і механізми рухають людину по сходах ділової кар'єри;
3. Ідея, що відповідає на питання, чому одні люди рухаються по сходах ділової кар'єри швидше, а інші повільніше.
4. Ідея, що пояснює соціальні механізми, що прискорюють чи уповільнюють переміщення по сходах ділової кар'єри.

В сукупності і взаємозв'язку ці ідеї складають теоретичну основу самоменеджменту ділової кар'єри. Вони покликані дати відповідь на питання про те, які знання про ділову кар'єру і про себе потрібні індивіду для ефективного самоуправління своїм діловим переміщенням.³

Розкриємо коротко сутність кожної з наведених ідей.

Центральним поняттям першої ідеї є “успіх”. Як і багато інших, це поняття увійшло до наукового оберт з повсякденного життя. Під успіхом, згідно з тлумачним словником російської мови, розуміють: 1) успіх у досягненні чого-небудь; 2) суспільне визнання; 3) гарні результати в роботі і навчанні.

¹ Энциклопедический словарь. /Общ. Ред. Осипова Г.В. – М.:ИСПИРАН, 1995. – С.326.

² Сорокин П.А. Человек. Цивилизация. Общество. Пер. с англ. – М.: Политиздат, 1992. – С. 376-377.

³ Лукашевич Н.П. Социология карьеры. –Х.: ОКО, 1998.

Звернемо увагу на те, що успіх, перш за все, пов'язаний із результативністю власної діяльності, тобто залежить від індивідуальних особистісних та ділових характеристик людини. З іншого боку – на його досягнення впливають зовнішні життєві обставини, а також оцінка суспільством соціальної значимості досягнутого індивідом результату.

Завершенням розгляду явища “успіх” і його ролі в діяльності людини буде висновок про те, що ідея успіху цілком придатна для пояснення мети, сенсу ділової кар’єри. Справді, потреба в успіху є універсальною і, значить, може розглядатися як вихідний елемент мотивації успішної ділової поведінки. В той же час ступінь реалізації цієї потреби залежить від особистісних рис і ділових характеристик індивіда, тобто ця ідея придатна для пояснення індивідуальної кар’єри кожного робітника. До того ж, якщо вважати черговий успіх у діловій сфері як сходінку на шляху до наступного успіху, то *ділова кар’єра* уявляється як *рух на шляху до успіху*. Враховуючи, що успіхи у діловому житті чергуються з невдачами, то ця ідея підходить для пояснення як *висхідної, горизонтальної*, так і *низхідної кар’єри*. І, врешті-решт, критерій успішності є зручним для самооцінки, а значить, може бути використаний в ролі показника результативності самоменеджменту ділової кар’єри.

Переходячи до розгляду наступної ідеї з концептуального блоку самоменеджменту ділової кар’єри, відзначимо її безпосередній зв’язок з *суб’єктом ділової кар’єри – людиною*. Ця ідея повинна пояснити, чому люди обирають кар’єру в різних сферах діяльності, а, значить, яку кар’єру повинен вибирати той чи інший індивід для того, щоб досягти успіху. Як пов’язана ділова кар’єра з життєдіяльністю людини і механізмами людської поведінки? Який повинен бути “набір” людських рис для того, щоб “зробити” ділову кар’єру? Відповіді на ці та інші питання дає розгляд *людини як біопсихосоціальної системи*.

Загальним недоліком вивчення людини традиційними науковими дисциплінами – психологією, біологією, соціологією та іншими є їх обмеженість, зумовлена їх предметною спрямованістю. Через це кожна з них вивчає людину під специфічним для неї “кутом зору”. Тому жодна з них не ставить за мету дати всеохоплюючу характеристику людини, оскільки жодна з них не має для цього можливостей.

Отже, потрібен особливий науковий метод, що носить міждисциплінарний характер, який дозволяє синтезувати сукупні дані про особистість, а також виразити їх у формі цілісного уявлення. Цим вимогам відповідає *системний підхід* у дослідженнях.

Обираючи системний підхід для дослідження людини як суб'єкта ділової кар'єри, слід мати на увазі, що системоутворюючі фактори при цьому можуть бути різними. Нам же необхідно, щоб такий фактор враховував:

1. Взаємозв'язок біологічного, психологічного і соціального в людині.
2. Дозволяв описувати не тільки статичний стан, але й поведінку, діяльність людини з реалізації своєї ділової кар'єри.
3. Дав можливість пов'язати ділове просування людини з іншими соціальними процесами і, зокрема, з соціалізацією.
4. Передбачав можливість розгляду ділової кар'єри протягом всієї трудової життєдіяльності індивіда.
5. Дозволяв враховувати вплив на ділову кар'єру навколишнього природного і соціального середовища, зокрема, реальної трудової ситуації.
6. Давав би можливість пояснити сили, що впливають на "кар'єрну" поведінку індивіда, а також механізм вибору тієї чи іншої індивідуальної кар'єри.

В контексті розглянутих вимог, як найбільш їм відповідна, може бути обрана для наших цілей системна концепція людини, запропонована білоруським дослідником І.І Хомічем¹.

Таким чином, людина, як суб'єкт ділової кар'єри, являє собою живу, відкриту, соціально інтегровану, саморегулюючу, багаторівневу систему.

Такий підхід дозволяє суттєво розширити можливості використання для вивчення суб'єкта ділової кар'єри методу соціального моделювання. Мова йде про створення *моделі ділової людини, орієнтованої на успіх*. Ця модель буде представляти систему ідеальних (у вигляді рис і характеристик) елементів, їх комбінацій, що знаходяться у відношенні подібності до об'єкта дослідження, тобто до ділової людини, яка відтворює структурно-функціональні, причинно-наслідкові та генетичні зв'язки між елементами. Тут ми підтримуємо В.Г. Андрєєнкова та С.А. Шашкова про доцільність використання моделювання для вирішення управлінських завдань. Наші дослідження свідчать про можливість використання його як одного з методів самоменеджменту, спираючись при цьому на метод прямого опису, при якому модель ділової людини описується мовою, що по суті збігається з природною мовою, яка виражає характеристики і якості ділової людини.

Ідеї К.Г. Юнга про психологічні типи лежать в основі нової галузі знань про людину – соціоніки. Соціоніка вивчає інваріантні (стійкі) типи мислення, поведінки людей, колективів, спільнот різного рівня, інтертипні

¹ Див.: Хомич И.И. Человек – живая система: Естественнонаучный и философский анализ. – Минск: Беларусь, 1989.

відносини як між окремими особистостями, так і колективами, спільнотами людей, які також можуть бути описані структурою того чи іншого соціотипу. У своїй основі соціоніка спирається на 8-елементну модель особистості, яку запропонувала А.Аугустинавічюте. Ця модель є аналогом людської психіки в інформаційному аспекті взаємодії людини з навколишньою природою і соціальним середовищем.

Продовженням досліджень у цьому напрямку є визначення типів особистості за Тігерами (ТАРТ), що являє собою тестове забезпечення для самовизначення свого типу особистості відповідно до типології К.Г.Юнга для вибору такої сфери докладання зусиль, яка найбільш відповідала б природі та потенціалу конкретного працівника. Автори методик Пол і Барбара Тігер тривалий час організовують і проводять консультації з вибору професій, працевлаштування, з кадрової роботи, а також семінари з навчання фахівців у цій сфері. Їм вдалося на основі аналізу причин досягнення успішної кар'єри тисячі працівників встановити зв'язок між типом особистості і вдалим вибором професії. Це відкриття, підтверджене практикою професійного консультування і оцінкою експертів-менеджерів по кадрах, і покладене в основу їх методики.

Система самооцінки за методом типу особистості базується на чотирьох основних аспектах людської натури: 1) яким чином ми взаємодіємо з оточуючим світом і куди спрямовуємо свою енергію; 2) якого роду інформацію ми сприймаємо насамперед і легше всього; 3) як ми приймаємо рішення; 4) визнаємо ми за краще жити в конкретному, упорядкованому світі (приймаючи рішення), чи в більш вільному, динамічному (вивчаючи можливі варіанти). Ці властивості людської натури називають ознаками. В сукупності вони утворюють 16 варіантів (наборів) таких ознак, відповідно до 16 соціальних типів особистості.

Властивості кожної людини при цьому ми можемо визначити на відповідних шкалах ознак людської натури. Крайні точки цих шкал називаються перевагами. Попадання на один із боків шкали розцінюється як схильність до цієї ознаки і визначається на основі дихотомічного тесту з набором альтернативного опису кожної ознаки типу особистості. Кожний варіант сполучення цих схильностей і встановлює свій тип особистості.

Запропонована методика особливо цінна для використання у практиці самоменеджменту ділової кар'єри як така, що повністю відповідає запропонованій нами теоретичній концепції. До того ж, методика включає рекомендації відносно сильних і слабких сторін кожного з 16-ти типів особистості, вимог, котрих їм слід дотримуватися у своїй роботі для досягнення успіху,

а також перелік відповідних галузей діяльності з пояснення їх переваг для кожного із типів особистості.

Таким чином, теорія типів особистості К.Г.Юнга цілком підходить для залучення її до нашої концепції самоменеджменту ділової кар'єри, а практичне застосування цієї теорії П. і Б. Тігер може бути використане як одна з опорних методик практичної самооцінки і самоуправління власною діловою кар'єрою.

Продовжуючи комплектування "паketу" концептуальних ідей для теоретичного обґрунтування самоменеджменту ділової кар'єри, розглянемо ідею, яка з'ясовує *"кар'єрну" поведінку* працівника. Системне розуміння людини при цьому є основним для системного підходу до його поведінки і діяльності, у тому числі й для опису його ділової кар'єри. Тобто, ідея людини як біопсихосоціальної системи цілком придатна для включення в "пакет" концепції ділової кар'єри.

Поведінка і діяльність людини у системно-структурному підході розглядається як результат взаємодії всіх п'яти визначених рівнів системи, спрямованої на збереження цілісності й життєвості системи. Оскільки людина є відкритою соціально-інтегрованою системою, то її поведінку слід розглядати як визначену природно-соціальним середовищем, а також сутністю зв'язків, відносин і станів у системі "людина-середовище".

В основі поведінки людини як системи покладений адаптивний механізм підтримки динамічної рівноваги системи "людина-середовище", яка порушується у зв'язку із змінами в кожній із підсистем – "людина" і "середовище". Спрямованість поведінки і діяльності людини у бік підтримки рівноваги із середовищем обумовлена прагненням зберегти себе як живу систему. Іншими словами, будь-яка поведінка людини зумовлена і спрямована на збереження і забезпечення її життя. У такому контексті слід розглядати і її *"кар'єрну" поведінку*, адже кожна сходинка ділової кар'єри – це досягнення чергового успіху, який робить життя кращим: більш забезпеченим, комфортнішим, змістовнішим, цікавішим тощо. При цьому ділова кар'єра виступає як один із видів життєзабезпечувальної діяльності, тобто має суттєво важливий для виживання людини характер.

Відповідно до викладених принципів системного підходу до діяльності, будь-який поведінковий акт людини має адаптивний характер і здійснюється за схемою складного спірального циклу, що включає в себе набір послідовних етапів.

1. Обмін речовиною, енергією, інформацією – головний атрибут життя, основна умова збереження рівноваги в системі "людина-середовище". Рівно-

вага в підсистемі “людина-ділове середовище” на черговій сходинці ділового успіху є вихідною позицією для початку “кар’єрної” діяльності. У стані динамічної рівноваги на людину впливає потік різноманітних зовнішніх подразників, але їх сила недостатня для порушення гомеостазу (внутрішньої рівноваги) системи “людина”. В організмі йде нормальний обмін речовиною, енергією, інформацією, нормально функціонують всі його органи і системи, але в цей момент людина не здійснює діяльності, спрямованої на зміну свого ділового статусу.

2. Об’єктивними критеріями рівноваги слугують життєво важливі контакти, які характеризують обмін речовиною, енергією з діловою сферою, а також всі форми обміну інформацією між людиною і діловим середовищем.

Таким чином, концепція самоменеджменту ділової кар’єри повинна розкривати внутрішній механізм цього процесу, пояснювати його мотивацію, рушійні сили. У зв’язку зі складністю й багатогранністю явища ділової кар’єри концепція може бути представлена у вигляді “теоретичного пакету” – сукупності теорій та ідей.¹

Адаптивно-розвиваюча концепція самоменеджменту ділової кар’єри заснована на таких ідеях:

- Ідеї успіху як мети і мотиву кар’єри;
- Ідеї людини як живої, біопсихосоціальної відкритої багаторівневої системи, спрямованої на своє життєзабезпечення;
- Теорії типів особистості (К. Юнг) у єдності з методикою їх виявлення (ТАРТ);
- Ідеї соціального моделювання;
- Ідеї адаптивно-розвиваючого механізму “кар’єрної” поведінки працівника.
- Перевагами адаптивно-розвиваючої концепції є:
- Інтеграція ідей;
- Системність;
- Ефективність використання тестових методів для самооцінки;
- Органічний зв’язок з центральною функцією людини – власне життєзабезпечення.

Запропонована адаптивно-розвиваюча концепція самоменеджменту потребує подальшої апробації у практичній діяльності менеджерів соціальної роботи.

¹ Лукашенич П.П. Теория и практика самоменеджмента. – К.: МАУП, 2002.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бабосов Е.М. Социология управления: Учеб. пособие. – Мн., 2001.
2. Баскаков А.Я., Туленков Н.В. Методология научного исследования: Учеб. пособие. – К., 2002.
3. Беляков К.И. Управление и право в период информатизации. – К., 2001.
4. Булыгин Ю.Е. Организация социального управления: Словарь-справочник. – М., 1999.
5. Введение в управление: Учеб. пособие в 3-х частях. – М., 2002.
6. Вейл П. Искусство менеджмента. – М., 1993.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – М., 1996.
8. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощённый менеджер. – М., – 1991.
9. Гасвський Б.А., Репкало В.А., Туленков М.В. Політичне управління: Навч. посібник. – К., 2001.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. – М., 1994.
11. Глобалізація і безпека розвитку: Монографія / О.Г. Білоус та ін. – К., 2001.
12. Гопчаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. – М., 1996.
13. Горшкова О.А. Опыт социальной работы за рубежом (краткий курс лекций). – М., 1999.
14. Государственное и муниципальное управление: Справочник. – М., 1997.
15. Гвицциани Д.М. Организация управления. – М., 1972.
16. Гуслякова Л.Г., Холостова Е.И. Основы теории социальной работы. – М., 1997.
17. Добропорова И.С. Синергетика: становление нелинейного мышления. – К., 1990.
18. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда. – М., 1997.
19. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. – М., 1988.
20. Колков В.В., Студенова Е.Г. Основоположники социальной работы за рубежом: В 2-х т. – М., 1997.
21. Коротков Э.М. Концепция Менеджмента: Учебное пособие. – М., 1996.

22. Кредісов А.І. Історія вчень менеджменту. – К., 2001.
23. Круглова Н.Ю. Инновационный менеджмент. – М., 1996.
24. Крутько В.Н. Введение в менеджмент кризисных ситуаций. – К., 1994.
25. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. – М., 1981.
26. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. – СПб., 1997.
27. Лукашевич М.П. Соціалізація. Вихідні механізми і технології. – К., 1998.
28. Лукашевич М.П. Соціологія виховання. – 1996.
29. Лукашевич М.П., Туленков М.В. Спеціальні та галузеві соціологічні теорії: Навч. посібник. – К., 1999.
30. Лукашевич М.П., Туленков М.В. Социология: Учеб. пособие. – К., 2002.
31. Лукашевич Н.П. Теория и практика самоменеджмента. – К., 2002.
32. Лукашевич Н.П. Социология карьеры. – Х., 1998.
33. Лэнд П. Менеджмент – Искусство управлять. – М., 1995.
34. Ляшенко А.И. Организация и управление социальной работой в России: Учебное пособие. – М., 1995.
35. Менеджмент социальной работы: Учебное пособие / Под ред. Е.И. Комарова и А.И. Войтенко. – М., 1999.
36. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.Ю, 1992.
37. Методы и модели совершенствования организационных структур / Лагоша Б.А. и др. – М., 1988.
38. Мигович І.І. Соціальна робота. – Ужгород, 1997.
39. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб., 2000.
40. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М., 1979.
41. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М., 1986.
42. Попович І.М. Соціальна робота в Україні і за рубежом. Навчально-методичний посібник. – Ужгород, 2000.
43. Практика социальной работы / Под ред. К. Ханвея и Т. Филпота. – Киев, 1996.
44. Пригожин А.И. Современная социология организаций. – М., 1995.

45. Решетников А.В. Социальный маркетинг и обязательное медицинское страхование. – М., 1998.
46. Ромашов О.В., Ромашова Л.О. Социология и психология управления: Учебное пособие. – М., 2002.
47. Система социологического знания / Авт.-сост. Г.В. Щёкин. – К., 1995.
48. Скуратівський В.А., Палій О.М., Ліанова Е.М. Соціальна політика. – К., 1997.
49. Словарь-справочник по социальной работе / Под ред. Е.И. Холостовой. – М., 2000.
50. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М., 1996.
51. Современный менеджмент. Принципы и правила. – М., 1992.
52. Сорокин П.А. Человек. Цивилизация. Общество: Пер. с англ. – М., 1992.
53. Соціальне управління: Довідник / В.Л. Василенко та ін. – К., 1986.
54. Социальная работа: теория и практика: Учеб. пособие / Отв. ред. Е.И. Холостова, А.С. Сорвина. – М., 2001.
55. Социальная политика: Учебник / Под общ. ред. Н.А. Волгина. – М., 2002.
56. Социальная работа: Учеб. пособие / Под ред. В.И. Курбатова. – Ростов н/Д., 1999.
57. Соціальна робота: Короткий енциклопедичний словник. – К., 2002.
58. Социальное управление: Словарь / Под ред. В.И. Добренкова, И.М. Слепенко. – М., 1994.
59. Справочное пособие по социальной работе / Алексеева Л.С. и др. – М., 1997.
60. Сурмин Ю.П., Туленков Н.В. Методология и методы социологических исследований: Учеб. пособие. – К., 2000.
61. Теория социальной работы: Учебник / Под ред. Е.И. Холостовой. – М., 1998.
62. Территориальные социальные службы: теория и практика / Сост. В.Б. Корняк и др. – М., 1995.
63. Тетерский С.В. Введение в социальную работу: Учебное пособие. – М., 2000.
64. Технологии социальной работы: Учебник / Под общ. ред. Е.И. Холостовой. – М., 2001.

65. Туленков Н.В. Введение в теорию и практику менеджмента. – К., 1998.
66. Удальцова М.В. Социология управления: Учеб. пособие. – М., 1998.
67. Управление – это наука и искусство/Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. – М., 1992.
68. Управление Организацией: Энциклопедический словарь. – М., 2001.
69. Управленческое консультирование: В 2-х т./Под ред. М.Кубра. – М., 1992.
70. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления: В 5-ти томах. – М., 1992.
71. Франчук В.И. Основы современной теории организаций. – М., 1995.
72. Холостова Е.И. Социальная политика: Учеб. пособие. – М., 2000.
73. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. – М., 1993.
74. Шендеровський К.С. Управління соціальною роботою з дітьми та молоддю. – К., 2002.
75. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М., 1996.
76. Щёкин Г.В. Теория социального управления. – К., 1996.
77. Щёкин Г.В. Теория кадровой политики: Монография. – К., 1997.
78. Шукина Н.П. Самопомощь и взаимопомощь в системе социальной поддержки пожилых людей. – М., 1999.
79. Шушански Я. Методология рационализации/Пер. с венг. – М., 1987.
80. Энциклопедия социальной работы. в 3-х т./Пер. с англ. – М., 1993.
81. Энциклопедический социологический словарь/Общ. ред. Г.В. Росипова. – М., 1996.
82. Янг С. Системное управление организаций. – М., 1972.

ЗМІСТ

Передмова.....	3
РОЗДІЛ I. ГЕНЕЗА, ЗМІСТ ТА ТИПОЛОГІЯ	
МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ.....	5
1.1. Концептуальна еволюція менеджменту	
соціальної роботи.....	5
1.2. Визначення сутності та змісту менеджменту	
соціальної роботи.....	17
1.3. Типологія менеджменту соціальної роботи.....	36
РОЗДІЛ II. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ	
МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ.....	56
2.1. Управлінські відносини в системі менеджменту	
соціальної роботи.....	56
2.2. Закони та принципи менеджменту соціальної роботи.....	69
2.3. Методи менеджменту соціальної роботи.....	92
РОЗДІЛ III. МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ	
НА МАКРОРІВНІ.....	114
3.1. Соціальна політика як стратегія менеджменту	
соціальної роботи.....	114
3.2. Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи.....	149
3.3. Ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи....	190
РОЗДІЛ IV. МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ	
НА МІКРОРІВНІ.....	227
4.1. Процесуальний характер менеджменту	
соціальної роботи.....	227
4.2. Особливості функцій менеджменту соціальної роботи.....	240
4.3. Управлінська праця менеджерів соціальної роботи.....	245
4.4. Самоменеджмент в управлінні соціальною роботою.....	264
Література.....	272

Технічний редактор *А. А. Рачимов*
Комп'ютерний макет *С. Б. Салій*

Свідоцтво про внесення до Держ. реєстру від 05.05.2000 серія ДК № 48

Підп. до друку 18.06.03. Формат 70х100/16.
Папір офс. Друк офс. Ум. друк. арк. 17,31.
Тираж 3000 пр. Зам № 284. Фірма «Інтас».

Державний центр
соціальних служб для молоді
01030, Україна, м. Київ-30, вул. Б. Хмельницького, 516, 4 поверх
тел./факс (044) 244-40-00, E-mail: dcssm@ukr.net