

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Курс лекцій

За загальною редакцією
М. Ф. Головатого

Київ 2004

ББК 65.272-2я73
У67

Автори: М. Ф. Головатий (керівник авторського колективу),
М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко, І. Л. Петрова,
М. Б. Панасюк, В. А. Коростельов, М. Є. Сіницький

Рецензенти: *А. І. Кудряченко*, д-р іст. наук, проф.
М. М. Лагунова, канд. філос. наук, доц.

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 11 від 23.11.03)

У67 **Управлінські аспекти соціальної роботи:** Курс лекцій /
М. Ф. Головатий (кер. авт. кол.), М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко
та ін. — К.: МАУП, 2004. — 368 с.: іл. — Бібліогр. в кінці
розділів.

ISBN 966-608-387-6

У посібнику висвітлено політико-правові засади соціального управління, сутнісні характеристики та функції менеджменту соціальної роботи, сучасні моделі толерантного менеджменту персоналу. Розглянуто цілі, завдання, елементи процесів мотивації та оцінювання персоналу. Особливу увагу приділено органі-зацийно-управлінським засадам практичної реалізації соціальної політики, методам підвищення ефективності роботи з персоналом, сучасному інформаційному забезпеченню менеджменту соціальної роботи.

Для викладачів і студентів вищих навчальних закладів, а також для працівників соціальних служб.

ББК 65.272-2я73

© М. Ф. Головатий (кер. авт. кол.),
М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін., 2004
© Міжрегіональна Академія управління
персоналом (МАУП), 2004

ISBN 966-608-387-6

ЧАСТИНА **I**



ПОЛІТИЧНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА: ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ

М. Ф. Головатий

д-р політичних наук, проф.,
перший віце-президент МАУП,
завідувач кафедри соціальної роботи МАУП

Розвиток, прогрес будь-якого суспільства неможливий без активізації діяльності людини — основного суб'єкта такого прогресу. Такій активізації сприяють багато факторів, однак вирішальним була і залишається соціальна політика, її визначеність, ступінь розвитку і ефективність реалізації.

Феномен “соціальна політика” не має в сучасній, в тому числі й вітчизняній науці більш-менш усталеного визначення. Часто її отожднюють із “соціальною сферою”, “гуманітарною політикою” і навіть “соціальною роботою”, хоча вона має суттєві відмінності й особливості.

З багатьох відомих визначень найбільш поширеним і вдалим вважається таке: “Соціальна політика — це діяльність держави з управління розвитком соціальної сфери суспільства, спрямована на задоволення інтересів і потреб населення” [7, 41].

Поняття “соціальна сфера” було запроваджене у вжиток ще за радянських часів і базувалося на тому, що така сфера визначалася і нині досить часто визначається як сукупність суспільних відносин і

норм, які активно впливають на різнопланову діяльність людей. Причому помилково вважається, що соціальна сфера об'єднує невиробничі галузі. Отож закономірно, що й фінансується соціальна сфера в Україні за залишковим принципом, що по суті неправильно. І ось чому. Не виробляючи матеріальних цінностей, соціальна сфера протепосередковано і досить ефективно впливає на виробництво таких цінностей. Адже для продуктивної праці людині потрібні знання, професійна підготовка, відповідні умови для охорони здоров'я, відновлення сил, відпочинку.

В умовах тоталітаризму соціальна сфера здебільшого трактувалася як суто система комунального споживання, де власне й відбувається перерозподіл усього виробленого. Тому пізніше ця сфера асоціювалася з “соціальним забезпеченням”, “соціальним захистом”. До речі, і в Конституції України (ст. 46) нині вживається саме термін “соціальний захист” [4, 20].

Позитивно те, що в сучасній Україні соціальна політика дедалі більше розглядається і практикується як важливий елемент саме економічної стратегії державотворення, що цілком відповідає міжнародним стандартам. Це природно, бо вирішення корінних соціальних проблем — необхідна умова стратегії стабільного, сталого розвитку конкретної людини, суспільства загалом. У контексті викладеного в Україні нормативно-правова база, що обґрунтовує соціальну політику, також поступово вдосконалюється, наближається до міжнародних, зокрема європейських стандартів.

До основних завдань соціальної політики незалежно від суті, характеру і особливостей суспільства належать підвищення добробуту, поліпшення умов праці і життя людей; забезпечення в усіх сферах суспільних відносин принципу соціальної справедливості; зближення класів, соціальних груп і прошарків суспільства; поліпшення національних відносин та ін.

Соціальна політика як складне і багатопланове явище регулює насамперед відносини, що виникають між членами суспільства в процесі задоволення ними найрізноманітніших потреб. Вона охоплює всі сфери життєдіяльності людини — працю, побут, культуру, відпочинок.

Відносини між суспільством і особою соціальна політика регулює головним чином через упорядкування відносин між суспільством і соціальними групами. Важливим принципом соціальної політики було й залишається управління інтересами і через інтереси людей. Тому

часто як своєрідні, самостійні вживаються робочі поняття “соціальна політика стосовно молоді”, “соціальна політика щодо дітей, жіноцтва, сім’ї” та ін.

Соціальна політика має свої елементи (складові), основні з них — соціальне забезпечення, соціальне управління, соціальна робота і соціальний захист.

Серед напрямків функціонування і реалізації соціальної політики виокремлюють власне два головних — соціально-демократичний і ліберальний, кожен з яких має відповідний характер, мету, зміст, специфіку й особливості практичної реалізації.

Суть соціально-демократичного напрямку в соціальній політиці визначається основною його метою — досягнути в суспільстві відповідної соціальної справедливості, усунути або хоча б пом’якшити нерівність у розподілі соціальних, економічних та інших ресурсів за рахунок зменшення відмінності у статусі і доходах.

Така модель не ставить істотних вимог власне до особистості, зменшує роль особистісних стимулів самореалізації і боротьби людини за власне життя. Вона пов’язана зі своєрідною зрівнялівкою, соціальною однорідністю і в остаточному підсумку веде до певної соціальної однорідності, до зникнення або помітного зменшення активності людини в суспільно-економічному, політичному житті. За соціально-демократичного напрямку реалізації соціальної політики насамперед держава (вона зобов’язана) гарантує певний рівень доходів, соціальних послуг, який фактично не залежить від внеску конкретної людини в загальнодержавний продукт. Величина, межі соціальних витрат при цьому визначаються реальними потребами населення.

Дещо інші особливості має ліберальний напрямок реалізації соціальної політики — держава намагається і практично надає кожному громадянину певну можливість для самостійного вирішення власних проблем. При цьому держава бере на себе лише ті функції, які не може вирішити самостійно сама людина або окремі соціальні групи. У цьому разі держава власне надає рівні можливості і шанси усім для досягнення певного соціального статусу, створюючи лише відповідні, образно кажучи, стартові умови — економічні, політичні, правові, культурні тощо.

Для України нині фактично характерне поєднання двох згаданих моделей соціальної політики, оскільки жодна з них яскраво виражених ознак в соціальному житті країни не має. Скажімо, реалізація ліберальної моделі передбачає відповідний рівень соціально-економічного розвитку суспільства, чого в Україні ще немає і це є суттєвим

гальмом для соціального розвитку. Втім, ліберальний напрямок, ліберальна модель окреслюються дедалі помітніше. Можна цілком погодитися з точкою зору окремих науковців, що критеріями виправданої соціальної політики в умовах кризи може стати модель соціальної сфери, яка гарантує соціальну безпеку диференційованих суб'єктів життєдіяльності на рівні, що запобігає деградації їх як елементів цілісної системи. І тільки після виходу з кризи соціальна сфера повинна гарантувати відродження і відкрити перспективи розвитку суспільства. Така точка зору за різних модифікацій домінує.

У минулому, в добу існування СРСР, соціальна політика значною мірою забезпечувала формування фактично шкідливих патерналістських очікувань і сподівань громадян, і насамперед — очікування соціальних допомог і гарантій від держави. Це й зрозуміло, оскільки не існувало певних умов і механізмів саморозвитку, самореалізації людини, бракувало здорової конкуренції, досить примітивною була система соціального захисту людей і, нарешті, нанівець було зведено власну відповідальність особи за своє життя внаслідок самозабезпечення та економічного самозахисту завдяки державним турботам.

Після розпаду СРСР, створення самостійних держав, зокрема й проголошення самостійності України, ситуація в соціальній політиці, зрозуміло, не могла і не може автоматично змінитися на краще. Бо до успадкованих соціальних проблем через розбалансованість економіки, втрату економічних зв'язків у соціальній сфері додалися нові негативні наслідки:

- суттєве зниження загального рівня життя значної частини населення і на цій основі глибоке розшарування й соціальна диференціація;
- збільшення безробіття, особливо неконтрольованого, прихованого;
- велика поляризація доходів населення, а звідси надто різна можливість задовольнити соціальні потреби насамперед у навчанні, дозвіллі, духовному розвитку, медичному забезпеченні тощо;
- відсутність відповідності між результатами і реальною оплатою праці, і передусім між різними секторами економіки і сферами економічної діяльності;
- посилення неформальних і суспільно неврегульованих методів вирішення різноманітних соціально-економічних питань;
- поява соціально нестабільних груп населення, що готові до будь-яких антигромадських дій і проявів.

Тут перелічено основні негативні наслідки нестабільного економічного розвитку України, які найсильніше позначилися саме на соціальній сфері.

Для сучасного українського суспільства характерні різноманітні досить складні соціальні патології, найпомітнішими серед яких останнім часом виявилися такі масові негаразди, як правопорушення, наркоманія, проституція, алкоголізм, націоналізм, фанатизм, СНІД та ін. Вітчизняні вчені сходяться на тому, що за всіх об'єктивних обставин викорінення цих патологій можливе лише тоді, коли суспільство позбудеться колишньої традиційної монополії на матеріальні й духовні блага, на владу, коли не буде умов для появи таких почуттів, як безсилля, безправність, безперспективність, соціальна апатія. Потрібно постійно пам'ятати, що за будь-яких обставин саме людина є суб'єктом, носієм і організатором відповідних суспільних відносин, а відтак, як зазначалося, і вся соціальна політика пов'язана і зорієнтована на людину, на розв'язання її насушних проблем.

Звідси функціонально, з точки зору соціальної спрямованості, особливостей сучасного розвитку України вимальовується й головне завдання соціальної політики — максимально сприяти дієвій адаптації громадян, усього суспільства до принципово нових соціально-економічних, політичних умов.

Відомий вчений-управлінець Г. Щокін до основних проблем соціальної політики взагалі, безвідносно до конкретного суспільства, зараховує забезпечення соціальних гарантій, здоров'я і зайнятість населення, освіту, соціальне обслуговування, подолання антисоціальних явищ, соціальні проблеми молоді, жінок, пенсіонерів та інших статевовікових груп, ефективне управління людськими ресурсами тощо [7, 42].

Кожна із зазначених проблем має свою специфіку, особливості і в конкретній державі визначається відповідно її пріоритетність.

У соціальному розвитку суспільства, а відтак і в соціальній політиці вирішальним був і залишається, як наголошувалося, людський фактор як історично сформована в цьому суспільстві сукупність основних соціальних якостей (характеристик) людей. Йдеться про ціннісні орієнтації (індивідуальні, групові, загальнонаціональні), відповідні моральні принципи людей, їх норми поведінки, життєві плани, рівень знань і загального інтелектуального розвитку, характер і особливості трудових навичок тощо. По суті, соціальна політика має насамперед спрямовуватися на активізацію саме людського фактора, що можливо за умови демократизації суспільства, людських відносин; розширення

й розвитку самоврядування народу; створення відповідного господарського механізму, а також створення нових механізмів управління, заохочення і стимулювання громадян.

Соціальна політика, її формування і практична реалізація мають особливо важливе значення для нестабільних суспільств так званого перехідного типу, яким, зокрема, є нині й Україна. І саме тому, що в таких суспільствах економічні перетворення супроводжуються відповідними суперечностями, неузгодженостями, а то й економічними і соціальними кризами, інфляцією, потрясіннями. В таких суспільствах соціальна політика має обумовлюватися, формуватися і реалізовуватися — а це найголовніше — з урахуванням відповідних фінансових обмежень, дефіциту, інфляції.

Соціальна політика має також враховувати необхідність соціального захисту саме тих груп населення, які найбільше потребують цього. Це пенсіонери, ветерани, діти-інваліди, сироти та ін.

Нарешті, соціальна політика має залишатися політикою соціальної справедливості, бо цього прагнуть люди за будь-яких умов життя.

Соціальна політика може бути успішно реалізована в тому разі, якщо буде не тільки розроблена її стратегія, створені відповідні механізми, а відповідне ресурсне забезпечення. Йдеться насамперед про відповідні фінансово-матеріальні умови для функціонування систем освіти, науки, культури, охорони здоров'я, соціального захисту населення.

Ресурсне забезпечення згаданих сфер здійснюється з багатьох джерел: бюджетні фінансування (за рахунок податкової системи); діяльність різноманітних суспільно-політичних, громадських та інших утворень, фондів, об'єднань; реалізація загальнонаціональних і міжнародних проектів і програм; спонсорська діяльність тощо.

Стосовно соціальної роботи, зокрема в механізмі соціального захисту населення, вирізняють такі основні аспекти [6, 103]:

- визначення потреб у матеріальних (грошових та натуральних) і трудових (професійні кадри і добровольці) ресурсах, які потрібні для надання різних форм соціальної допомоги і підтримки населення;
- оцінка загального обсягу ресурсів у грошовому і натуральному вираженні на основі нормативів, які розробляються вищими і територіальними органами управління і необхідні для забезпечення різних соціальних програм для соціальної підтримки і допомоги населенню;

- визначення основних і додаткових джерел фінансування програм соціального захисту населення.

Відповідно джерела фінансової підтримки соціальної роботи класифікують:

- на дотації з державного бюджету;
- додаткові асигнування (доплати з місцевих бюджетів, видатки фондів, спонсорство, інвестиції тощо).

Окрім грошової підтримки може існувати і натуральна допомога, соціальна підтримка продуктами, речами, медикаментами, послугами тощо.

Соціальна політика не може існувати як некерований процес, вона має бути відповідним чином визначена, інтегрована в усі сфери життя суспільства, суспільні відносини. Йдеться про дві взаємозалежні складові — по-перше, про проголошення загальнодержавного (стратегічного) курсу в гуманітарній, соціальній сфері і, по-друге, про детермінацію соціальної політики відповідними нормами, законами.

Соціальна політика в новій Україні як самостійній суверенній державі була започаткована з проголошенням Декларації про державний суверенітет України. В Декларації зазначено, що людина, її честь, здоров'я — найвища цінність для суспільства, мета його розвитку. Це означає, що відповідну соціальну спрямованість повинна мати в новітній Україні економіка, політика, в державі мають бути створені відповідні умови для співробітництва всіх структур політичної системи, всіх частин суспільства в їх єдності навіть за об'єктивних їх відмінностей. А відтак потрібна певна соціально спрямована діяльність органів місцевого самоврядування, громадських об'єднань, необхідно створити систему соціальних служб і соціального захисту та забезпечення, підтримки населення.

У Конституції України теж записано, що “громадяни мають право на соціальний захист, що включає право на забезпечення їх у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом. Це право гарантується загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням за рахунок страхових внесків громадян, підприємств, установ і організацій, а також бюджетних та інших державних, комунальних, приватних закладів для догляду за непрацездатними. Пенсії, інші види соціальних виплат та допомоги, що є основним джерелом існування, мають забез-

печувати рівень життя не нижчий від прожиткового мінімуму, встановленого законом” [4, 20].

Основну Концепцію соціального забезпечення населення України було схвалено постановою Верховної Ради України у грудні 1993 року, однак і сьогодні соціальна політика здійснюється за так званим залишковим принципом, а адресні допомоги залишаються надто малими і не забезпечують прожиткового мінімуму громадян, що є принциповим моментом в усій державній політиці.

Як ми вже зауважували, у ст. 3 Конституції України зазначається, що людина, її життя, здоров’я, честь, гідність, недоторканність і безпека є найвищою соціальною цінністю у державі [4, 9–12], а в ст. 46 передбачено відповідне право громадян на соціальний захист [4, 20]. Інакше кажучи, держава, у широкому розумінні її сутності і призначення, відповідальна за свою діяльність насамперед перед людиною, особою, громадськістю.

Звідси випливає та суттєва особливість політико-правових засад соціальної політики, що її загальне призначення полягає в створенні належних умов, які гарантують гідне життя, вільний розвиток, самореалізацію і самовдосконалення людини.

Конституція України встановила перелік основних соціальних прав і свобод людини і громадянина згідно з сучасними світовими стандартами та підходами, а також реальними суспільно-політичними потребами власних громадян. Основні з них такі:

- право громадян на працю, заробітну плату (ст. 43);
- право на належний соціальний захист (ст. 46);
- право на житло (ст. 47);
- право на достатній життєвий рівень для себе і своєї сім’ї (ст. 48);
- право на охорону здоров’я, медичну допомогу та медичне страхування (ст. 49);
- право дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, на державне утримання і виховання (ст. 52);
- право на освіту і соціальне забезпечення (ст. 53);
- право на державний захист сім’ї (ст. 53).

У жовтні 1994 року соціальна політика в Україні дістала докладніше визначення у спеціальній доповіді Президента України Л. Кучми на сесії Верховної Ради України “Шляхом радикальних економічних реформ”, положення якої згодом були деталізовані Указом Президента України “Про основні напрямки діяльності органів державної

виконавчої влади України щодо реалізації підсумкових документів Всесвітньої зустрічі на найвищому рівні в інтересах соціального розвитку” (26 березня 1996 року). А 18 жовтня 1997 року Президент України видав Указ “Про основні напрями соціальної політики на 1997–2000 роки”, де вперше в новій Україні було визначено пріоритети, головні напрямки здійснення соціальної політики відповідно до реального соціально-економічного стану держави, поступовість, поетапність реалізації соціальної політики залежно від перебігу економічних та політичних реформ. При цьому наголошувалося на необхідності структурної перебудови усього народногосподарського комплексу, забезпечення умов для підвищення мотивації праці, її стимулювання, оскільки саме це є умовою забезпечення певного рівня життя, соціальної стабільності загалом. Такі питання можна назвати стратегічними напрямками щодо вдосконалення соціальної політики в Україні, оскільки практична реалізація соціальної політики не обмежується суто соціальною сферою. Її джерела, базис закладені саме в соціально-економічній сфері.

У щорічному посланні до Верховної Ради (лютий 2000 р.) “Україна: поступ у XXI століття. Стратегія економічної та соціальної політики на 2000–2004 рр.” Президент України знов акцентував увагу на необхідності значно поліпшити соціальну реформу, спрямувати її на забезпечення відповідних умов та рівня життя громадян. Зазначалося, що такі дії не є якимось тактичним ходом, а безпосередньою метою економічних реформ. Важливо нагадати, що Президент України так окреслив у посланні основні цілі соціальної політики:

- забезпечити за п’ять років збільшення реальних доходів населення України в 1,3–1,4 рази;
- створити мільйон нових робочих місць;
- підвищити мінімальний рівень трудових пенсій до межі прожиткового мінімуму.

Відповідно до вимог, змісту послання Кабінет Міністрів України розробив спеціальну програму “Реформи заради добробуту”. Цією програмою було визначено економічне зростання і досить сильну соціальну політику. Уряд у згаданому документі спробував розв’язати найважливіші економічні проблеми громадян за рахунок розширення їх власних економічних свобод, підвищення ефективності дій усіх суб’єктів підприємницької, економічної діяльності, забезпечення більшої самостійності суб’єктів господарювання та окремих регіонів

України. Такий шлях підвищення ефективності соціальної політики можна вважати об'єктивним.

Ставилося завдання насамперед реформувати усю систему оплати праці відповідно до ринкових умов і механізмів господарювання, підвищити авторитет, захистити власного національного виробника та ринку.

Треба звернути увагу і на ту особливість, що соціальну політику в Україні нині державні органи будують на основі певних соціальних стандартів. Однак законодавчо поки що встановлено лише прожитковий мінімум.

Основними напрямками соціальної політики в Україні з часу проголошення незалежності визначено:

- доходи, рівень життя громадян;
- зайнятість громадян і стан ринку праці;
- організацію й оплату праці;
- охорону праці;
- загальнообов'язкове державне соціальне страхування;
- житлове забезпечення громадян та ін.

Окремо було визначено основні складові системи соціального захисту громадян, це зокрема:

- соціальне страхування, пов'язане з трудовою діяльністю, окремі грошові виплати та пенсії;
- допомога сім'ям з дітьми;
- адресна соціальна допомога окремим малозабезпеченим верствам населення;
- надання житлових субсидій;
- компенсації та пільги тим, хто постраждав від техногенно-екологічних і природних катастроф.

Перераховані напрямки та складові в основному були і залишилися незмінними.

Суть, характер, особливості та механізми реалізації соціальної політики, окремих її складових детермінують такі основні закони України: “Про освіту”, “Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні”, “Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні”, “Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей”, “Про запобігання захворювання на СНІД та соціальний захист населення” та ін.

Важливим соціальним правом громадян, як зазначалося, є право на соціальний захист. В Україні нині воно конкретизоване в спеціальних законах — “Про пенсійне забезпечення”, “Про зайнятість

населення”, “Про державну допомогу сім’ям з дітьми”, “Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту”, “Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні”, “Про статус та соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи” та ін.

Упродовж 90-х років в Україні з питань соціальної роботи було прийнято понад сотню різних законів і підзаконних актів, серед яких найважливіші загальносоціальні нормативно-правові акти й “адресні” правові акти, спрямовані на конкретні, “слабші” прошарки населення.

До загальносоціальних, наприклад, належить Закон України “Про радіаційну безпеку населення” (1995), до “адресних” — “Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи” (1998), Постанова Кабінету Міністрів України № 1878 від 27.11.98, Закон України “Про межу малозабезпеченості” (1994), Указ Президента України “Про соціальний захист малозабезпечених громадян в умовах переходу на повну оплату вартості житлово-комунальних послуг” (1999), Закон України “Про порядок надання біженцям грошової допомоги та пенсії” (1991) та ін.

В Україні діє понад 60 нормативних актів щодо соціального захисту інвалідів, людей похилого віку, пенсіонерів.

При розробці соціальної політики в сучасній Україні, з одного боку, дотримувалися міжнародних стандартів і нормативних актів, а з другого — враховувалися суто національні аспекти — існуюча традиція, досвід, практика.

Так, було максимально враховано вимоги і стратегії таких важливих нормативно-правових актів і документів міжнародного значення, як Всесвітня декларація ООН “Про забезпечення виживання, захисту і розвитку дітей” (1990), Резолюція ООН “Принципи медичної етики” (1992), Європейський кодекс соціального забезпечення (1990), Хартія основних соціальних прав трудящих (1989) та інші, які містять перелік основних соціальних прав громадян, принципи, особливості та механізм їх забезпечення.

Міжнародне соціальне законодавство потрібно й надалі сповна використовувати в роботі над вдосконаленням національного законодавства в Україні. Європейський кодекс соціального забезпечення (1990), Хартію основних соціальних прав трудящих (1989) та ін.

Законами України соціальна політика диференціюється відповідно до статевовікових категорій громадян. Так, вирізняють соціальну політику щодо дітей, сім’ї, молоді, жіноцтва.

Правова база соціальної політики щодо дітей та молоді була започаткована ще в 1991 році, коли Верховна Рада України прийняла Декларацію “Про загальні засади державної молодіжної політики в Україні” і Закон України “Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні”. В цих документах політику щодо молоді визначено як пріоритетний і специфічний напрямок діяльності держави. Вони стали базовими для розробки молодіжного законодавства та вирішення молодіжних проблем. Прийнято і введено в дію кілька суто молодіжних законів стосовно служби в Збройних силах, фізичної культури і спорту, туризму, створення і діяльності органів і служб у справах неповнолітніх, про освіту, у першому читанні — про професійно-технічну освіту. До розгляду у Верховній Раді України підготовлено законопроекти про антидопінговий контроль та деякі зміни й доповнення до чинного законодавства стосовно діяльності національних спортивних федерацій, ліцензування оздоровчої та фізкультурно-спортивної діяльності. Доопрацьовуються проекти законів “Про психологічну допомогу”, “Про соціальну роботу з неповнолітніми та молоддю”, “Про молодіжні, дитячі громадські об’єднання”, Національну комплексну програму “Молодь України”.

Окремо розглянемо соціальну роботу як специфічну діяльність із соціалізації молоді, важливий процес становлення особистості громадянина загалом.

Більшість науковців дають таке визначення поняттю “соціальна робота”: це специфічна діяльність соціальних інститутів, спрямована на здійснення соціальної профілактики та реабілітації, надання соціальної допомоги й послуг дітям, молоді, іншим спеціальним групам з метою реалізації їх політичних, соціально-економічних, екологічних прав, культурних та духовних запитів в інтересах як особистості, суспільства, так і міжнародного співтовариства.

Враховуючи викладене, спробуємо визначити головну мету соціальної роботи щодо всіх соціальних груп, а саме — створити умови для позитивно орієнтованої соціалізації особистості, що сприятиме соціальній адаптації та самореалізації особистості як у її власних інтересах, так і в інтересах суспільства. Отже, соціальна робота передбачає взаємодію двох пріоритетних аспектів діяльності держави: з одного боку — це надання будь-яких видів соціальної допомоги різним категоріям громадян, а з іншого — діяльність соціальних інституцій, спрямована на розкриття творчого потенціалу особистості, створення умов для стабілізації життя вразливих груп населення.

Суб'єктами соціальної роботи є насамперед такі категорії громадян:

- працююча молодь;
- безробітна молодь;
- діти і молодь, які навчаються;
- молоді сім'ї (у тому числі неблагополучні сім'ї та сім'ї групи ризику);
- діти і молодь, які мають відхилення в здоров'ї (діти-інваліди, молоді інваліди; діти і молодь, хворі на наркоманію, алкоголізм, СНІД);
- діти і молодь, які мають відхилення і поведінці; неповнолітні і молодь, яка відбуває покарання у вигляді позбавлення волі, а також ті, хто звільнився з установ після відбуття покарання;
- молодіжні та дитячі організації, об'єднання;
- обдаровані діти і молодь;
- сироти і діти, батьки яких позбавлені батьківських прав;
- біженці, переселенці;
- пенсіонери, люди похилого віку.

Відповідно до ієрархії соціальних цінностей виокремлюють такі основні норми соціальної роботи з дітьми і молоддю, іншими соціальними групами:

- що регулюють діяльність суспільства щодо певних соціальних груп;
- які визначають обов'язки громадян перед державою, сім'єю, суспільством, самими собою;
- які є ідеалами життєдіяльності громадян;
- норми-заборони, що коригують взаємовідносини людини із суспільством на різних рівнях: соціальному, міжособистісному та особистісному тощо.

Існують також певні, вироблені принципи соціальної роботи з дітьми і молоддю, іншими соціальними групами в Україні. Вони визначені Законом України "Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні", іншими законами і, відповідно, гарантують розвиток законодавчої діяльності держави із забезпечення різних видів соціальної роботи, що ефективно впливають на розв'язання різноманітних соціальних питань громадян.

Вирізняють такі основні принципи, на яких базується соціальна робота:

- надання соціальної допомоги людині незалежно від її віку, національності, походження, соціального статусу, сфери зайнятості, місця проживання, релігійної незалежності;

- принцип гуманності, який означає орієнтацію на пріоритет загальнолюдських цінностей, що передбачають погляд на людину в її взаємодії з природою, суспільством, глобальними проблемами, продиктованими особливостями та реаліями ядерного віку, загальнолюдською культурою, а також такими загальнолюдськими цінностями, що сягають корінням у родинне середовище і фундаментальні основи моральності; поєднання інтересів суспільства і потреб особистості в отриманні соціальних послуг;
- поєднання допомоги із самопомогою, суть якого — опора на позитивний потенціал особистості та її прагнення сприйняти соціальний вплив;
- диференціації та індивідуалізації в соціальній роботі, які передбачають врахування у виховній роботі рівнів фізичного, психічного, соціального, духовного, інтелектуального розвитку дітей і молоді, стимулювання їх активності, розкриття творчої індивідуальності кожного;
- інтеграції, який передбачає взаємодію зусиль усіх соціальних інститутів, зацікавлених у продуктивному процесі соціалізації особистості;
- адаптації, що визначає особливості залучення різних категорій молоді до соціально значущої діяльності;
- узгодженості короткотривалих і довготривалих перспектив соціалізації особистості. Це взаємодія заходів державної та особистісної програми фізичного, культурного, освітнього та психічного розвитку;
- комплексного підходу, тобто використання широкого спектра прийомів і засобів розв'язання проблем соціалізації кожної особистості державними, громадськими, приватними установами та організаціями;
- етичності, що відображає характер діяльності, спрямований на обробку інформації та збереження конфіденційності;
- поваги до особистості, її власної точки зору;
- партнерства і взаємної довіри як основи продуктивної взаємодії в соціальному становленні дітей і молоді;
- безкоштовності обслуговування і платності послуг. Він визначає види та способи розрахунку за надані послуги залежно від соціального статусу особистості, її фізичного і психічного стану.

До основних форм організації соціальної роботи належать:

- індивідуальна, суть якої полягає у здійсненні соціальної допомоги, соціальних послуг та соціальної реабілітації відповідно до потреб особистості й характеру самих проблем;
- групова, призначення якої — організація соціально значущих ініціатив, участі особистості в соціально спрямованій діяльності громадських об'єднань та організацій;
- соціально значуща діяльність, у тому числі громадський дитячий та молодіжний рух;
- соціальне навчання, що здійснюється у різних типах державних, приватних освітніх закладах і пов'язана з отриманням певного рівня соціальної освіти;
- соціально-психолого-педагогічна та юридична підтримка, призначенням якої є надання професійної допомоги та посередницька діяльність професіоналів із соціальної роботи у розв'язанні різноманітних проблем;
- консультування, у процесі якого виявляються і накреслюються основні напрями виходу з проблеми, що хвилює особистість;
- науково-обґрунтовані й своєчасно застосовані дії держави, соціальних інституцій, зокрема й Центрив соціальних служб для молоді, спеціальних установ, професіоналів та волонтерів, спрямовані на запобігання можливим фізичним, психологічним та соціокультурним колізіям у розвитку окремих індивідів і груп ризику; збереження, підтримання і захист нормального рівня життя та здоров'я дітей і молоді; сприяння молодим людям у досягненні поставлених цілей і розкритті їх внутрішнього потенціалу та ін.

Соціальна сфера, як і будь-яка інша, потребує відповідного управління, тобто вона може існувати самостійно, довільно, без певного управлінського втручання. При цьому треба виходити із загальних принципів, що обумовлюють суть і зміст соціального управління взагалі. Вони, зокрема, детально розроблені і обґрунтовані в працях відомого українського вченого Г. Щокіна, і насамперед у великій монографії “Соціальна теорія і кадрова політика” (К., 2000). “Змістом науки соціального управління, — пише автор, — є визначення законів, закономірностей, розробка принципів, функцій, форм і методів цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління суспільством [8, 362]. Тому, справедливо вважає Г. Щокін, в основі науки управління мають бути певні соціальні та економічні закони, в тому числі й специфічні.

Чимало вчених-фахівців з проблем управління, соціальної політики зазначають, що є наука і є мистецтво соціального управління. Адаже в управлінні загалом виокремлюють суб'єктивне, індивідуальне (те, що стосується особливостей особи, людини, яка здійснює управління) і об'єктивне (що мало залежить від особи, а то й не залежить зовсім). Основна відмінність соціального управління від інших його видів, — на думку Г. Щокіна, — полягає у свідомому визначенні мети діяльності [8, 362]. Ступінь впорядкованості соціальних відносин і стабільності усієї соціальної системи, — зазначає він, — характеризується структурою, що має стабільність і жорсткість. Свідомий початок — соціальне управління — спроможне поєднувати об'єктивні і суб'єктивні аспекти суспільного розвитку, сприяти впливу на необхідні соціальні зміни. Фактор свідомості є специфічною рисою соціальної системи, не властивою будь-якому класу систем.

Управління соціальними процесами загалом, як і реалізація соціальної політики зокрема насамперед залежить від загального стану державного управління. Цю проблему всебічно розглядає Г. В. Атаманчук у навчальному посібнику “Государственное управление” (М., 2000) та курсі лекцій “Теория государственного управления” (М., 1997) [1; 2].

Криза у соціальній політиці сучасної України зумовлена багатьма факторами. Виокремимо кілька найсуттєвіших, найпомітніших з нашого погляду.

Насамперед це відсутність стратегії і тактики дій держави у цій сфері та прогнозу соціальних наслідків прийняття управлінських рішень органами державної влади. Додамо до цього ще й нерозвиненість форм участі народу у соціальному управлінні і відсутність законодавчо закріпленої відповідальності органів державної влади за нинішній стан життя народу та ін.

Духовна сфера значною мірою відрізняється від інших тим, що її основу становить духовне виробництво, а точніше — творчість як складне і багатогранне явище. “Духовне виробництво, — пише Б. Гаєвський, — використовує таку “сировину”, як інтелектуальна здібність до певних видів духовної діяльності, існуючий досвід, соціальні й природні явища” [3, 58].

Оскільки соціальна політика значною мірою “належить” саме до духовної сфери, важливо зважати на те, що об'єктом управління в духовному виробництві є відносини між управлінцями та учасниками такого виробництва. В освіті — це, той, хто вчить і той, хто вчиться, в

культури — той, хто керує цим процесом, і той, хто створює продукт мистецтва, літератури, культури, в соціальній роботі — той, хто її організує, і той, на кого вона безпосередньо спрямована, тощо.

Соціальна політика передбачає як вирішальний елемент соціальне управління, тобто управління відповідними соціальними процесами, що відбуваються в суспільстві.

Соціальне управління — один з видів управління, функція якого полягає у забезпеченні реалізації потреб прогресивного розвитку суспільства і його підсистем [7, 85].

Основною функцією соціального управління є розробка і здійснення соціальної політики, спрямованої на забезпечення соціально-економічного розвитку країни, підвищення рівня життя, поліпшення умов праці і побуту людей, подальший розвиток демократії.

Суб'єктами соціального управління є спеціалізовані державні і недержавні органи й служби, зокрема й соціальної сфери, сфери праці тощо. Координатором в управлінні процесом реалізації соціальної політики безумовно є уряд, урядові установи — міністерства, відомства, їх підрозділи. В найширшому розумінні суб'єктом соціального управління є все населення країни.

У соціальній політиці, як і в будь-якій іншій, в управлінні використовують різноманітні методи й засоби — економічні, адміністративні, соціально-психологічні та ін.

Як у жодній іншій сфері, в соціальній політиці, особливо на етапі демократизації українського суспільства, проблема гуманізації управлінської діяльності особливо актуальна. Інакше кажучи, пріоритету в управлінській діяльності взагалі і в соціальній сфері, соціальній політиці зокрема набуває людський фактор, суттєва орієнтація на розкриття і використання творчого потенціалу управлінців. Це особливо важливо у соціальній сфері, бо вона була і залишається гуманістично спрямованою своєю суттю, змістом, особливостями функціонування, до того ж на ній найпомітніше позначається негативний вплив різноманітних фінансових, соціальних криз і негараздів.

Пріоритет людського фактора в управлінській діяльності в духовній, соціальній сфері, а відтак і в соціальній політиці активно розробляють, аналізують такі відомі фахівці, як В. Андрущенко, А. Багурін, І. Бичко, Г. Дмитренко, І. Ільїн, А. Кравченко, М. Лукашевич, М. Михальченко, В. Пазенок, М. Туленков, А. Чернявський, Д. Хелбрун, Г. Щокін та ін.

Зрозуміло, що гуманізація процесу управління як у соціальні політиці, так і в політиці держави загалом можлива лише за відповідних соціально-економічних та політичних умов розвитку суспільства, суспільних відносин у країні.

Список використаної та рекомендованої літератури (до розділу)

1. *Атаманчук Г. В.* Теория государственного управления: Курс лекций. — М., 1997.
2. *Атаманчук Г. В.* Государственное управление. — М., 2000.
3. *Гаевский Б. А.* Основы науки управления. — К., 1998.
4. *Конституція України.* Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. — К., 1997.
5. *Лукашевич М. П., Мигович І. І.* Теорія і методи соціальної роботи. — К., 2003.
6. *Соціальна робота в Україні: теорія і практика: Посібник для підвищення кваліфікації працівників центрів соціальних служб для молоді.* — У 2 ч. — К., 2001.
7. *Система социологического знания: Учеб. пособие.* — 3-е изд. / Сост. Г. В. Щёкин. — К., 1998.
8. *Щёкин Г. В.* Социальная теория и кадровая политика. — К., 2000.

Контрольні питання

1. Соціальна політика: суть та взаємозв'язок з іншими політиками у сферах життя суспільства.
2. Основні напрямки соціальної політики.
3. Суть та основні особливості соціальної політики у сучасній Україні.
4. Основні напрямки соціальної політики в Україні та їх політико-правове забезпечення.
5. Суб'єкти соціальної роботи та їх характеристика.
6. Основні принципи соціальної роботи.
7. Управління соціальними процесами в суспільстві.

2

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

М. П. Лукашевич
д-р філос. наук, проф.

2.1. Теоретичні витоки менеджменту соціальної роботи

Менеджмент соціальної роботи як напрям управлінської діяльності визначився лише в другій половині ХХ ст. Але в наукових джерелах загальноновизнаного поняття ще не склалося, що суттєво ускладнює становлення теорії і практики соціальної роботи в Україні. За таких обставин актуальним залишається визначення сутності менеджменту соціальної роботи, дослідження функціональних характеристик, що вимагає звернутися до його теоретичних витоків. Аналіз переваг існуючих шкіл та теорій менеджменту в контексті можливості використання їх в управлінні соціальною роботою дозволить окреслити теоретичний простір для визначення сутності менеджменту соціальної роботи¹.

У сучасній науковій літературі виділяють чотири найважливіших підходи, які зробили суттєвий внесок у розвиток теорії і практики управління [10, 65]:

¹ У західній управлінській літературі поняття “менеджмент” та “управління” використовуються зазвичай як синонімічні.

1. Підхід з позицій *виділення різних шкіл* в управлінні: наукового управління; адміністративного управління; людських стосунків і науки про поведінку; науки управління чи кількісних методів.

2. *Процесний* підхід, який розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій.

3. *Системний* підхід, за якого організація розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів — люди, структура, задачі й технології, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища.

4. *Ситуаційний* підхід, у якому через надмір внутрішніх і зовнішніх факторів придатність різних методів управління визначається відповідністю їх даній ситуації.

Розглянемо переваги і недоліки кожного з підходів в управлінні соціальною роботою.

Підхід з позицій виділення різних шкіл в управлінні виник на початку ХХ ст. До фундаторів школи наукового управління, поряд з Ф. Тейлором, відносять Франка і Ліліан Гілбрет, Генрі Гантта.

Основна ідея **наукового управління** полягала в тому, що досягти більшої ефективності роботи можна шляхом вдосконалення операцій праці на основі аналізу змісту роботи та визначення її основних компонентів з використанням методів спостереження, вимірювання, логічного аналізу послідовності операцій тощо.

Ключовим моментом підходу був взаємозв'язок виробництва, праці й оплати: хто виробляв більше, той і більше заохочувався. Використовувалося стимулювання. Норми виробництва передбачали перерви й невеликий відпочинок, визнавалися важливість фахового відбору й навчання.

Однак наукове управління обмежувалося власне виробництвом — підвищенням ефективності на рівні нижчому за управлінський. Подолати цю обмеженість змогли представники **класичної, чи адміністративної школи управління**, виникнення якої пов'язують з А. Файолем, Л. Урвік, Д. Муні, А. Рейлі, А. Слоуном. Вони добивалися ефективної роботи всієї організації, намагалися визначити перспективи, загальні характеристики та закономірності розвитку організації.

Основна ідея класичної школи полягає в універсальних принципах управління, які можуть забезпечити успіх будь-якої організації.

Розробка цих принципів охоплювала два основних аспекти. По-перше, створення системи управління організацією шляхом визна-

чення основних функцій діяльності та ефективного поділу її на підрозділи чи робочі групи. По-друге, це побудова структури організації та управління працівниками, де управління вперше розглядається як універсальний процес, у якому реалізація кількох взаємопов'язаних функцій забезпечується на основі 14 універсальних принципів, запропонованих А. Файолем: розподіл праці, повноваження і відповідальність, дисципліна, єдиноначальність, єдність напрямку, підпорядкованість особистих інтересів загальним, заохочення персоналу, централізація, скалярний ланцюжок, порядок, справедливість, стабільність робочого місця для персоналу, ініціатива, корпоративний дух [10, 68].

Чимало з них актуальні й сьогодні. Хоча такі, як єдиноначальність, централізація, порядок асоціюються з командно-адміністративною системою управління, недостатньо гнучкою для умов демократизації суспільства та переходу до ринкової економіки.

Прихильники класичного підходу лише частково визнавали значення людського фактора, обмежуючись такими його аспектами, як справедлива оплата, економічне стимулювання, встановлення формальних функціональних стосунків.

Як реакція на недоліки класичного підходу виникла **школа людських відносин** (неокласична школа управління), заснована М. Фоллетт і Е. Мейо. Вони виявили, що саме виробничі стосунки впливають на підвищення продуктивності праці. Для управління людськими відносинами пропонувалися такі методи: ефективні ідеї безпосередніх начальників, консультації з працівниками, надання їм ширших можливостей для спілкування. Таким чином, неокласична школа зосереджувалась на встановленні міжособистісних стосунків, спираючись на нові розробки у психології.

Подальший розвиток психології та соціології сприяв виникненню **школи поведінкових наук**, яку започаткували К. Арджиріс, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг. Предметом їх дослідження були різноманітні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організаціях, лідерства, зміни змісту роботи й якості трудового життя. Головна ідея поведінкового підходу полягала у правильному застосуванні науки про поведінку для підвищення ефективності людських ресурсів як окремого працівника, так і організації в цілому.

Основне обмеження школи поведінкових наук — це абсолютизація можливостей управління поведінкою працівника в будь-якій ситуації. Практика сучасного менеджменту не підтверджує подібної уні-

версальності. Крім того, розвиток математики, статистики, особливо розвиток комп'ютерів, створив нові можливості для дослідження операційних проблем організації, можливості використання кількісних методів. Це сприяло виникненню школи науки управління.

Суть підходу **школи науки управління** полягає в дослідженні операцій і розробці моделей ситуацій. Моделювання ситуації шляхом дослідження операцій дозволяє спростити складні проблеми, скоротити кількість змінних факторів, які треба розглянути, до управляємої кількості. В утвореній моделі цим змінним задаються кількісні значення, що дозволяє об'єктивно порівняти й описати кожен змінну і відношення між ними.

Таким чином, основною характеристикою школи науки управління є заміна мовних суджень і описового аналізу на моделі, символи й якісні значення. За допомогою комп'ютера можна конструювати математичні моделі, які дозволяють максимально підвищити точність управління. Не випадково з усіх шкіл управління до сьогодні зберегли свою застосовність наука управління і школа поведінкових наук. Так, ідеї школи поведінкових наук дозволяють управляти організацією таким чином, щоб кожний працівник, з одного боку, міг увияти свої можливості подолання ускладнення управлінської ситуації (що важливо для сучасної ситуації в Україні). А з іншого — оптимально використати власний потенціал для ефективної управлінської діяльності.

Можливості використання школи науки управління спираються на ідею моделювання складних ситуацій і високий рівень комп'ютерної техніки, що дозволяє проаналізувати усі змінні й вибрати найпридатніший варіант для виходу з кризової ситуації.

Однак існує й ряд характеристик, що знижує можливості застосування управлінського підходу різноманітних шкіл у кризових ситуаціях. По-перше, це орієнтація їх усіх на якусь одну методику управління як єдино вірну. По-друге, практично всі вони розглядали управлінські дії як окремі реакції на виправлення чи врегулювання становища.

Існує думка, що для управління соціальною роботою в кризових ситуаціях можна застосовувати підходи, які гнучко й безперервно реагують на всі зміни зовнішніх і внутрішніх факторів. Одним з таких підходів є процесний підхід до управління організацією.

У **процесному підході**, родоначальником якого вважають А. Фаїоля, управління розглядають як серію безперервних взаємопов'яза-

них дій, тобто процес-дію, яка має початок, кінець, тривалість і розвиток у часі. Ці дії, важливі для досягнення успіху організації, називаються управлінськими функціями, кожна з яких розглядається як процес.

Таким чином, процес управління може бути визначений як інтегрована сума (результат) усіх взаємопов'язаних управлінських функцій. Загально визнаним в літературі з менеджменту вважають планування, організацію, мотивацію і контроль. Вони об'єднані сполучними процесами — комунікації та прийняття рішення, а також включають лідерство (керівництво).

Як бачимо, процесний підхід до управління дає можливість реагувати на зміни і використати цю інформацію для управління в кризовій ситуації. Але цей підхід недостатньо відображає взаємозв'язок між елементами управління, зміни в організації в цілому, в реалізації її мети у зв'язку зі змінами в якомусь елементі організації.

Розглянемо в цьому контексті **системний підхід в управлінні**, в основі якого лежить теорія систем, що складається із 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.

Соціальна організація (по здійсненню соціальної роботи зокрема) визначається одним з найбільш розвинених і найбільш складних видів соціальних систем [11, 130]. Системотворюючими якість таких систем є мета, ієрархія, управління та синергія (сумісність, об'єднання всіх потенцій у цілісній дії) [3, 414]. 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 [14, 59].

Наявність як основного елемента системи організації людини з власною суб'єктивністю і найбільшим діапазоном вибору поведінки надає системі значну невизначеність функціонування й обмежену керованість.

Відзначимо також, що організації є відкритими системами, тобто такими, що можуть існувати за умов взаємодії із 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 їх життєздатність і

функціонування в нестабільних умовах. Підкреслимо, що ця властивість особливо важлива для тих, хто працює у кризових умовах.

Сучасна організація, будучи відкритою системою, виступає як взаємодія матеріально-фінансової, організаційно-розпорядчої, соціально-психологічної підсистем, кожна з яких 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.

Разом з тим цей підхід не виділяє важливих змінних, їх сукупності, не визначає він і того, як конкретно впливають на результати управління ті чи інші характеристики зовнішнього середовища.

Подолати ці обмеження вдається в ситуаційному підході.

Центральним моментом **ситуаційного підходу** є набір обставин, які впливають на організацію в конкретний час.

Ситуаційний підхід спирається на концепції системного і процесного підходів. За його допомогою концепції та конкретні прийоми управління узгоджуються з певними ситуаціями, щоб найефективніше досягти цілей організації.

Методологія ситуаційного підходу ґрунтується на ситуаційних розбіжностях між організаціями і всередині організацій, визначенні найсуттєвіших змін і їх впливу на управління в даній ситуації, а також виборі оптимальних прийомів для досягнення цілей.

Характерно, що ситуаційний підхід орієнтується на дві основні групи змінних: внутрішні та зовнішні. Це дозволяє використовувати його для управління організацією в кризових ситуаціях.

В той же час слід зазначити, що підвищення рівня нестабільності суспільства, кризовий стан окремих галузей суспільства, поширення екстремальних ситуацій суттєво обмежує можливість використання традиційних підходів менеджменту. Притаманні кризовим ситуаціям несподіваність, високий рівень загрози життєво важливим інтересам та гостра нестача часу для прийняття відповідних заходів вимагає застосування так званого кризового управління [6, 17–18].

Для **менеджменту кризових ситуацій** характерна орієнтація на принцип невизначеності кризової ситуації, згідно з яким 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 коштів при мінімальних негативних наслідках. Для реалізації кризового управління створюється спеціальна система менеджменту кризових ситуацій, яка здійснює:

- діагностику, направлену на локалізацію та оцінку параметрів кризової ситуації;
- розробку концепції подолання кризи, націленої на поєднання стратегічних та оперативних заходів;
- реалізацію цієї концепції для ліквідації кризи і її наслідків, а також для виходу на намічені цілі нормального функціонування організації.

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

На закінчення відзначимо, що як кризовий менеджмент, так і ситуаційний, і системний та інші підходи взаємодіють із концепцією процесу управління.

Наш аналіз становлення управління як науки свідчить, що найпривабливішими для використання в менеджменті соціальної роботи є такі школи менеджменту, як школа людських відносин, школа науки про поведінку в поєднанні із системним, процесним та ситуаційним підходами. Саме досягнення цих шкіл менеджменту мають входити до теоретичної основи визначення сутності менеджменту соціальної роботи.

Розуміння теоретичних основ менеджменту, закономірностей розвитку його шкіл і концепцій дозволяє зважено вести пошук нових підходів у менеджменті, аналізувати їх привабливість для соціальної роботи.

При цьому необхідно враховувати нові тенденції, притаманні менеджменту на межі ХХІ ст., що проявляються у наступному [5, 219].

По-перше, у деякому поверненні до минулого — усвідомленні значення матеріальної, технічної бази сучасного виробництва і послуг. Це викликано посиленням впливу технічного прогресу на досягнення цілей організації, зростанням ролі продуктивності праці та якості продукції для перемоги в конкурентній боротьбі.

По-друге, у посиленні уваги до організаційної культури, а також до різноманітних форм демократизації, участі рядових працівників у здійсненні управлінських функцій. Демократизація управління, участь в управлінні — це реальність, тобто демократичним формам управління належить майбутнє.

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

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

Нові можливості з позицій гуманізації управління соціальною роботою відкриває один із сучасних видів менеджменту — **менеджмент людських ресурсів**. Його ефективність для управління в умовах глибинних змін, які нерідко ставлять під загрозу подальше існування, в період переходу від планової економіки до вільного ринку обумовлена підходом до людини-працівника як до найважливішого резерву всякої діяльності [29].

Модель “людські ресурси”, запропонована в 60-ті роки ХХ ст. американським соціологом Р. Майлзом, виникла як альтернатива моделі “людські відносини”. На думку автора, різниця між ними полягає в тому, що остання спрямована на створення оптимальних умов для праці робітників, у той час як в моделі “людських ресурсів” працівники розглядаються як джерело невикористаних резервів і як можливість налагодити раціональніше планування та прийняття рішень у загальній структурі підприємства. Як бачимо, докорінна різниця в тому, що в цій моделі задоволеність працівника перестає бути найважливішою метою і перетворюється на результат особистої зацікавленості працюючого.

Аналіз розуміння терміну “менеджмент людських ресурсів” в управлінській літературі дозволяє виділити кілька типових рис у його визначенні. А саме:

- відношення до людського фактора праці як до джерела прибутків;
- створення простору діяльності для внеску кожного в загальне діло;
- інтеграція соціальної політики в загальну політику організації.

Як бачимо, в центрі цієї моделі менеджменту — люди, працівники закладу. Від їх творчого потенціалу, здібностей, професійної підготовленості, сукупності ділових якостей залежить власне успіх всієї діяльності. Саме цими людьми формується культура виробництва — норми, переваги. Як підкреслюють американські дослідники Т. Пітерс та Р. Уотермен у своїй книжці “У пошуках досконалості”, культура підприємства виступає найважливішим фактором його успіху [17].

Отже, загальним може бути висновок, що успіх виробництва, у тому числі й у сфері соціальних послуг, залежить від уміння керівництва підібрати та утримати професійно компетентних, висококультурних, моральних і відповідальних працівників.

Таким чином, людський фактор і використання його на підприємстві стає стратегічним і життєво важливим за виживання організації у складних, заплутаних і нестабільних умовах переходу до ринкових відносин. Значні резерви людського фактора закладено в самоменеджменті [20].

Самоменеджмент як новий напрям сучасного менеджменту виник у відповідь на зміни в управлінській ситуації. Серед них:

- зростання масштабів і динамізму змін у підприємстві і бізнесі, які вимагають від менеджерів опанування новими підходами і навичками управління, боротьбу з можливістю власного відставання, безперервності саморозвитку;
- зростання невизначеності, тиску й напруженості в різних формах життєдіяльності організації і пов'язаних з цим стресів вимагають від менеджерів уміння керувати собою;
- перетворення творчого потенціалу працівника на найцінніший капітал організації висуває вимогу збереження й розвитку цього потенціалу, в тому числі й самими працівниками;
- вичерпання можливостей багатьох традиційних шкіл і методів управління ставить менеджерів перед необхідністю опанування сучасними управлінськими прийомами, переоцінки свого потенціалу й роботи над його розвитком.

Як бачимо, зміни, що відбулися, 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. Це призвело б до вичерпання ресурсів організації й підризу її стабільності [2, 26]. Тому підтримання свого постійного зростання й розвитку стає необхідністю для кожного менеджера. Зауважмо, що в Україні та інших країнах колишнього Радянського Союзу ситуація ускладнюється кри-

зовим станом економіки, соціальної сфери і практичною відсутністю традицій менеджменту. В цих умовах самоуправління і саморозвиток персоналу соціальної роботи є умовою виживання соціальної сфери в ринкових умовах, зміцнення позицій менеджменту в наших країнах і виникнення класу професійних менеджерів. Тож, як стверджують німецькі дослідники проблем практичного менеджменту і ділової кар'єри Бербель і Хайнц Швальбе: “Щоб домогтися успіху, треба вміти керувати собою” [26, 11].

Саме тому виникає потреба в мотивації творчого потенціалу кожного працівника, що відкриває перспективи для дослідження і практичної реалізації індивідуальної ділової кар'єри.

В управлінській літературі останніх років з'явився ряд книжок з теорії і практики самоменеджменту. Описані концепції побудовано на стрижневій ідеї, навколо якої формується система методик і прийомів роботи над собою. У концепції самоменеджменту Л. Зейварта — це ідея економії свого часу; у В. Андреева — ідея саморозвитку творчої особистості; у М. Вудкока й Д. Френсіса — подолання власних обмежень; у А. Хроленка — підвищення особистої культури ділового життя; у Б. і Х. Швальбе — ідея досягнення особистого ділового успіху.

Самоменеджмент розуміють як послідовне й цілеспрямоване використання ефективних методів і технологій самореалізації й саморозвитку свого творчого потенціалу.

Цінність включення принципів та методик самоменеджменту для управління соціальною роботою пов'язана з можливостями, з одного боку, підвищити професіоналізм та вмотивованість персоналу, а з другого — залучити до участі в якості суб'єктів соціальної роботи самих клієнтів.

Подальша розробка ідеї про людину-працівника як стратегічний фактор пов'язана з появою **антропосоціальної (людяної) теорії** суспільства та управління його сферами.

У поєднанні з стратегічним менеджментом прагматичної спрямованості, підкріпленим відповідним методичним інструментарієм, такий 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 з результатами на користь людей. Заслужує на увагу висновок Г. Дмитренка щодо необхідності першочергової розробки методики та інструментарію стратегічного менеджменту саме для невиробничої сфери.

Контрольні питання

1. Генеза менеджменту соціальної роботи як напрямку управлінської діяльності.
2. Основні школи в управлінні та їх особливості.
3. Особливості менеджменту кризових ситуацій.
4. Менеджмент людських ресурсів.
5. Самоменеджмент як новий напрям сучасного менеджменту.

2.2. Сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи

У сучасній вітчизняній літературі із соціальної роботи ще не склалося загально визнаного розуміння менеджменту соціальної роботи. Однак існують перспективи зближення позицій різних авторів у цьому напрямі. Вони полягають у розумінні практично всіх дослідників необхідності визнавати взаємозв'язок менеджменту соціальної роботи із соціальним управлінням. Під останнім переважна більшість авторів розуміє соціальне управління в широкому значенні, коли його головною ознакою є наявність людини як об'єкта і суб'єкта управління [16, 375]. Зрозуміло, що таке тлумачення соціального управління дає можливість концентрування різних точок зору на сутність менеджменту соціальної роботи та характер його відносин із соціальним управлінням. Серед них можна виділити кілька схожих позицій.

Одна точка зору полягає в тому, що менеджмент у соціальній роботі (саме таке формулювання — у соціальній роботі — дається авторами “Справочного пособия по социальной работе” (М., 1997)) є одним з видів соціального управління. Зазначимо, що позиція цих авторів найширше представлена й обґрунтована у шести значеннях терміну “менеджмент у соціальній роботі”.

1. *Організаційно-структурне*. Ключовими проблемами тут є: “Хто має виконувати (виконує) соціальну роботу?”, “Які органи, установи повинні цим займатися (займаються)?”, “Яка ефективність (результативність) їхньої діяльності, функціонування?” При цьому управління соціальною роботою організується (організовано) на різних

рівнях — федеральному, регіональному (територіальному), локальному і має відповідні організаційні структури управління — міністерство, комітети (управління) соціального захисту, територіальні служби, центри тощо.

2. *Функціональне*. Тому що різні структури в системі соціального захисту (допомоги) виконують визначені функції — загальні й конкретні. Загальними, тобто незалежно від рівня, суб'єкта, його компетенції тощо, вважаються соціальне прогнозування, планування (мотивація), маркетинг, паблік рилейшнз (зв'язки з громадськістю і питання іміджу організації), інновації (нововведення), надання послуг, облік і контроль. На конкретному рівні управління, конкретній посаді складається і мається певне співвідношення між загальними функціями. Конкретні функції — це види робіт стосовно конкретної посади (обов'язки і права), підрозділу (функції підрозділу) і підприємства, організації, установи (напряму діяльності).

3. *Професійно-діяльне* (трудове). Менеджмент у соціальній роботі — особливий вид професійної діяльності, яким займається цілком визначена категорія людей (кадри, або персонал) управління.

4. *Процес постановки цілей, задач і організація практичної діяльності*, спрямована на їхнє досягнення, виконання за допомогою різних засобів, форм і методів. У процесі управління соціальною роботою важливо вказувати цілі й задачі, а також прийняті управлінські рішення з ресурсами — інформаційними, матеріальними, трудовими, фінансовими, часовими. Ресурсне забезпечення — важлива умова виконання намічених цілей, задач, рішень.

5. *Гносеологічне*. Менеджмент соціальної роботи — наука, що вивчає структуру, функції, професійну діяльність і процес управління. Її складовими є методології (системи методів пізнання, дослідження), теорії (структур, функцій, управлінських рішень, інформації тощо) методики (дослідницькі, діагностичні, ділові та ін.) і мистецтво практичної діяльності (мистецтво управління, керування людьми, колективом).

6. *Навчально-освітнє*. Менеджмент соціальної роботи розглядається як навчальна дисципліна, що є складовою навчальних планів і програм з підготовки і підвищення кваліфікації кадрів системи соціального захисту, допомоги.

У сукупності наведених значень є кілька розумінь менеджменту в соціальній роботі, які суперечать один одному.

Дійсно, в першому, другому і четвертому значеннях “менеджмент у соціальній роботі” вживається як синонім поняття “управління со-

ціальною роботою”. Подібне ототожнення термінів “управління” і “менеджмент” поширилось в більш пізніх публікаціях. Так, у навчальному посібнику “Менеджмент социальной работы” [9, 10–12] та в “Словаре-справочнике по социальной работе” всі шість ознак наводяться як ознаки управління соціальною роботою [16, 375–377]. Дещо замасковане подібне ототожнення в навчальному посібнику “Социальная работа” [18]. Спираючись на базисне поняття “соціом” (буквально — соціальні закони), автори застосовують у соціальній роботі поняття “менеджмент (соціальний менеджмент) як підсистему соціального управління”, що розуміється через “управління соціальними процесами” [18, 267–272].

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

Продовжуючи аналіз “шести значень”, звернімо увагу на той факт, що в п’ятому та шостому значеннях той самий “менеджмент у соціальній роботі” ототожнюється вже не з соціальним управлінням, а з менеджментом соціальної роботи, але без “у”. Відсутність “у” у другому випадку не слід розглядати як технічну помилку. Адже ці випадки відображають два різних підходи до розуміння “загального” і “специфічного” в менеджменті соціальної роботи.

У першому випадку наявність “у” свідчить, 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 трудової діяльності.

Звичайно, тут важливо уникнути іншої крайності — перебільшення специфічного у соціальній роботі. Навряд чи можна погодитись з К. Шендеровським щодо обґрунтування “унікальності менеджменту соціальної роботи” з точки зору соціальних явищ, соціальних проблем, професіональної спрямованості соціальних працівників” [25, 19–21].

З точки зору соціальних явищ унікальність визначається наступним:

- соціальні явища, процеси завжди є якісною одиницею аналізу, що носить системний характер і є ймовірною системою (наприклад: ВІЛ-інфіковані, багатодітна сім’я, підлітки, які скоїли злочин);

- соціальні явища, процеси (в той же час) існують у 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 розглядатись поза їх зовнішнім оточенням (соціально-економічні, побутові, моральні умови тощо).

Унікальність, складності та обмеження менеджменту соціальної роботи з точки зору соціальних проблем визначають наступним:

- неповторність будь-якої соціальної проблеми. Безумовно, життя сповнене стереотипів, однак ніщо й ніколи не повторюється в соціальних відносинах однаково;
- складний характер альтернатив, що розглядається при вирішенні будь-якої соціальної проблеми;
- непередбаченість наслідків від рішень, які стосуються конкретної соціальної проблеми (групи проблем);
- наявність великої чисельності факторів, які беруться до уваги;
- обов’язкова наявність кола осіб та організацій, які по відношенню до соціальної проблеми мають право приймати рішення, тощо.

Унікальність, складності та обмеження менеджменту соціальної роботи з точки зору професійної соціальної роботи визначаються наступним:

- складніше за процедурою визначення результатів діяльності спеціалістів соціальних служб;
- домінування якісних показників ефективності над кількісними та наявність протиріч якісних і кількісних показників;
- робота, яку виконують соціальні працівники, досить різноманітна, різнопрофільна та складна;
- більшість соціальної роботи за своєю природою вимагає прийняття термінових та невідкладних рішень;
- соціальна робота не допускає невизначеності та помилок (від спеціаліста із 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.

Наведені ознаки унікальності менеджменту соціальної роботи недостатньо аргументовані, що дещо пом'якшує протиріччя автора із самим собою. Точніше, з тим, що він стверджує “...менеджмент соціальної роботи — це управління... спрямоване на досягнення цілей соціальної роботи”. Адже якби соціальна робота дійсно складалась з “неповторних... соціальних проблем”, то для їх вирішення неможливо було б застосувати менеджмент, принципи і закономірності якого узагальнюють саме типові, а не унікальні в соціальних явищах і процесах.

Отже, проблема співвідношення у менеджменті соціальної роботи універсального та специфічного вимагає поглибленого дослідження.

Ще одна недостатньо досліджена проблема — це визначення управлінських рівнів у менеджменті соціальної роботи. Автори “Справочного пособия...”, з цитування якого ми розпочали наше дослідження загальних характеристик менеджменту соціальної роботи, виділяють кілька організаційно-структурних рівнів управління соціальною роботою: федеральний, регіональний і локальний. Не викликає сумнівів правомочність такого виділення рівнів управління. В той же час не проглядається при цьому зв'язок рівнів управління з рівнями відповідних соціальних організацій, які власне і є важливою складовою об'єкта менеджменту соціальної роботи.

Другою складовою виступають клієнти соціальної роботи, на організацію соціального обслуговування яких направлена діяльність відповідних організацій соціальної роботи різного рівня.

І нарешті, ще одна важлива проблема, без вирішення якої неможливо скласти загальну характеристику менеджменту соціальної роботи. Це проблема суб'єкта менеджменту соціальної роботи. Хто його

має здійснювати: соціальні працівники, яких життя висунуло на керівну посаду, чи спеціально навчений персонал?

На з'ясування цих питань і буде спрямоване наше подальше дослідження.

Контрольні питання

1. Основні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи.
2. Особливості співвідношення у менеджменті соціальної роботи універсального та специфічного.

2.3. Менеджмент соціальної роботи: сутнісні характеристики та функції

З'ясування сутнісних характеристик менеджменту соціальної роботи вимагає перш за все уточнення взаємозв'язку між ключовими науковими категоріями — *управлінням та менеджментом*.

У сучасній управлінській літературі склалася система поглядів на дослідження проблем управління. Фахівець у галузі соціального управління Г. Щокін виділяє такі основні підходи до досліджень у цій сфері [27, 321]:

- конкретно-історичний — передбачає вивчення управління як процесу у стані розвитку та змін під впливом діючих на них чинників;
- комплексний — орієнтується на взаємозв'язок економічного, правового, психологічного та інших підходів до аналізу відносин управління;
- аспектний — акцентує увагу на котромусь з аспектів управлінських відносин, що спеціально досліджується однією із соціальних наук (філософією, соціологією, психологією та ін.);
- системний — розглядає керовану та керуючу підсистему як цілісний комплекс взаємопов'язаних, об'єднаних спільною метою елементів, виявляє властивості системи, її внутрішні та зовнішні зв'язки.

У нашому дослідженні тією чи іншою мірою матимуть місце всі згадані підходи. В той же час виділення соціальної роботи як пред-

метного напрямку дослідження вимагає пріоритетної опори на комплексний і аспектний підходи [1, 139–142].

Управління суспільством розглядається як **соціальне управління** — вплив на суспільство з метою його упорядкування, збереження якостей та специфіки, удосконалення та розвитку [23, 533].

Звернемо увагу на універсальність управління, що зумовлено системою природою суспільства, суспільним характером праці та необхідністю спілкування в усіх сферах життєдіяльності, в тому числі й у сфері соціальної роботи, а також необхідністю обміну продуктами їх матеріальної та духовної діяльності. Основними механізмами управління виступають стихійний і свідомий. У першому випадку управлінський вплив на систему здійснюється як усереднений результат дії різноманітних, часто протилежних сил, сукупності випадкових одиничних актів. У другому випадку — це свідомий вплив суб'єктів управління, організацій і соціальних інститутів з метою цілеспрямованих змін у суспільстві та його сферах. Характерно, що співвідношення і взаємодія обох механізмів змінюється з розвитком суспільства. Звернемо увагу на тенденцію зменшення ролі традиційних методів управління і відповідного підвищення орієнтації на конкретну управлінську ситуацію.

Підкреслимо важливість для нашого дослідження положення про роль професійної та освітньої підготовки у підвищенні ефективності соціального управління.

Управлінська практика свідчить, що традиційні погляди на управління, які склалися останнім часом, ґрунтувалися на командно-адміністративних методах управління та їх науково-технічному забезпеченні. При цьому практично була відсутня орієнтація на людину як головну діючу особу життєдіяльності суспільства. Тож і для дослідження умов управлінської діяльності, аналізу методів управління місця у традиційному філософському аналізі управління не знаходилося.

Заслуговує на увагу підхід у сучасній **соціології**, у якую до основної функції соціального управління відносять реалізацію потреб прогресивного розвитку суспільства і його підсистем [11]. На думку А. Пригожина, сутність соціального підходу до управління полягає у виділенні трьох його компонентів. Перший — цілеспрямований управлінський вплив, який складається з цілеполягання та цілездійснення. Другий — соціальна самоорганізація, тобто спонтанні процеси внутрішньо колективного регулювання (лідерство, школа тренінгу, неформальне групоутворення, соціальні норми). Слід зауважити, що саме

цей компонент найбільшою мірою спирається на соціально-психологічні механізми управління, які заслуговують на подальший розгляд у нашому дослідженні. Третій компонент — організаційний порядок — інтегрує в собі два попередніх. Він включає в себе як продукти минулої управлінської діяльності, так і системи правил і норм відносно у колективі, що склалися стихійно [21, 839].

Як бачимо, соціологічне розуміння управління дає досить широкі можливості для дослідження соціально-економічних, соціально-політичних та соціально-психологічних умов управління. Але щоб зробити певний висновок, слід звернутися безпосередньо до управлінських наук.

Так, **кібернетика** як наука про управління, отримання, передачу та перетворення інформації в кібернетичних системах будь-якої природи (в тому числі соціальної, економічної, адміністративної) розглядає найзагальніші закономірності, властиві всім подібним управлінським системам. Управління розуміється як будь-яка зміна стану об'єкта, системи чи процесу, що веде до досягнення поставленої мети. Для управління процесом (об'єктом) необхідно знати та передбачати його поведінку при різноманітних можливих зовнішніх впливах. Отже, йдеться про необхідність моделювання. Кібернетика зосереджується, в основному, на дослідженні математичних моделей управління. Цей метод був також використаний і розвинутий в одній зі шкіл менеджменту.

Розглядаючи суть управління, відзначимо необхідність врахувати при цьому особливості виникнення наук про управління. В той час коли інші науки починали із визначення свого предмета, науки про управління почали із застосування методів, розроблених іншими, для власної мети (наприклад, математичні, статистичні та ін. методи і прийоми) [17, 13]. У цьому зв'язку управлінські науки в цілому, ті чи інші концепції управління слід розглядати не з точки зору кінцевих істин і рекомендацій, що вже склалися, а з урахуванням ряду вимог. На думку одного з теоретиків сучасного менеджменту П. Друкера, спеціалісти в галузі управлінських наук повинні: перевіряти 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, засіб діагнозу, які пропонують оцінки, а не рецепти. В той же час ці оцінки носять науково обґрунтований характер, тому що розробляються на основі законів соціального управління, спираючись на знання його принципів.

Закони управління розуміються науковцями як об'єктивний, необхідний, суттєвий зв'язок суб'єктів управлінської діяльності, функціонування і розвитку соціального управління. Закони управління мають об'єктивний характер і проявляються як необхідний зв'язок інтересів учасників управлінської діяльності. Припустимо, що це положення має принциповий характер для нашого дослідження. В ньому закладено методологічні основи розуміння сутності процесу гуманізації управлінських відносин, адже взаємозв'язок інтересів учасників управлінської діяльності вимагає орієнтуватися безпосередньо на суб'єктів управління, якими виступають не тільки органи управління, але й живі люди — учасники соціальних управлінських відносин. Отже, гуманізація управління в цілому (і в галузі соціальної роботи зокрема) має бути спрямована, в першу чергу, на самих учасників управлінського процесу, на врахування їх інтересів, підсилення мотивації їх ефективної участі в управлінні. Крім того, важливо врахувати можливості гуманізації самих управлінських відносин, організації сприятливих умов їх реалізації. І нарешті, необхідно врахувати соціально-психологічні характеристики та особливості безпосередніх суб'єктів управлінських відносин — працівників сфери соціальної роботи.

Отже, пріоритетне значення для нашого дослідження набувають такі закони управлінських відносин [20, 54].

- **Закон взаємодії інтересів.** Орієнтує на необхідність врахувати інтереси всіх суб'єктів управлінської діяльності.
- **Закон єдності інтересів** суб'єктів управлінської діяльності. Регулює соціальні управлінські відносини, орієнтуючи їх на досягнення соціальної мети та об'єднання навколо неї індивідуальних та групових інтересів суб'єктів управління. Порушення цього закону, розрив або відсутність єдності інтересів керуючої ланки (керівника) та керованих (виконавців) призведе до малоефективного управління.
- **Закон незалежності інтересів** суб'єктів управлінської діяльності. Враховує індивідуальні та групові потреби й інтереси суб'єктів управління. Йдеться про те, що в управлінській діяльності можуть бути об'єднані люди та групи зовсім з різною мотивацією. Отже, об'єднуюча мета діяльності має передбачати обмеженість, відносність єдності інтересів управлінської діяльності. Ця мета має також корегуватись відповідно до змін інтересів.

До основних законів, крім зазначених, нерідко відносять такі [22]:

- **Закон єдності системи** соціального управління, зумовлений культурним, політичним та економічним суспільним розвитком. Дотримання цього закону вимагає єдиного узгодженого змісту і темпів реформування всіх галузей українського суспільства, визначення у відповідні періоди пріоритетних цілей та пріоритетних галузей.
- **Закон пропорційності** керованої та керуючої підсистем соціальної системи вимагає раціонального співвідношення як всередині них, так і між ними з метою найбільш ефективного функціонування цих підсистем. Тенденції зростання диспропорцій між керівною ланкою та персоналом у системі соціальної роботи призводить до неефективного керівництва, з одного боку, та зниження результативності соціальної роботи — з другого.
- **Закон оптимального співвідношення** централізації і децентралізації функцій соціального управління вимагає враховувати, що кожному етапу розвитку суспільства (галузі) має відповідати свій оптимальний рівень централізації (децентралізації). Щодо соціальної роботи, то дію цього закону можна прослідкувати на прикладі передачі ряду функцій управління, які були жорстко централізовані за умов командно-адміністративного керівництва, муніципальним органам управління.
- **Закон участі** різних верств населення в соціальному управлінні, в підвищенні його ефективності та відповідальності. Об'єктивною підставою дії цього закону є орієнтація суспільного виробництва матеріальних і духовних благ на задоволення потреб населення.

Відповідність управлінської діяльності законам вимагає дотримання при цьому принципів соціального управління.

Під *принципами управління* розуміють основні поняття, положення, що відображають найбільш істотні, головні сторони і прояви соціального управління, сталі відносини і зв'язки в ньому. Вони охоплюють властивості, притаманні всій управлінській системі, а не лише окремим її елементам чи ланкам, явищам чи процесам [19, 56]. Принципи соціального управління формуються в результаті пізнання його природи і механізму. Вони відображають зміст і взаємозв'язки основних компонентів управління як системи.

Аналіз літератури дозволяє виділити як основні такі принципи соціального управління: науковості, єдності адміністративно-держав-

ного, господарського та соціально-культурного менеджменту; єдиноначальності в прийнятті рішення в поєднанні з колегіальністю при їх обговоренні; сполучення галузевого та територіального соціального управління; прогнозування; системності; ієрархічності; мотивації праці; відповідальності за результати управління; економічності та ефективності; пріоритетності роботи з кадрами; необхідної різноманітності керуючої та керованої системи; зворотного зв'язку [27, 324–325].

Як бачимо, принципи соціального управління об'єднують керівні ідеї, ґрунтовні положення, які відображають дію законів управління, їх спрямованість, взаємозв'язок законів та принципів соціального управління.

Зазначимо, що в літературі з питань управління цією галуззю на різних її рівнях поки що відсутня спільна зважена науково обґрунтована позиція з цього приводу. Різні автори виділяють неоднакову кількість принципів і по-різному їх називають. Це є наслідком авторського суб'єктивізму щодо визначення поняття принципу і повноти аналізу таких складних систем, якими є управління та заклад соціальної роботи. У деяких випадках до принципів автори відносять умови чи інші важливі фактори, такі, наприклад, як ресурсозбереження, демократичний плюралізм, постійний розвиток і самовдосконалення, індивідуалізація, наукова організація творчої діяльності тощо.

Аналіз управлінської літератури дозволяє визначити систему наукових принципів, на яких має базуватись управління соціальною роботою.

1. Принцип соціальної детермінації в управлінні закладом ґрунтується на розумінні керівництвом державної соціальної політики, суспільної ідеології соціальної роботи на конкретному етапі історичного розвитку держави.

Соціальна детермінованість управління враховує реальні суспільні відносини, що складаються на даному історичному етапі, визначає толерантну позицію стосовно різних політичних течій і явищ, виходячи з гуманних пріоритетів.

2. Принцип гуманізації вимагає на всіх етапах управлінської діяльності орієнтуватися на людину, її потреби, інтереси, цінності. Самореалізація кожного з учасників процесу управління на ниві соціальної роботи, в закладах і системі в цілому виступає провідною метою управління.

3. Принцип науковості в управлінні установами соціальної роботи вимагає оволодіння керівником теоретичними основами і тех-

нологією діяльності в цій сфері, управлінської психології, сучасної політології, соціології та менеджменту.

Цей науковий підхід вимагає у процесі управління спиратися на надбання психології щодо всебічного розвитку особистості, застосування діагностичних методик, попередження конфліктів, стимулювання і мотивації колективу, вдосконалення стилю керівництва.

4. Принцип єдиноначальності та колегіальності вимагає широкого залучення працівників до обговорення та підготовки рішення в поєднанні з особистою відповідальністю керівника за прийняття та виконання управлінського рішення.

5. Принцип інформаційної достатності обумовлює її вирішальну роль на всіх етапах управлінського циклу: планування, прийняття рішення, організації виконання, мотивації та контролю. Відповідно до вимог цього принципу керівництву закладом слід класифікувати види інформації за джерелами, часом її надходження, змістом, ступенем важливості, необхідності для реагування і визначати канали прямого і зворотного зв'язку, відповідальних за роботу з інформацією згідно з їхніми посадовими обов'язками і положенням в ієрархії управлінських відносин. Фактично діяльність керівника — це безперервна робота з інформацією, що надходить, її аналіз, прийняття відповідних рішень і їх реалізація, забезпечення зворотного зв'язку.

6. Принцип аналітичного прогнозування в управлінській діяльності відображає моделюючі процеси різного рівня, що мають відбуватися в керованій соціальній системі, якою є заклад соціальної роботи.

Плани і програми розвитку мають базуватися на реальних можливостях установи, її кадрів, матеріальному забезпеченні в майбутньому, врахуванні психології виконавців, стереотипів інертності мислення у розв'язанні принципів нових завдань. Для цього застосовуються методи системного підходу, структурно-функціонального аналізу тенденцій функціонування всіх підрозділів закладу, екстраполяції на них закономірностей розвитку подібних соціальних систем з інших сфер діяльності.

7. Принцип мотивації праці вимагає врахування в управлінській діяльності різнобарвності мотивів, які приводять людей до праці у сфері соціальної роботи. Адже лише в тому випадку, коли заохочування (стимулювання) буде зорієнтовано на особистісно значимі для кожного працівника внутрішні потреби (заряди задоволення яких він працює), управління може розраховувати на успіх, а управлінські рішення — на підтримку та свідоме їх виконання.

8. **Принцип раціонального добору, підготовки, розміщення та використання кадрів** орієнтує на забезпечення відповідності професійної компетентності, ерудиції, загальної культури інших ділових якостей працівників вимогам мети та завдань організації, вимогам робочих місць і посад.

9. **Принцип наступності та перспективності** вимагає уважно аналізувати здобутки та проблеми минулої діяльності закладу, зокрема, досвід сьогодення, критично оцінювати свої можливості для розробки перспектив розвитку установи соціальної роботи.

10. **Принцип економічності та ефективності** особливо важливий за часів реформування в Україні та гострої нестачі державного та місцевого фінансування соціальної роботи. Він вимагає орієнтації всіх стратегічних цілей на можливості їх науково-методичного, матеріально-технічного забезпечення, фінансування. Відповідно до принципу розроблення різних проектів, інновацій прийняття управлінських рішень обов'язково повинні мати фінансово-економічне обґрунтування, бути збалансовані ресурсами та реальними потребами закладу.

11. **Принцип зворотного зв'язку** вимагає відслідковувати хід виконання управлінських рішень, отримувати інформацію про якість і умови їх здійснення, мати конкретні кількісні показники. Ця інформація мусить охоплювати основні складові керованої системи.

Здійснений нами аналіз законів та принципів управління підтверджує поширення їх дії на сферу соціальної роботи, що вимагає їх дотримання в процесі управління цією сферою. В той же час ефективність їх використання в конкретній ситуації визначається також чинниками іншого порядку, які пов'язані ще з одним аспектом розуміння сутності управління.

Управління, в розумінні П. Друкера, постає як “особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп на ефективну, цілеспрямовану продуктивну групу. Управління як таке є стимулюючим елементом соціальних змін” [10, 8–9]. У такому розумінні управління виступає більш як мистецтво, якому можна навчитися через досвід і яке вимагає певного таланту.

Дійсно, з одного боку, управління можна розглядати як науку, оскільки воно систематично вивчає явища, згруповані в різноманітні теорії, і прагне на систематизованій основі зрозуміти, чому і як люди працюють разом для досягнення певної мети, і для того, щоб зробити ці системи співробітництва більш корисними для людства.

Проте слід визнати і деяку обмеженість науки управління, пов'язану з вимірюванням явищ, які вивчаються: неможливо об'єктивно виміряти реакцію працівника на передбачуваний метод роботи та величину і значення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

З іншого боку, уявлення про складну потенційну взаємодію середовища й організації змушують думати про значну роль в управлінні якостей і талантів менеджера, його оцінки ситуацій, багатства соціального досвіду управлінської діяльності. Іншими словами, управління (хоч і частково) є мистецтвом.

У цьому зв'язку теорія управління і результати наукових досліджень постають, скоріше, як інструмент оцінки й розуміння складного світу організації, що допомагає керівнику передбачити вірогідний результат рішень, надавати перевагу найдоцільнішим з них, уникати непотрібних помилок.

Спираючись на результати нашого дослідження сутності управління, під **управлінням соціальною роботою** ми розуміємо різновид соціального управління, діяльність суб'єктів управління з організації ефективного, цілеспрямованого функціонування і розвитку всіх рівнів соціальної роботи і системи в цілому, з надання соціальних послуг громадянам відповідно до мети і завдань соціальної політики конкретного суспільства з урахуванням тенденцій розвитку соціальної роботи у світі.

У такому розумінні управління соціальною роботою може бути структуроване за рівнями. Ми підтримуємо позицію дослідників, які визначають рівні управління відповідно до рівнів організацій соціальної роботи. В системі соціальної роботи України передбачається *трирівнева структура управління*.

Перший рівень — це спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади в галузі соціальної роботи — Державний комітет України у справах сім'ї і молоді.

Другий 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 органів місцевого самоврядування.

Третій рівень управління системою соціальної роботи — це безпосередньо заклади соціальної роботи.

Таке структурування рівнів управління соціальною роботою дасть можливість чіткіше визначитися щодо об'єктів і суб'єктів управління та його змісту на кожному з рівнів.

Запропоноване нами розуміння поняття “управління соціальною роботою” дає змогу чіткіше визначитись у сутності управління закладами соціальної роботи.

Наш аналіз позицій дослідників проблем управління соціальною роботою дає можливість об'єднати їх у наступні основні групи.

Представники однієї з них вважають, що управління закладом соціальної роботи може здійснюватися на засадах загальних теорій управління без урахування специфіки соціальної роботи, яка нібито надана соціальними працівниками — нефахівцями в управлінні.

Дослідники іншої групи стверджують, що управління закладом соціальної роботи настільки специфічно у зв'язку з неповторністю соціальної роботи, що не має нічого спільного із загальними теоріями управління, а є невід'ємною частиною соціальної роботи і повністю розчиняється в теорії соціальної роботи.

На наш погляд, кожна з груп дотримується гіпертрофованих поглядів. У першому випадку невинувато перебільшується значення універсальних теорій управління. В другому — специфічність закладу соціальної роботи як об'єкта. Але і в тому і в іншому випадках ставиться під сумнів існування управління соціальною роботою як галузі наукових знань і практичної діяльності. Думається, що для розуміння сутності управління закладом (організацією) соціальної роботи необхідно розглянути, в чому проявляються загальноуправлінські підходи, а в чому — специфіка управління соціальною роботою.

Серед основних положень *загальної управлінської теорії* визначимо: 1) спрямованість 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 процесів — прийняття рішення та комунікації, а також лідерства (керівництва); 4) управління може бути ефективним за цілеспрямованості, прогностичності, циклічності, партисипативності та ін.; 5) управління може бути ефективним за відповідності таким вимогам: адекватність критеріїв ефективності управління; врахування людського чинника; існування відповідності механізму управління складності і важливості об'єкта; наявність зворотного зв'язку; 6) наявність обов'язкових атрибутів

управління: функції, організаційна структура та організаційний механізм.

Аналіз літератури свідчить, що перераховані положення тією чи іншою мірою підтримує більшість дослідників управління соціальною роботою.

Переходячи до аналізу *специфіки управління* закладом соціальної роботи, слід зазначити, що вона походить від головного призначення закладу — надання допомоги клієнту для виходу зі складної життєвої ситуації. До таких особливостей відносять: 1) невідповідність його у часі з результатами соціальної допомоги (для управління закладом практично неможливе точне прогнозування та вимірювання результатів управління); 2) важливість як кінцевого, так і проміжних результатів управління закладом соціальної роботи; 3) обмеженість використання директивних методів управління на користь методів мотивації, переконання, створення ситуації успіху та зацікавленості; 4) пріоритет контактного управління; 5) значна вікова розбіжність груп людей — учасників процесу управління (персонал і клієнти різного віку); 6) характер соціальної інформації в управлінських відносинах у закладах соціальної роботи; 7) обов'язкова компетентність із соціальної роботи керівників закладів.

Управління закладом соціальної роботи за змістом управлінської діяльності та орієнтованістю на процес надання соціальної допомоги відрізняється також і від управління соціальною роботою на державному та регіональному рівнях.

Отже, управління закладом соціальної роботи має враховувати як загально-управлінські закономірності, так і специфіку управління соціальною організацією. Саме на такий підхід доцільно орієнтуватися при дослідженні змісту управлінської діяльності в закладах соціальної роботи.

Логіка нашого дослідження вимагає уточнення одного з головних понять — управління соціальною роботою, залучивши до цього можливості науки менеджменту. Поняття “менеджмент” у російськомовній науковій літературі розглядається як еквівалент поняття “управління”. Так, за визначенням Л. Євенко, “менеджмент — це вид діяльності по керівництву людьми в найрізноманітніших організаціях”, вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей” [10, 5].

Схожої позиції дотримується більшість дослідників проблем управління. Звичайно, і в такому розумінні закладено одну з основних

ознак менеджменту — орієнтація на людину, її потреби і мотивацію. Вже це суттєво відрізняє менеджмент від командно-адміністративного управління.

Разом з тим в такому визначенні не виділяється, на наш погляд, принципова ознака менеджменту. Адже менеджмент — це не будь-яке управління, а такий тип управління, що найбільшою мірою відповідає потребам і умовам ринкової економіки [15, 248–249].

Наші дослідження підтверджують, що саме нерозуміння нової ролі закладів соціальної роботи в системі ринкових перетворень в Україні, необхідності відвойовувати у конкурентній боротьбі місце, позицію закладу на ринку соціальних послуг гальмує процес реформування управління соціальною роботою в Україні і закладом зокрема. Не відбуваються, на жаль, достатньою мірою зміни у свідомості управлінців, незадовільна ще розробка такого розуміння менеджменту в роботах дослідників. Адже таке розуміння менеджменту несе в собі значні методологічні можливості, які закладено в основних його ознаках і які мають принципове значення для нашого дослідження. Проаналізуємо їх.

Перша ознака — вихідним моментом організації управління та його втілення є заклад соціальної роботи, його потреби, інтереси, цінності, настанови.

Як бачимо, людиноцентристський характер менеджменту надає можливості для використання цього типу управління як найбільш адекватного гуманістичним підходам до управління будь-якою діяльністю, управління закладом соціальної роботи зокрема.

Друга ознака полягає в тому, що в підходах, принципах і методах управління віддається пріоритет економічним засобам і методам управління. Найбільш відверто це виявляється у маркетингу — управлінні, центром якого є інтереси споживача соціальних послуг.

Не дивлячись на явно виражений економічний пріоритет цієї ознаки, вона також є важливою для розуміння змісту управлінської діяльності в закладі 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 в соціальній сфері економічні засоби управління набувають неабиякого значення. При цьому використання маркетингу для вивчення інтересів споживачів соціальних послуг та для визначення можливостей закладу на ринку цих послуг і серед інших

конкурентних закладів соціальної роботи стає однією з необхідних умов виживання та розвитку закладу [13, 28–29].

Третя ознака менеджменту — у професіоналізмі управління як одній з головних вимог до менеджменту та персоналу. Менеджменту треба навчатися, освоюючи галузь управлінських, економічних і психологічних знань. Ця ознака менеджменту має принциповий характер для нашого дослідження. Нею підтверджується необхідність для будь-якого керівника, в тому числі й закладом соціальної роботи, оволодіння професійними управлінськими знаннями, а також пріоритет у менеджменті не тільки економічних, але й психологічних знань.

Четверта ознака менеджменту — притаманність йому гнучкої організації управління, здатної швидко перебудовуватися разом зі змінами умов, організація інноваційного типу, чутлива до нововведень.

Отже, менеджерський тип управління, відповідаючи динамізму зовнішніх умов, допоможе закладу соціальної роботи адаптуватися до них, створює умови для оновлення через впровадження інноваційних соціальних технологій.

Безпосереднє відношення до сутності управлінської діяльності в закладі соціальної роботи має і наступна, *п'ята ознака* менеджменту. Це — комплекс вимог до особистих якостей менеджера: винахідливість, комунікабельність, впевненість та ін. Вони важливі для реалізації мистецтва управління. Це також відображає гуманістичний характер: спрямованість на особистісні риси керівника.

За своїми сутнісними ознаками менеджмент найбільшою мірою відповідає вимогам управління закладом соціальної роботи в умовах переходу суспільства до ринкових відносин. Цей тип управління носить людиноцентристський, а отже гуманістичний характер, орієнтується не тільки на економічні, але й на психологічні пріоритети в засобах управління, спрямований на взаємодію з динамічним оточуючим соціальним середовищем та адаптацію управління до змін у суспільстві.

Як свідчить аналіз літератури з проблем управління закладом соціальної роботи, елементи менеджменту поступово починають використовуватись в управлінській практиці, зокрема, в наукових напрацюваннях українських вчених. У той же час дослідження можливостей менеджменту в управлінні закладом соціальної роботи тільки розпочинаються. Як теоретичні основи менеджменту, так і його категоріальний апарат вимагають поглибленого дослідження щодо можливостей використання їх при управлінні закладом соціальної роботи.

Почнемо з уточнення таких головних для нашого дослідження понять, як об'єкт, суб'єкт управлінської діяльності та структура цієї діяльності.

Об'єктом управлінської діяльності в закладі соціальної роботи є організація. За визначенням Ч. Бернарда, одного з класиків менеджменту, це — група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної цілі або цілей. За наявності однієї цілі така організація називається простою, за наявності кількох цілей — складною [10, 31].

У соціології організації виділяються такі *соціальні властивості організації* [12, 47–50]:

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, мотивацій і стимулювання персоналу.

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

3. Організація об'єктивується як безособова структура зв'язків і норм, детермінована адміністративними і культурними факторами. Предметом аналізу організації в загальному розумінні виступає агрегована цілісність, побудована ієрархічно, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем. А в основі проблеми — рівновага, самоуправління, розподіл праці, керованість організації.

Певна річ, усі ці сторони мають лише відносну самостійність, між ними немає певних меж, вони постійно переходять одна в одну. Більш того, будь-які елементи, процеси і проблеми організації повинні бути розглянуті в кожному з цих трьох вимірів, у яких вони виступають в різних якостях. Наприклад, індивід в організації є одночасно робітником, особою і елементом системи. Організаційний підрозділ є функціональною одиницею, малою групою та підсистемою.

Теорія менеджменту виділяє наступні *загальні характеристики організації* [10, 32–36]:

1. Ресурси, які перетворюються в діяльності організації для досягнення її цілей. Основні з них — люди, капітал, матеріали, технології та інформація.

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

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

4. Вертикальний розподіл праці, за якого виділяється робота по координації дій від самих дій. Координація роботи інших людей і є сутність управління.

5. Необхідність управління: завдання організації мають бути скоординовані за допомогою вертикального розподілу праці. Отже, управління є суттєво необхідною діяльністю для організації.

Якщо прості (малі) організації обходяться без чітко виділеної групи управлінців, обмежуючись координацією спільної діяльності, то для складних організацій робота по управлінню має бути чітко відокремленою від виконавської діяльності. Інакше кажучи, у складній організації (а до таких, як ми з'ясували, належить і заклад соціальної роботи) обов'язково виділяють коло людей, змістом діяльності яких буде саме управлінська (координуюча) діяльність, на відміну від функціональної діяльності, що витікає з цілей організації.

Останнє положення має принципово важливий характер для нашого дослідження. Воно підтверджує необхідність поряд з горизонтальним розподілом праці здійснювати і чіткий вертикальний. Тобто виділити коло людей для виконання специфічного роду діяльності — управлінської. У сучасній управлінській літературі для визначення такої групи людей, змістом діяльності яких є виконання управлінських функцій, використовується термін “персонал управління” [23, 33].

Отже, *суб'єктами управлінської діяльності* в закладі соціальної роботи мають бути люди, які можуть здійснювати цю діяльність як професіонали-управлінці. Це, в свою чергу, вимагає опори при аналізі змісту управлінської діяльності та професійних якостей управлінців на теорію і практику менеджменту в контексті гуманітарних дисциплін.

Це ще раз підтверджує правомірність і доцільність розгляду змісту управлінської діяльності в закладі соціальної роботи з позицій теорії менеджменту. Інакше кажучи, розглядати управління як процес реалізації основних управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю, за участю об'єднуючих процесів комунікації та прийняття рішень, а також керівництва (“лідерства”) як самостійної діяльності [10, 72].

Крім того, корисною для нашого дослідження є ідея теоретичного менеджменту про рівні управління. Згідно з нею виділяються *три рівні керівників* (управлінців):

1. Низова ланка, або операційні управлінці.
2. Керівники (управлінці) середньої ланки.
3. Керівники (управлінці) вищої ланки.

До *керівників низової ланки* відносять начальників, які здійснюють безпосередній контроль і координацію виконання функціональних завдань організації та часто відповідають за використання наданих їм ресурсів. Керівники цієї ланки знаходяться в безпосередньому контакті з виконавцями, суб'єктами функціональної діяльності. Типовими посадами цього рівня є майстер, майстер зміни, завідуючий відділом, старша медсестра, завідуючий кафедрою управління в школі бізнесу.

Дослідження свідчать, що управлінська діяльність керівника низової ланки є напруженою і різноманітною. Згідно з дослідженнями Р. Геста майстри виконують близько 580 різних управлінських операцій за день [10, 36]. Діяльність керівників цієї ланки пов'язана з частими переходами від однієї задачі до іншої, незначним періодом для реалізації рішень, а також значним обсягом спілкування. Останні складають більше половини їх робочого часу.

Керівники середньої ланки координують і контролюють діяльність молодших начальників низової ланки. Вони виступають в ролі буфера між керівниками вищої та нижчої ланок. З одного боку, вони готують інформацію для рішень, що приймаються керівниками вищої ланки, з другого — трансформують ці рішення у конкретні завдання для низових керівників. Крім того, вони можуть здійснювати автономне керівництво окремими напрямками чи підрозділами організації. Уяву про зміст діяльності керівників середнього рівня дає перелік типових посад: завідуючий відділом (у бізнесі), декан (коледжів), управляючий збутом по регіону чи країні, директор філіалу.

Більша частина діяльності керівників цієї ланки проходить у спілкуванні з іншими керівниками середньої та нижчої ланок. За даними дослідження, на усне спілкування в них витрачається від половини до 90 % робочого часу.

Керівники вищої ланки відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому або для основної частини цієї організації. Ця ланка значно менша за інші. Характерною ознакою управлінської діяльності на цьому рівні є висока міра особистої відповідальності за прийняті рішення, автономність і незначна кількість особистісних контактів. Крім того, кількість роботи, яку здійснює керівник за день, дуже велика, а темп, з яким вона повинна бути виконана, —

найнапруженіший. Причиною цього є той факт, що робота керівника вищої ланки не має чіткого завершення, бо на підприємстві не існує такого моменту, якщо не враховувати повної зупинки цього підприємства, коли роботу можна вважати закінченою. Тому і керівник не може бути впевнений, що він успішно закінчив свою діяльність. Виходячи з того, що організація продовжує діяти, а зовнішнє середовище змінюватись, завжди існує ризик невдач, а саму роботу неможливо вважати завершеною.

Хоча, на перший погляд, запропонована структуризація рівнів управління виглядає придатною тільки для управління системою соціальної роботи в цілому, коли вища ланка — це Держкомітет України з питань сім'ї та молоді, середня ланка — регіональні органи управління (обласні), а нижча ланка — це заклади соціальної роботи, наші дослідження не підтверджують цю думку. Такий підхід структуривання придатний для використання і в управлінні закладом соціальної роботи. Доцільно підтримати висновки М. Туленкова щодо взаємодії рівнів управління в сучасних організаціях. Він стверджує, що кількість рівнів управління може відрізнятись залежно від розмірів організації (один-два — у малих організаціях та вісім-десять — у більших). Відповідно змінюється зміст завдань, що вирішуються на кожному рівні. Загальним для них є те, що на кожному з рівнів передбачається певний обсяг робіт за функціями управління, тобто горизонтальний розподіл праці менеджерів за функціями. Хоча, звичайно, функціональна структура управлінських робіт на рівнях не однакова [23, 40].

Отже, є всі підстави для виділення рівнів управлінської діяльності і в закладі соціальної роботи. При цьому їх кількість та зміст управлінської діяльності на кожному рівні може бути предметом окремого дослідження, яке виходить за рамки нашої роботи. Для нас при цьому важливо, що на кожному з рівнів ця діяльність має чітко визначений управлінський характер і вимагає від її суб'єктів спеціальної професійної управлінської підготовки.

Робота персоналу управління на підвищення своїх особистісних та організаційних характеристик пов'язана з іще одним напрямом менеджменту — **самоменеджментом** [7].

На завершення цієї частини дослідження зробимо деякі висновки та узагальнення.

1. Управління соціальною роботою виступає як складова соціального управління в цілому і несе на собі загальні характерні

ознаки соціального управління. Разом з тим існують специфічні характеристики, пов'язані з особливостями соціальної роботи як об'єкта управління.

2. Управління соціальною роботою здійснюється на трьох рівнях соціальної організації — України в цілому, регіональному рівні й на рівні конкретного закладу соціальної роботи.

3. Для здійснення управління соціальною роботою доцільно на всіх рівнях спиратись на теоретичні та методичні засади менеджменту. Зокрема:

- як об'єкт управлінської діяльності розглядати заклад соціальної роботи;
- виділяти як суб'єкт управлінської діяльності в закладі соціальної роботи управлінський персонал, який реалізує управлінські функції: планування, організація, мотивація та контроль, а також об'єднуючих функцій — прийняття рішень і комунікації;
- доцільно, на наш погляд, структурувати управлінську діяльність у закладі соціальної роботи, виділяючи рівні: вищий, середній та низовий, передбачаючи при цьому відповідні вимоги до професійної управлінської підготовки персоналу кожного рівня.

4. Менеджмент соціальної роботи структурно складається з менеджменту організаційного, менеджменту персоналу та самоменеджменту.

Список використаної та рекомендованої літератури (до розділу)

1. *Берестяний С. І.* Управління в сфері охорони здоров'я: міждисциплінарний підхід // Нова парадигма. Альманах наукових праць. — Вип. 24. — Запоріжжя, 2002.
2. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика. — М.: Дело, 1991.
3. *Краткая философская энциклопедия.* — М.: Прогресс-Энциклопедия, 1994.
4. *Краткий словарь по социологии /* Под общ. ред. Д. М. Гвишиани, Н. И. Лапина. — М.: Политиздат, 1988.
5. *Кредісов А. І.* Історія вчень менеджменту. — К.: Знання України, 2001.
6. *Крутько В. Н.* Введение в менеджмент кризисных ситуаций: Практические рекомендации. — К.: МАУП, 1994.

7. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента. — К.: МАУП, 2002.
8. Лукашевич М. П., Мигович І. І. Теорія і методи соціальної роботи. — К., 2003.
9. Менеджмент социальной работы / Под ред. Е. И. Комарова, А. В. Войтенко. — М.: ВЛАДОС, 1999.
10. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
11. Пригожин А. И. Система социальная: Слов.-справ. — Т. 1: Социальная структура и социальные процессы. — М.: Наука, 1990.
12. Пригожин А. И. Современная социология организаций. — М., 1995.
13. Решетников А. В. Социальный маркетинг и обязательное медицинское страхование. — М.: Финансы и статистика, 1998.
14. Система социологического знания: Учеб. пособие / Авт.-сост. Г. В. Щёкин. — К., МАУП, 1995.
15. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М. Г. Лапусты. — М.: ИНФРА-М, 1996.
16. Словарь-справочник по социальной работе / Под ред. Е. И. Холостовой. — М.: Юристь, 2000.
17. Современный менеджмент: принципы и правила. — М.: Н. Новгород, 1992.
18. Социальная работа / Под общ. ред. В. И. Курбатова. — Ростов н/Д: Феникс, 1999.
19. Соціальне управління: Довідник / Кер. авт. кол. В. Л. Василенко. — К.: Політвидав України, 1986.
20. Социальное управление: Словарь / Под ред. В. И. Добренёва, И. М. Слепенкова. — М.: Изд-во МГУ, 1994.
21. Справочное пособие по социальной работе / Л. С. Алексеева, П. В. Бобкова, Г. Ю. Бурлака и др.; Под ред. А. М. Панова, Е. И. Холостовой. — М.: Юристь, 1997.
22. Теория управления социалистическим производством / Под ред. О. В. Козловой. — 2-е изд. — М., 1983.
23. Туленков М. В. Вступ до теорії та практики менеджменту: Навч. посіб. — К.: МАУП, 1998.
24. Філософський словник / За ред. В. І. Шинкарука. — К.: УРЕ, 1973.
25. Шендеровський К. С. Управління соціальною роботою з дітьми та молоддю. Менеджмент соціальної служби. — К., 2002.
26. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. — М.: Прогресс-Интер, 1993.
27. Щёкин Г. В. Теория социального управления: Монография. — К.: МАУП, 1996.
28. Щёкин Г. В. Организация и психология управления персоналом. — К., 2002.

28. *Энциклопедический социологический словарь* / Под общ. ред. Г. В. Осипова. — М.: ИСПИ РАН, 1996.

Контрольні питання

1. Управління і менеджмент: спільне й особливе.
2. Соціальне управління як управління суспільством.
3. Особливості основних законів управлінських відносин.
4. Наукові принципи управління соціальною роботою.
5. Характеристика тривірневої структури управління в соціальній роботі в Україні.
6. Основні ознаки менеджменту соціальної роботи.
7. Організація: соціальні властивості, загальні характеристики та суб'єкти управлінської діяльності.
8. Рівні управління та рівні керівників: загальне й особливе.

3

МЕНЕДЖМЕНТ НА МАКРОРІВНІ

ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО (ГРОМАДЯНСЬКОГО) СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ АНТРОПОСОЦІАЛЬНОГО ПІДХОДУ

Г. А. Дмитренко

д-р екон. наук, проф., завкафедрою
управління персоналом МАУП

3.1. Роль і місце соціальної роботи в громадянському суспільстві

Очевидні труднощі виходу України з кризи і відсутність стратегії побудови демократичного, соціального, правового (громадянського) суспільства з високорозвинутою економікою свідчать про те, що досі не існує наукової платформи і відповідної теорії формування такого суспільства.

Нині ведуться дискусії з приводу того, що слід вважати власне громадянським суспільством, адже цей термін античного суспільствознавства зустрічається ще у давньогрецьких філософів [1; 11]. Отже, потрібно більш-менш точно визначитися щодо змісту цього терміна, щоб зробити його придатним для практичного користування — як дороговказ трансформації України. Справді, час вирватися із зачарованого кола проб і помилок і зробити рішучі кроки в напрямі наукового розуміння справжньої стратегії розвитку українського суспільства на перспективу [9].

На думку автора, у контексті викладеного насамперед потрібно визначитися з наріжними питаннями.

По-перше, визначити основні ознаки громадянського суспільства і теоретичні можливості його побудови, щоб цілеспрямовано йти до кінцевої мети.

По-друге, відшукати те, що заважає громадянському суспільству сприймати невдачі на шляху державної розбудови як об'єктивні закономірності дій вітчизняної управлінської еліти й інших членів суспільства.

По-третьє, знайти спочатку теоретичний каркас, а потім й інші частини механізму побудови соціального (громадянського) суспільства в організаціях, де людина здійснює трудову діяльність.

По-четверте, визначити принципові шляхи формування громадянського суспільства в усіх його сферах, а також у сім'ї, виходячи з антропосоціальних позицій.

3.2. Сутність громадянського суспільства з позицій антропосоціального підходу

На думку автора, найближче до розуміння сутності громадянського суспільства з цих позицій підійшов англійський філософ і мислитель XVII ст. Джон Локк. На відміну від багатьох сучасників основними ознаками громадянського суспільства він не вважає такі суспільні явища, як свобода висловлювання, права людини, виборча система, багатопартійність, паралельне існування різноманітних неурядових організацій, громадських об'єднань тощо. На думку Дж. Локка, громадянське суспільство створюється саме для забезпечення його громадянам гідного існування. Влада в такому суспільстві здійснюється шляхом передавання повноважень (права приймати рішення) відповідним посадовим особам. При цьому народ залишається безумовним сувереном і має право не підтримувати і навіть скинути безвідповідальний уряд [10; 12].

Безумовно, для громадянського суспільства характерні всі зазначені суспільні явища, оскільки завдяки ним людина має змогу розвиватися, реалізовуватися у громадському житті. Проте основна мета існування такого суспільства — *сприяти самореалізації особистості на засадах загальнолюдської моралі у процесі життєдіяльності*

людини на всіх фазах її формування і розвитку, у трудовій (у тому числі навчальній) і громадській діяльності, а також у сім'ї. Останній аспект має особливо велике значення для людини, проте практично не охоплюється системою державного регулювання.

Згідно з теорією мотивації А. Маслоу існує п'ять рівнів потреб. Процес самореалізації особистості починається із задоволення потреб першого, найнижчого фізіологічного рівня — потреб у їжі, одязі, житлі, відпочинку тощо. Другий рівень — це потреби у безпеці (впевненість у завтрашньому дні завдяки забезпеченню роботою, перспектива кар'єри, безпека життя, майна тощо). Найвищий рівень становить потреба у самовираженні, самореалізації. Потреба у спілкуванні та визнанні є проміжною між найнижчим і найвищим рівнями.

Як бачимо, державне управління з антропосоціальних позицій повинно зводитися передусім до створення умов для якнайповнішого задоволення всіх потреб кожного члена суспільства (підкреслюємо, на засадах загальнолюдської моралі).

Але саме тут постає завдання завдань: як вирішити цю надпроблему, яка завжди мала декларативний характер і на практиці не розв'язувалася.

На думку автора, реалізацію антропосоціального підходу в теоретичному плані потрібно починати з фаз життєдіяльності людини як особистості й головної продуктивної сили суспільства і тих соціальних об'єктів, у яких здійснюється життєдіяльність людини і реалізуються ці фази. Йдеться про сім'ю як соціальну організацію специфічного характеру, навчальні заклади, організації, у яких відбувається трудова діяльність людини. Крім того, самореалізація людини здійснюється також за місцем проживання. Зокрема, умови проживання у квартирі, будинку, мікрорайоні, місті (селищі, селі) впливають на задоволення певних потреб людей як жителів. Наприклад, потреб у своєчасному ремонті в будинку сантехнічного обладнання і ліфтів, подачі холодної і гарячої води, наявності телефонного зв'язку, медичного, торгового і транспортного обслуговування тощо.

Існують три фази життєдіяльності людини. **Перша** — це фаза формування і розвитку особистості, нагромадження потенціалу робочої сили. Вона здійснюється в сім'ї та системі освіти, починаючи з дитячого садка і завершуючи вищим навчальним закладом. Отже, сім'я і культурна сфера є середовищем, де реалізується ця фаза людської життєдіяльності.

Друга фаза — подальший розвиток особистості й реалізація потенціалу робочої сили. Відбувається ця фаза в соціальних об'єктах

(організаціях), де людина здійснює свою трудову діяльність, а також у сім'ї: насамперед в економічній сфері (на підприємствах, у фірмах), або сфері матеріального виробництва, у сфері культурній, або духовній (системі освіти й організаціях міністерства культури), і політичній (органах державного управління та місцевого самоврядування).

Третя фаза життєдіяльності людини — це подальший розвиток особистості (за рахунок вільного часу) і рекреації (відновлення) робочої сили¹. Відбувається ця фаза переважно за місцем проживання та відпочинку і, звичайно, у сім'ї.

Як бачимо, з позицій антропосоціального підходу життєдіяльність людини здійснюється за певними фазами, у кожній з яких задовольняються певні її потреби аж до самореалізації особистості. Зрозуміло, йдеться про задоволення особистих потреб людини з урахуванням задоволення її суспільних потреб, особливо тоді, коли особисті потреби виявляються недостатньо (наприклад, діти часто не усвідомлюють потреб у творчому або моральному розвитку, хоча для суспільства це надзвичайно важливо).

Але для того щоб реалізувати розглядуваний підхід, в усіх сферах організації суспільства (культурній, економічній, політичній) потрібно виділити соціальні об'єкти, у яких відбувається життєдіяльність людини.

Розрізняють два види соціальних об'єктів. До першого належать всі без винятку організації незалежно від профілю і масштабу діяльності, де люди здійснюють свою навчальну (діти) і трудову діяльність, взаємодіють задля досягнення особистих і суспільно значущих цілей.

Другим видом соціального об'єкта є сім'я як соціальний осередок (базис), де здійснюється життєдіяльність (за трьома її фазами) людини від народження до смерті (за винятком певної категорії — безпритульних). Саме тому гармонічна сім'я, де формуються гармонічні стосунки спочатку між чоловіком і дружиною, а потім і між іншими членами сім'ї, повинна стати об'єктом особливої уваги суспільства і відповідної структури державного управління.

Отже, після визначення сутності громадянського суспільства можна переходити до розгляду теоретичних можливостей його розбудови. Існує два типи суспільних організацій, за допомогою яких може реалізуватись антропосоціальний підхід до формування громадянського суспільства, що зумовлює первинність людини як особистості й

¹ У цій фазі перебувають також непрацюючі пенсіонери, оскільки особистість може розвиватись як по висхідній, так і по лінії спаду.

основної продуктивної сили суспільства. Йдеться про те, що трудову діяльність людей (персоналу) доцільно організовувати з урахуванням їхніх задатків і можливостей у межах досягнення суспільно значущих цілей в органах управління, на підприємствах, у фірмах тощо і водночас на основі сумісності людей (тобто з урахуванням їхніх особистих якостей і рис) формувати гармонічну сім'ю. Це й буде конкретним надзавданням розбудови соціального (громадянського) суспільства.

Саме сприяння вільному розвитку і самореалізації особистості (у трудовій діяльності, за місцем проживання і в сім'ї) через задоволення її потреб на засадах загальнолюдської моралі й повинно лягти в основу системи державного управління, що покликана забезпечити розвиток громадянського суспільства.

Контрольні питання

1. Суть антропосоціального підходу до визначення поняття “громадянське суспільство”.
2. Основні фази життєдіяльності людини та їх особливості.

3.3. Шляхи реалізації антропосоціального підходу до формування соціального громадянського суспільства

Є кілька проблем, що ускладнюють реалізацію антропосоціального підходу до формування громадянського суспільства.

Перша — вітчизняний технократизм, тобто технократичний погляд на процеси, що відбуваються у суспільстві, за одночасного ігнорування первинності людського чинника в цих процесах. Ми нехтуємо фактом, який давно визнали економічно розвинені країни світу. Йдеться про те, що за всіма суспільними процесами стоять люди з їхніми власними інтересами. І якщо неефективною, наприклад, виявляється кредитно-фінансова система, то це означає, що люди, які приймають рішення в цій системі й виконують їх, або некомпетентні, або аморальні, або і те й інше.

Люди утворюють персонал організацій, в яких працюють: центральних органів влади, органів регіонального та місцевого самоврядування, апаратів міністерств і державних комітетів, підприємств, фірм, закладів, установ тощо. Вони поділяються на тих, хто приймає рішення; тих, хто сприяє прийняттю рішень і організовує їх виконання; тих, хто виконує рішення (спеціалісти); тих, хто допомагає виконувати рішення, тобто допоміжний персонал. Від доцільної (з погляду дотримання особистих і громадських інтересів) діяльності персоналу залежить ефективність суспільних процесів, які відбуваються.

Друга — нерозуміння значущості й ключової ролі механізму управління на всіх ієрархічних рівнях державного управління — макро (країна), мезо (регіон) і мікро (село, селище, місто) і в усіх сферах — політичній, економічній та культурній. Оскільки за всім, що відбувається в суспільстві (крім природних катаклізмів), стоять люди з власними інтересами, то суть ефективного розвитку суспільства (у напрямі громадянського суспільства) полягає в організації доцільної діяльності цих людей щодо реалізації їхніх особистих інтересів (задатків і здібностей) обов'язково в межах досягнення суспільно значущих цілей у тих соціальних об'єктах, де вони працюють. Власне, це і є предметом такої сфери специфічної діяльності, як управління.

На жаль, ця теза допоки ще не усвідомлюється в нашій країні, менеджмент сприймається як модний напрям. Органи влади ігнорують стратегічний менеджмент у державному управлінні.

Третя — нездатність у багатьох випадках приймати продумані стратегічні рішення з урахуванням наслідків їх реалізації. Через це, на жаль, крилатою вже стала фраза: “Хотілось як краще, а вийшло... як завжди”. Інакше кажучи, йдеться про горезвісне “якось воно буде”, що заважає віднайти глибинні причини явищ, які відбуваються, зокрема антропосоціальну суть управління, пов'язану з організацією ефективної діяльності людей (персоналу) у соціальних об'єктах.

Вперше про зазначену рису ментальності, що властива винятково східнослов'янському етносу, на початку ХХ ст. заявив А. Богданов (Малиновський) у праці “Тектологія. Загальна організаційна наука” [2]. На думку автора, особливість східнослов'янської трудової ментальності полягає в тому, що оте “якось воно буде” займає надзвичайно велике місце в сукупності наших готовностей і схильностей діяти у відповідний спосіб.

На жаль, ми як східнослов'янський етнос явно недооцінювали цю особливість нашої розумової діяльності й поведінки, що не дає змоги

знайти справжні причини нашої бідності в багатій країні, налагодити відповідний механізм управління, спрямований на людину як особистість і основну продуктивну силу суспільства.

Отже, стає очевидним, що в основі тріади каменів спотикання лежить наша ментальність, для якої характерні відповідний розум, напрям думок, мислення, душевний стан наших співвітчизників як типових представників східнослов'янського етносу.

До негативних рис трудової ментальності вітчизняних працівників, що перешкоджають здійсненню ефективної суспільної праці у країні і, отже, реалізації основного чинника її багатства, можна зарахувати також безвідповідальність, правовий нігілізм, заздрість тощо. Неповага до праці як основного джерела зростання добробуту історично виховувалася в народі неадекватною оцінкою праці, її неповноцінною оплатою.

Загалом, глибоко усвідомивши викладені висновки, можна переходити до формування такої системи антропосоціального управління, яка здатна, з одного боку, враховувати риси ментальності вітчизняних працівників, а з іншого — змінити трудову ментальність за допомогою відповідних правил гри, тим самим забравши камені спотикання зі шляху формування громадянського суспільства.

Контрольне питання

1. Основні проблеми, що ускладнюють антропосоціальний підхід до формування громадянського суспільства.

3.4. Складові механізми формування соціального (громадянського) суспільства в Україні

Задовольняти первинні матеріальні потреби людини можна за умов безупинного підвищення ефективності економіки країни на основі вдосконалення організації трудової діяльності людей (у тому числі тих, хто розробляє і впроваджує нові технології) у соціальних об'єктах економічної сфери суспільства, зважаючи на те, що саме ефективна праця є основним чинником багатства країни.

Для того щоб організувати ефективну роботу на соціальних об'єктах (підприємствах, фірмах тощо), необхідні дві умови.

Перша умова — це зовнішнє мікро- та макросередовище, що сприяє ефективному або неефективному функціонуванню цих соціальних об'єктів (насамперед відповідна законодавча база, у тому числі Податковий кодекс, мітні правила, правові положення взаємодії з місцевою владою тощо).

Друга умова — це здатність реалізувати зовнішні умови завдяки внутрішньому механізму управління підприємствами, фірмами (як ядром економіки, що виробляє продукцію, послуги). У результаті такий механізм зводиться до управління персоналом усіх категорій — від А до Д.

Необхідно усвідомити, що управління організацією залежить від управління персоналом. Водночас будь-яка нестача фінансових ресурсів чи, скажімо, якогось технологічного устаткування пояснюється або безвідповідальністю чиновників, законодавців, нормотворців, інших представників зовнішнього середовища, або невмінням відповідного персоналу організацій, насамперед категорій А і В, усунути цю “нестачу” шляхом вирішення фінансових та інших проблем.

Зовнішні та внутрішні умови зумовлюються саме ефективною (або неефективною) діяльністю персоналу у відповідних організаціях. Наприклад, якщо персонал органів державного управління не створив для підприємств сприятливі або нормальні зовнішні умови функціонування, то й цей персонал, і персонал підприємств недоодержать певної кількості матеріальних благ. Такий самий результат буде і тоді, коли підприємства за створених для них сприятливих умов не зможуть реалізувати їх через неефективне управління персоналом.

Отже, потрібно домогтися максимальної віддачі людських ресурсів в усіх сферах організації суспільства — політичній (органах державного управління і місцевого самоврядування), економічній (на підприємствах і фірмах) і культурній (навчальних закладах). Для цього потрібен відповідний механізм управління персоналом на базі теорії ефективної трудової діяльності персоналу в організаціях. Методологічною основою цієї теорії є двоїста природа праці, яку довів К. Маркс. Основним же результатом стає теоретичний каркас механізму цільового управління персоналом, що складається з чотирьох взаємодіючих принципів і відповідних методичних положень та технологій соціального характеру, які уможливають реалізацію цих принципів для досягнення цілей організації громадського характеру. Ключове завдання механізму цільового управління персоналом полягає у ство-

ренні таких жорстко демократичних правил трудової поведінки працівників, які б спрямовували їхню діяльність на досягнення суспільно важливих цілей організації з одночасним максимальним використанням потенціалу працівників.

Теоретичний каркас механізму цільового управління персоналом становить квадра принципів [4; 5; 8].

Перший, або основний, принцип — цілепокладання. Цей принцип припускає доведення стратегічних цілей організації, до кожного її підрозділу і працівника аж до рівня С (спеціаліста).

Другий принцип — зворотного зв'язку. Якщо цілі доводяться до виконавців у конкретному вигляді (найчастіше в показниках), то вони повинні систематично оцінюватися за рівнем їх досягнення через результати трудової діяльності всіх категорій персоналу — від А до С (діяльність працівників категорії Д завжди відслідковується безпосередньо і доводиться до їх відома). При цьому результативність трудової діяльності першого керівника оцінюється за ступенем досягнення стратегічних цілей організації загалом, результативність інших керівників — за ступенем досягнення локальних цілей очолюваних ними підрозділів як складових стратегічних цілей. Отже, систематична оцінка результатів трудової діяльності працівників має надзвичайно велике значення.

Третій принцип — адекватності фахових, ділових і особистих якостей працівника цілям організації на посаді, яку він обіймає. Вищих показників досягають працівники високого рівня кваліфікації, які водночас за природними задатками і здібностями найбільше відповідають посаді, яку обіймають. Тому оцінка ділових і особистих якостей працівників так само має важливе значення.

Четвертий принцип — цілеспрямованої мотивації персоналу. Реалізація цього принципу пов'язана, з одного боку, з обов'язковим урахуванням рівня досягнення цілей (результатами трудової діяльності) працівниками, а з іншого — з виявленням і відповідним використанням їхніх мотиваційних установок. Тому при формуванні ефективної мотивації персоналу особливу увагу слід приділяти оцінці не лише результатів праці, а й мотиваційних установок працівників, за якими формуватиметься система стимулювання.

Отже, об'єктивна оцінка персоналу є основним інструментом побудови теоретичного каркасу механізму цільового управління персоналом, за допомогою якого можна сформувати ефективну діяльність

організації з урахуванням інтересів її працівників. При цьому з'являється можливість поступово змінювати трудову ментальність вітчизняних працівників у межах жорстко демократичних правил їхньої трудової поведінки. Ці правила диктуються жорсткою кваліметричною оцінкою персоналу, демократичність якої зумовлюється безпосередньою участю персоналу в кваліметричній оцінці власної діяльності, фахових, ділових і особистих якостей.

Контрольні питання

1. Основні умови організації ефективної роботи на соціальних об'єктах.
2. Механізм цільового управління персоналом та принципи його облаштування.

3.5. Шляхи реалізації антропосоціального підходу до стратегічного управління у політичній сфері суспільства

Насамперед необхідно сформувати механізм цільового управління в системі державного управління та самоврядування, спрямований на задоволення потреб населення. Інакше кажучи, потрібно еволюційним шляхом спрямувати владу до народу, реалізувавши демократію через відповідальність можновладців за результати своєї діяльності. Результати ж цієї діяльності повинні відображати рівень (ступінь) досягнення стратегічних цілей персоналом кожного органу управління, який має чітко виражений (і кількісно визначений) суспільний характер. Цей глобальний задум можна здійснити, реалізувавши ідею цільового управління згори і знизу одночасно.

Технологія “згори” припускає взаємозв'язок чотирьох основних блоків (рис. 3.1) стратегічного менеджменту, який повинні застосувати у процесі стратегічного планування центральні органи державного управління. Тобто, кожний центральний орган державного управління покликаний виконувати певну місію і мати окреслені конкретними показниками певні стратегічні цілі, а також засоби їх досягнення. При цьому необхідно враховувати, що результативність діяль-



Рис. 3.1. Процес стратегічного управління в органах центральної влади

ності цих органів повністю залежатиме від організації роботи їх персоналу.

Проте якщо місія (або призначення) органів центральної влади нині певною мірою визначається шляхом різноманітних декларацій щодо забезпечення громадянам країни вільного розвитку і зростання добробуту, то стратегічні цілі діяльності адміністрації Президента, Кабінету Міністрів і парламенту чітко не окреслені.

З огляду на викладене необхідно визначити певні показники, за допомогою яких можна оцінювати ефективність діяльності персоналу центральних органів влади за рівнем досягнення цілей, реалізованих через механізм цільового управління персоналом цих органів.

Технологія “знизу” передбачає цільову діяльність органів місцевого самоврядування. У цьому разі діє така сама схема, як на рис. 3.1, проте стратегічними цілями є рівень задоволення потреб населення підвідомчих територій у межах компетенції відповідних органів місцевого самоврядування. Цей рівень може визначатися шляхом щорічних цільових соціологічних опитувань за тими напрямками життєдіяльності населення (умови проживання, громадський транспорт, екологія, медичне та торговельне обслуговування, криміногенна обстановка тощо), які залежать від діяльності місцевих органів влади [3].

Контрольне питання

1. Технологія “згори” і технологія “знизу” в стратегії управління.

3.6. Шляхи реалізації антропосоціального підходу до стратегічного управління економічною сферою суспільства

Місія центральних, а також місцевих і регіональних органів державного управління, що утворюють зовнішнє макро- та мікросередовище, де функціонують підприємства різних форм власності, полягає у створенні сприятливих умов для ефективної їх діяльності. З огляду на це до стратегічних цілей зазначених органів входить також підвищення ефективності функціонування економіки (визначене конкретними показниками зростання матеріального добробуту працюючого персоналу та непрацюючих членів суспільства) шляхом створення нормативних “правил гри”, які сприяють розвитку чесного бізнесу в державному, регіональному та місцевому масштабах.

Усе викладене стосується технології “згори”. В середині ж підприємств виняткову роль відіграє наукове управління персоналом як основне джерело їх конкурентоспроможності та ефективності, починаючи з добору персоналу категорії А і завершуючи жорстко організованою демократичною оцінкою працівників як головного важеля формування механізму цільового управління персоналом.

Отже, реалізація технології “згори” за наведеною схемою на рис. 3.1 є первинним напрямом трансформації економіки в межах соціального (громадянського) суспільства з позицій антропосоціального підходу. Технологію “знизу” можна реалізувати шляхом запровадження відповідного механізму цільового управління персоналом на основі формування на кожному підприємстві високорівневої корпоративної культури за допомогою спеціального методичного інструменту. Цим інструментом може бути кваліметрична оцінка рівня культури цільового управління, цільовий посадовий профіль, кваліметрична оцінка результатів праці на основі корисності витрат робочого часу тощо [6].

3.7. Шляхи реалізації антропосоціального підходу до стратегічного управління культурною сферою суспільства

У культурній сфері ключовою ланкою є система освіти, яка разом із сім'єю значною мірою формує людські ресурси як основне джерело багатства суспільства.

У культурній сфері реалізація технології “згори” передбачає насамперед визначення місії та стратегічних цілей Міністерства освіти і науки України (МОіНУ), адекватних демократичній трансформації суспільства. Оскільки не має окреслених чіткими показниками стратегічних цілей центральний апарат МОіНУ, можна стверджувати, що не має їх і жодний заклад освіти.

Місія системи освіти (а отже, і апарату МОіНУ) полягає у формуванні гармонійної особистості, адекватної соціальним процесам, які відбуваються в суспільстві, з урахуванням загальнолюдських тенденцій. Саме тому однією зі стратегічних цілей є підвищення освіченості, творчого, морального та фізичного розвитку учнів, виявлення їхніх задатків, здібностей і особистих якостей для сприяння самореалізації особистості у трудовій діяльності та сім'ї.

Технологія “знизу” передбачає формування наскрізного цілепокладання в системі освіти на основі систематичної кваліметричної оцінки знань (навичок, умінь) учнів, їх творчого, морального і фізичного розвитку не тільки при вступі до дитячого садка та навчальних закладів, а й при щорічному контролі цих параметрів упродовж навчання в кожному з цих закладів. У період навчання учнів необхідно документально оформляти результати контролю, запроваджуючи паспорти особистості, у тому числі паспорти здоров'я (з огляду на надзвичайний стан фізичного здоров'я підростаючого населення). Останні необхідно видавати кожному випускнику навчального закладу як корисну інформацію для самореалізації особистості в подальшому житті [5].

Такі оцінки і використання їх результатів при організації системи цілеспрямованої мотивації педагогів і учнів можуть стати потужним стимулом формування гармонійно розвиненого покоління, здатного збудувати соціальне (цивільне) товариство і жити в ньому.

3.8. Шляхи реалізації антропосоціального підходу до управління процесом формування гармонійної сім'ї

Оскільки основна життєдіяльність людини здійснюється в сім'ї, проблема самореалізації людини в цій специфічній соціальній організації та державному осередку суспільства винятково важлива. На жаль, досі існує думка, що процес формування сім'ї і укладання шлюбів є виключно інтимною справою двох (максимум з прилученням батьків).

Водночас велика кількість розлучень через відсутність порозуміння або розбіжність характерів подружжя, зростаюча кількість оголошень про пошуки партнерів для сімейного життя і фірм з надання шлюбних послуг свідчать про назрілу необхідність шукати нові шляхи гармонізації сімейних стосунків. Йдеться про те, що саме гармонійні сімейні стосунки є гарантом самореалізації особистості поза трудовою діяльністю.

Державне регулювання у сфері формування гармонійних сімейних стосунків полягає в тому, щоб допомагати людям укласти шлюби на основі психологічної сумісності характерів, сумісності інтелектуально-духовних сфер, біосоціальної сумісності (соціотипів) тощо, створюючи можливості для їх інформаційного забезпечення.

Отже, йдеться, по суті, про добір персоналу у специфічну соціальну організацію, де на першому етапі є дві головні взаємодіючі особи — він і вона (з подальшим підключенням родичів, здатних вплинути на взаємодію цих осіб). Питання полягає в тому, як глибоко можна виявити особисті якості, риси характеру партнерів, які бажають створити сім'ю, і виробити технологію їхньої сумісності. Починати вироблення цієї технології в системі освіти можна вже з дошкільних закладів. Наприклад, відомо, що два явно виражених лідери, риси лідерства у яких виявлялися ще в дитинстві, не зможуть створити в сім'ї систему гармонійних стосунків, навіть якщо в них виникло кохання типу "ерос" як найпалкіше почуття. Багато відомо й про інші види сумісності (наприклад, соціотипів).

Отже, сім'я є одним з важливих напрямів формування громадянського суспільства з точки зору надання допомоги людині як особистості самореалізуватися у такому ключовому осередку його життєдіяльності.

Контрольні питання

1. Шляхи реалізації антропосоціального підходу до стратегічного управління:
 - а) економічною сферою суспільства;
 - б) культурною сферою суспільства;
 - в) процесом формування гармонійної сім'ї.

3.9. Формування корпоративної культури цільового соціального управління в організації

Одразу застережимо, що під корпоративною культурою слід вважати загальні цінності, соціальні норми, установки ділового співробітництва, які виробляються суспільством, організацією, групою людей і певною мірою регламентують різні аспекти поведінки індивіда **без видимого примусу**.

Останній аспект значення ролі культури такий вагомий, що змушує врешті й вітчизняних менеджерів звернути особливу увагу на формування відповідної управлінської культури у своїх організаціях, яка вже давно стала обов'язковим елементом високоефективного управління в економічно розвинених країнах світу.

Розглянемо шляхи формування культури соціального (зверненого до людини) цільового управління в організації, зумовленого двома видами управління: організацією загалом з урахуванням її взаємодії із зовнішнім середовищем і людьми (персоналом), які працюють в організації.

Цільовий аспект соціального цільового управління впливає з формування місії (призначення), стратегічних цілей і стратегічних засобів досягнення цілей, які визначаються на стадії взаємодії із зовнішнім середовищем. Потім цілі доводяться до персоналу завдяки відповідним рішенням й алгоритмам поведінки.

Проте проблеми в управлінні починаються не з моменту встановлення цілей і вибору засобів їх досягнення, а з моменту виконання конкретних робіт і оцінки результатів досягнення стратегічних цілей, які повинні бути інтерпретовані у вигляді конкретних показників для кожного працівника.

У цьому й виявляється істотна роль загальної управлінської культури і, зокрема, культури цільового управління, наявність якої, з одного боку, значно підвищила б ефективність роботи персоналу, з іншого боку, свідчила про вміння керівників сформувавши таку культуру.

На думку автора, в Україні здійснюється мало досліджень з наукового обґрунтування шляхів формування управлінської культури з позицій її цільової орієнтації на кінцеві результати. У цьому зв'язку з упевненістю можна вважати діючу вітчизняну систему управління... безцільовою зі слабким зворотним зв'язком щодо кінцевих результатів діяльності працівників і насамперед керівників системи державного управління.

З методологічних позицій складність проблеми нової (для вітчизняних підприємств) управлінської культури полягає в тому, що вона не може виникнути або сформуватися швидко за чийсь бажанням як мінімум з двох причин. По-перше, тому що вона не може існувати сама по собі, а є органічною складовою важливішої системи стратегічного управління організацією загалом. По-друге, сприяючи підвищенню рівня використання трудового потенціалу працівників в інтересах організації та індивіда, управлінська культура є продуктом змінної трудової поведінки працівників (під впливом правил, створюваних механізмом цільового управління).

Трудова поведінка працівників (з огляду на їхню інерційність) може змінюватися поступово під впливом застосовуваних інструментів, що забезпечить послідовне самоусвідомлення працівником своєї ролі в системі управління та участі в досягненні кінцевих результатів підрозділу, в якому працює, і організації загалом.

Крім того, формування нової корпоративної (управлінської) культури в першому наближенні є обов'язковою складовою концепції кадрової політики (управління персоналом) кожної організації, включно з центральними та іншими органами управління. Сама ж концепція кадрової політики є важливим елементом стратегії цільового управління персоналом, що пов'язує стратегію організації зі стратегією її реалізації через доцільну трудову діяльність персоналу.

Функціонально-структурну модель стратегії цільового управління персоналом організації схематично зображено на рис. 3.2. При цьому варто зазначити конкретні шляхи формування нової управлінської культури організації за допомогою застосування конкретних інструментів. Призначення цих інструментів подвійне. Це пружинний механізм цільового управління, який, з одного боку, істотно підвищує

трудоу віддачу працівників у межах досягнення цілей організації, з іншого — формує нову управлінську культуру цільового управління організацією і її персоналом.

Зображені на рис. 3.2 інструменти несуть у собі потужний заряд механізму цільового управління, що організовує трудову діяльність працівників на основі підвищення їхньої самосвідомості та самовклю-

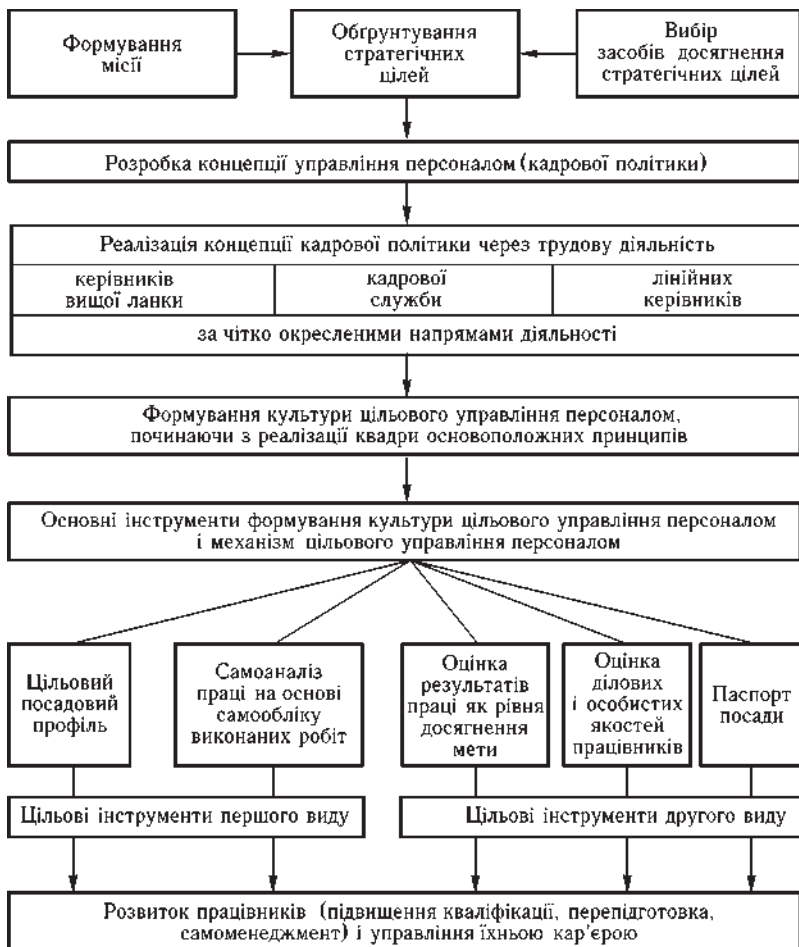


Рис. 3.2. Стратегія цільового управління персоналом організації

чення через рефлексію в систему взаємодій для досягнення цілей організації.

Усі інструменти, які формують відповідну корпоративну управлінську культуру, поділяють на два види.

До інструментів першого виду належить самоорієнтація працівників (за допомогою самоусвідомлення власної ролі) на кінцеві результати їхньої діяльності, пов'язані з цілями організації, цільовий посадовий профіль і самооцінка праці.

До інструментів другого виду належать оцінні технології результатів трудової діяльності за участю працівників, а також оцінка ділових і особистих якостей персоналу, що відповідають виконуваним функціям на обійманій посаді.

Отже, перший вид інструментів спрямовує працівників (через залучення рефлексії) на досягнення цілей організації на основі перегляду ними суті власної діяльності, а другий — мотивує підвищення трудової віддачі кожного на конкретному робочому місці в межах досягнення цих цілей.

Особливість застосування інструментів першого виду полягає в тому, що кожний працівник складає два документи, які потім спільно обговорюються колегами в підрозділі у присутності керівника підрозділу.

У результаті у свідомості кожного працівника поступово вимальовується повна картина його трудової діяльності в організації (підрозділі) після одержання відповідей на такі питання:

- місяця обійманої посади;
- основний зміст виконуваних функцій;
- очікувані результати діяльності;
- хто може висунути претензії з приводу невчасності та недостатнього рівня якості виконаних робіт;
- кому можна висунути претензії щодо перешкод у роботі;
- хто здатний замінити на робочому місці на час відпустки.

Завдяки заповненню картки самооцінки праці працівник починає відчувати проблему резерву робочого часу і власні можливості для ефективного виконання завдань у межах функціональних обов'язків. Характерно, що "накладання" таких карток на посадові інструкції дає необхідну інформацію як для можливої зміни цих інструкцій (які, як правило, відстають від реалій часу), так і для коригування трудової діяльності працівників відповідно до діючих інструкцій через можливі відхилення від їхніх функціональних обов'язків.

Оскільки роль другого виду оцінки переважно організуюча і мотивуюча, параметри оцінки праці враховують насамперед вчасність і якість виконаних робіт, їх корисний ефект завдяки впливу на досягнення цілей організації.

У коефіцієнтному вигляді модель оцінки результатів така:

$$O_{\text{рез}} = K_{\text{вч}} K_{\text{як}} K_{\text{к.е}},$$

де $K_{\text{вч}}$ — відносний показник вчасності виконаних у повному обсязі робіт відповідно до терміну; $K_{\text{як}}$ — відносний показник якості виконаних робіт відповідно до стандарту (обидва показники розраховують на основі корисності витрат робочого часу); $K_{\text{к.е}}$ — відносний показник корисного ефекту від роботи відповідно до діючого положення.

Зрозуміло, що для керівників найвагоміший третій показник, хоча своєчасність і якість робіт, виконаних підпорядкованими їм колективами, часто має визначальне значення.

Наведена модель сприяє формуванню цілеспрямованої культури виконавчої дисципліни і орієнтації (через $K_{\text{к.е}}$) трудової діяльності працівників на кінцеві результати.

У межах другого виду оцінки істотного поширення повинна дістати оцінка ділових і особистих якостей працівників, що сприяє поліпшенню розміщення кадрів при їх доборі та атестації. За допомогою кваліметричних моделей оцінки цих якостей можна виявити рівень (ступінь) їх присутності у працівників як при прийманні на роботу (у цьому разі самооцінка і тести відіграють виняткову роль), так і при періодичній атестації персоналу.

У кінцевому підсумку оцінку і результатів праці, і ділових та особистих якостей використовують як основну “пружину” мотиваційного управління персоналом. При цьому оцінка ділових і особистих якостей надає чинності такому внутрішньорегламентному документу, як паспорт посади, де міститься перелік рівнів вимог: загальних; до фахових знань; до навичок і вмій; до ділових і особистих якостей. Зазначимо, що паспорт посади і цільовий посадовий профіль є цінними інструментами формування культури цільового управління персоналом будь-якої організації.

Резюме

Чи можливо взагалі побудувати громадянське суспільство в Україні як типовій східнослов'янській країні незалеж-

но від її орієнтації на Захід, Схід, Північ або Південь? Відповіді можна і так і ні.

Ні, якщо йти старим шляхом спроб і помилок, без урахування нашої ментальності, вибираючи орієнтацію на Європу або Азію, водночас не спираючись на наукову базу теорії доцільної діяльності (що суперечить нашому сприйняттю подій на взірць “якось воно буде” і правовому нігілізму, який впливає звідси) і не усвідомлюючи, що людські ресурси — це єдине джерело, підвищивши коефіцієнт використання та якості якого можна ефективно розбудувати соціальне (громадянське) суспільство з розвиненою економікою.

На жаль, нині можновладці не усвідомлюють цього через недостатню спрямованість на пошук нових шляхів (через низький рівень патріотичності і слабке прагнення зробити Україну високорозвиненою державою). Україні потрібний не тільки лідер — харизматична особистість, а й керована ним група (партія) однодумців, здатних об'єднати зусилля вчених-управлінців, взяти владу і раціонально розпорядитися нею, реалізуючи **новий управлінський курс**. Саме такий курс, втіливши національну ідею розбудови громадянського суспільства в Україні, може консолідувати український народ. Консолідувати не навколо фікції єдиної мови, а навколо реальних шляхів формування високоефективної економіки та високої духовної слов'янської культури, поки ще збереженої в національній свідомості більшості народу, який нині бідує (на відміну від торгово-корумпованого шару населення).

У такому разі є шанс, пройшовши еволюційним шляхом ще одне п'ятиріччя (у тому числі завдяки можливому оголошенню надзвичайного економічного стану), реально одержати перші результати побудови соціального суспільства для людини, а не тільки для олігархічного прошарку, інтереси якого далекі від інтересів більшості населення країни.

Список використаної та рекомендованої літератури (до розділу)

1. *Аристотель*. Политика // Соч. — М.: Мысль, 1983. — Т. 4.
2. *Богданов А.* Тектология. Общая организационная наука. — М.: Экономика, 1989. — Кн. 1. — С. 222.

3. *Гошко А.* ССК (система соціального контролю) діяльності органів місцевого самоврядування: Моногр. — К.: УАГУ при Президенті України. — 1999.
4. *Дмитренко Г.* Методологические контуры новой теории формирования гражданского общества в Украине // Персонал. — 2001. — № 9. — С. 24–29.
5. *Дмитренко Г.* Стратегический менеджмент в системе образования. — К.: МАУП, 1999.
6. *Дмитренко Г.* Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций. — 2-е изд. — К.: МАУП, 2002.
7. *Дмитренко Г., Колпаков В.* Проблемы развития и перспективы реализации человеческих ресурсов // Проблемы и перспективы Украинской реформации. — К.: МАУП, 2001. — С. 112–133.
8. *Концепция* управления посттоталитарным обществом: взгляд на проблему // Прил. к журн. “Персонал”. — 1999. — С. 30–39.
9. *Литвин В.* Гражданское общество: мифы и реальность // Факты. — 2002. — 19 янв.
10. *Локк Дж.* Избранные философские сочинения. — М., 1960. — Т. 1–2.
11. *Лосев А. Ф.* История античной эстетики. Сократ. Платон. — М.: БСЭ, 1969.
12. *Суботин А. Л.* Принципы гносеологии Локка // Вопр. философии. — 1995. — № 2.

Контрольні питання

1. Суть і особливості корпоративної культури соціального управління.
2. Стратегія цільового управління персоналом організації.

4

МЕНЕДЖМЕНТ НА МІКРОРІВНІ

ТОЛЕРАНТНІСТЬ ЯК ІДЕОЛОГІЯ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ: “НОВИЙ МЕНЕДЖЕРІАЛІЗМ” І МОДЕЛЬ ТОЛЕРАНТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

М. Б. Панасюк

д-р філософії,
заступник завідувача кафедри
соціальної роботи МАУП

Нині в Україні багато уваги приділяється розвитку соціальної роботи. Однак навіть соціальні працівники не можуть чітко окреслити сферу стратегічних і тактичних пріоритетів. У вищих навчальних закладах цю дисципліну, як правило, викладають висококваліфіковані викладачі, які, на жаль, практичною соціальною роботою не займалися, оскільки професія ця нова. Такий стан справ, на думку автора, поглиблює прірву між теорією і практикою в соціальній сфері. Соціальна політика будь-якої держави розроблюється в рамках вибраної демократичним шляхом соціально-політичної ідеології і реалізується соціальними менеджерами й безпосередньо підпорядкованими їм соціальними працівниками. Слід розрізнити поняття соціальної роботи і соціального управління:

- **соціальна робота** — це система практичних навичок (а не теоретичних знань, як це увійшло в більшість підручників), що базуються на теоретичних засадах;

- **соціальне управління** — це система теоретичних знань і засновані на їх основі технології управління соціальними службами.

Як впливає із зарубіжного досвіду, такий розподіл сфер відповідальності піде тільки на користь соціальній роботі.

Ці два напрями мають одну спільну мету — забезпечити соціальну злагоду шляхом підтримки й активізації потенціалу найменш захищених верств суспільства і протидію факторам соціального відчуження. Проте їх розділяє сфера відповідальності і необхідної кваліфікації. Соціальна робота виконує функції м'якого соціального контролю¹, і якщо він не спрацьовує, клієнт може потрапити в ситуацію, де контроль здійснюватимуть силові структури держави жорсткішими методами.

4.1. Практична ідеологія соціальної роботи

Соціальна робота залежить від світогляду і переконань безпосередніх виконавців. Як відправну точку формування специфічної ідеології соціального менеджменту, метою якого є розбудова відкритого громадянського суспільства, пропонуємо розглянути кілька теоретичних положень на користь соціальної толерантності. Адже ми відчуваємо себе вільними людьми лише в межах толерантного ставлення до будь-якої людини або суспільного явища без втрати почуття власної гідності. Наші свободи — слова, пересування, совісті — залежать від толерантності оточуючих, зокрема державних інститутів, які керуються чинним законодавством і прийнятими в нашому суспільстві неформальними правилами. У суспільствах з низьким рівнем соціальної толерантності панують байдужість, підозрілість та упереджене ставлення до вразливих прошарків населення. Нетерпимість набирає крайніх форм націоналізму і групового егоїзму, зокрема економічного та політичного. Отже, можна вважати толерантність основною умовою реалізації свободи в межах закону, тобто необхідною умовою співжиття в демократичному суспільстві і невіддільною складовою соціальної роботи.

Людина відчуває себе як соціальним елементом громади, так і автономною істотою. З цієї двоїстості впливає два полярних шляхи до осмислення життя:

¹ Це твердження насамперед стосується неповнолітніх правопорушників і молоді.

1) *конформізм* — підкорення зовнішньому авторитету і придушення особистої автономії задля підкорення колективній організації суспільства. У цьому разі відбувається абсолютизація усталених форм соціальної структури та самообмеження особистості. Окремі елементи суспільства зливаються в безлику масу, якою легко керувати. З цієї точки зору функція менеджменту зводиться до придушення автономії особистості заради “підтримання єдності” та “соціальної гармонії”, які розуміються як ієрархічність. Унікальні особливості та багатогранність суспільного буття нівелюються, суспільство стає убогим за змістом і не вільним за формою;

2) *нонконформізм* — заперечення наявної соціально-політичної структури задля автономії. Структура суспільства заперечується як нерелевантна, а особистість самостверджується у протистоянні традиційним колективним нормам. Результат — девіантність або самоізоляція окремих елементів (ескапізм¹) і розпорощення соціальної структури, безформність, ворожість, зниження рівня соціальної толерантності, хаос індивідуальних бажань, панування егоїстичних інтересів та голої сили. Переважання в суспільстві егоїстичних інтересів призводить до анархії та байдужості, тому що кожний егоїст схильний сприймати елементи, які він підпорядкував особистим інтересам, як універсум. У результаті такий індивід найчастіше схиляється до соліпсизму, коли соціальна дійсність не має об'єктивної цінності і розглядається як комплекс його відчуттів.

В обох випадках припускається помилка — абсолютизація або окремого (індивід), або умовного (суспільство). Іншими словами, те, що може бути і гарним, і поганим — чи то автономна особистість, чи існуючі форми колективної організації (установа, фірма, держава), — сприймається як абсолютне Благо або як абсолютне Зло. Обидві концепції праві в тому, що вони стверджують — самостійність і самодіяльність особистості, але не праві в тому, що заперечують — необхідність тісного зв'язку між людьми, без якого суспільство неможливе. Тільки взаємне доповнення цих першооснов — общинності (колективізму) та індивідуалізму (егоїзму) — створює підґрунтя для нормального толерантного суспільства, в якому “індивідуальне” повинно максимально зближатися з “суспільним”. Саме через поняття толерантності вирішується суперечність між “індивідуалістами”, які постулюють самодостатність окремої особистості і вважають зв'язки

¹ Втеча від реальності.

з суспільством зайвими, і “колективістами”, які принижують особистість і ладні принести її в жертву “суспільним інтересам”. Слід визнати, що суспільство, яке складається з моральних нулів — “стандартизованих особистостей” — неможливе, а окрема особистість, позбавлена зв’язків з суспільством, деградує.

Від того, яку з цих точок зору підтримує особистість, залежить вибір нею певної політичної організації, а отже, і соціальної політики, яка реалізується засобами соціальної роботи. У нашому суспільстві нині легко помітити дві крайні точки зору — ортодоксальної буржуазної політекономії і не менш ортодоксального марксизму. Перша відокремлює господарську сферу від моральної та абсолютизує цінність приватної власності, конкуренцію і поділ праці. Всі ці чинники морально нейтральні, але на практиці призводять до експлуатації, зубожіння переважної більшості населення та нещадної економічної боротьби, тобто до аморальних результатів. У свою чергу, ліві партії змішують господарську і моральну сфери до їх повного ототожнення; вони справедливо заперечують аморальні результати реформ, спрямованих на розвиток ринкових відносин, але при цьому заперечують і вихідні чинники, вважаючи, наприклад, саму власність аморальною.

Представники полярних позицій припускаються однакової помилки — це підміна типу базисних стосунків в суспільстві: на місце моральних стосунків ставляться економічні або ж економічним відношенням приписуються моральні функції. Водночас праві реформатори та їх ліві опоненти ставлять на чільне місце економічну структуру, вважаючи, що капіталістична або соціалістична економічна організація виробництва та оподаткування вже містить у собі моральні або аморальні засади. І ті й інші засліплені максималізмом, бо занадто раціонально підходять до проблеми людини — виключно з позиції її економічної ефективності. Зокрема, обидва напрями розглядають релігію (моральні принципи) як намордник для зубожілого населення. Наприклад, у той час, як багато людей похилого віку одержують мізерні пенсії, державні чиновники фінансують будівництво розкішних церков за рахунок бюджету, а успішні бізнесмени з таким самим ентузіазмом жертвують храмам величезні суми, хоча і ті й інші є переконаними атеїстами. Роль абсолютного блага приписується видимому матеріальному багатству. У результаті економічна функція з службової перетворюється на верховну, а моральні принципи та соціальні інтереси приносяться їй у жертву. Тим часом, наприклад, в Європі все відбувається навпаки: економічна структура суспільства визна-

чається його моральною структурою, а до економічної сфери висувають такі основні моральні вимоги:

- виробництво та нагромадження капіталу не повинні здійснюватися за рахунок людської гідності громадян; громадяни не повинні бути тільки знаряддям виробництва — кожен повинен мати засоби для гідного існування;
- економічна діяльність не повинна відокремлюватися (виходити з-під суспільного контролю) і функціонувати як самодостатня.

Сучасна соціальна політика в державі має сприяти зниженню основних ризиків сучасності, а толерантність — це насамперед уважене ставлення до актуальних соціальних проблем, аналіз та синтез нової інформації. Громадяни сплачують податки до бюджету саме для зниження таких ризиків:

- *економічного (бідність — соціальне страхування та забезпечення);*
- *екологічного (забруднення навколишнього середовища, катастрофи);*
- *політичного (війни, зокрема інформаційна та економічна);*
- *соціального (злочинність, освіта, доступ до соціально важливої інформації, ЗМІ);*
- *психологічного (моральні засади суспільства).*

Коли йдеться про відкрите суспільство, завжди маємо на увазі суспільство, яке водночас є і раціональним (передбачуваним, прогнозованим), і моральним. Іншими словами, йдеться про суспільство толерантне. Розширена раціональність безумовно містить етичні аспекти — моральність раціональну (ґрунтується на логічних засадах) і раціональність етичну (визнає свою обмеженість й існування морального та ірраціонального вимірів дійсності). Такий толерантний підхід сприяє зміцненню соціальної солідарності суспільства, і роль соціальної роботи у цьому процесі надзвичайно важлива. Саме від соціальних працівників і менеджерів соціальної роботи залежить ефективність багатьох соціальних проектів, гідність громадян та їх гордість за власну країну. Соціальний працівник, який з презирством ставиться до своїх клієнтів, не може зрозуміти причин, попередити наслідки, а отже, допомогти. Соціальна робота часто базується на примусових засадах “м’якого” соціального контролю. Завдання менеджера соціальної роботи полягають не в тому, щоб перетворити світ на якийсь ідеальний рай і клієнта на ангела, а сприяти, нехай навіть і примусово, здійсненню того мінімуму толерантності, без якого неможливе функціонування

суспільства. Необхідно, щоб засади примусу не перевищували необхідного мінімуму. Іншими словами, втручання в життя клієнта повинно бути толерантним. Якщо без примусового закону суспільству загрожує байдужість, руйнація солідарності й анархія, то примус, що перевищує необхідний мінімум, переростає в наругу над особистістю і деспотизм. Виконуючи соціальне замовлення суспільства, соціальний працівник має дотримуватися імперативу толерантності — уникати вчинків, які призводять до непоправних наслідків.

Працюючи у суспільній сфері, розвиваючи свою організацію, співпрацюючи з різними людьми та установами, менеджери мають знати “закон олігархії”, встановлений німецьким соціологом Робертом Міхельсом (1876–1936) на початку минулого століття¹. Закон стверджує, що в будь-якій добровільній організації з часом утворюється олігархія. Олігархія захоплює владу в організації і влаштується (залишається) у ній довічно. Олігархія опікується тільки особистими інтересами, а організацію використовує для задоволення саме цих інтересів. Зміцненню олігархії в соціальній організації завжди передують виникнення певного типу стосунків усередині організації, прийняття окремих ідей і заохочення соціальної орієнтації співробітників і клієнтів згідно з вигідною для керівництва позицією. Якщо якесь припущення приймається керівництвом, то з практичної точки зору воно стає абсолютною істиною, захист якої для них є безумовною цінністю. У цьому разі альтернативи часто відкидаються, тому що абсолютна істина не сумісна з іншими варіантами. Це призводить до втрати реальних шансів і можливостей — порушується інформаційний обмін і зворотний зв'язок. Будь-які, навіть добре обґрунтовані аргументи не приймаються. У результаті страждають співробітники, клієнти і партнери організації. Така ситуація згодом призводить до конфлікту світоглядів, а іноді і до відверто ворожих акцій саботажу. Діяльність поступово “заформалізовується”, робота перестає надихати персонал, а організація в цілому стає анемічною.

Вибір стратегії досягнення суспільного добробуту особливо важливий у сфері соціального управління. Пропонуємо розглянути досвід толерантного ставлення до клієнта в умовах ринкової економіки, набутий британськими соціальними службами. Знайомство з зарубіжним досвідом, можливо, допоможе глибше зрозуміти вітчизняні проблеми.

¹ Досліджувалися профспілки та соціалістичні організації, подальша перевірка на картелях підтвердила цей закон.

4.2. Вплив “нового менеджеріалізму” на реформування європейських соціальних служб

У Західній Європі протягом 1980–90-х років управління соціальною роботою зазнавало постійної критики, тому що по суті соціальна робота є Островом соціалізму в Морі ринкової економіки. Критикували все підряд — неефективність, відсутність чітко визначених етичних цінностей, маніпулятивізм, розбещення клієнтів пільгами та безоплатною допомогою, недостатню допомогу тим, хто її найбільше потребує, зрівнювальний підхід, невизначеність пріоритетів у фінансуванні соціальних програм, неякісну підготовку персоналу тощо. У результаті таких атак на менеджмент виник новий підхід до системи управління, який було названо “новий менеджеріалізм”. *Новий менеджеріалізм — це поєднання ряду гуманістичних доктрин із бізнесовими техніками управління, які спрямовані на підвищення ефективності та продуктивності соціальних служб.*

Фундаментальними тезами нового менеджеріалізму є такі:

- державні соціальні служби є неефективними і витратними через незадовільний і часом корумпований менеджмент. Державний службовець, звичайно, більш схильний до зловживань, ніж бізнесмен, тому що може збагатитися тільки нечесним шляхом. Єдиний шанс — застосувати методи управління, прийняті у бізнесі. Отже, соціальна робота має стати соціальним бізнесом, кошти на який акумулює громадянська держава шляхом оподаткування;
- зростання конкуренції між соціальними агентствами, боротьба за отримання ресурсів від донорів, створення ринку соціальних послуг — необхідна умова підвищення ефективності соціальної роботи;
- згідно з ідеологією споживача послуги стають кращими, якщо є конкуренція між провайдерами. Лише за цієї умови клієнт або споживач має вибір і вибирає краще;
- суспільний сектор має бути підзвітний, тому менеджери соціальної роботи повинні здійснювати менеджмент і одночасно контроль щонайменше за чотирма параметрами: об’єктом,

показниками діяльності, ціною послуг і відповідністю стандартам.

Основними цінностями в новому менеджеріалізмі є результативність, гнучкість, якість, конкуренція, орієнтація на потреби клієнта та ефективне використання ресурсів¹. Лоундес (1997) як основні виокремлює три елементи нового менеджеріалізму:

1. Елемент результативності — дає можливість менеджерам оперувати і забезпечувати дисципліноване використання ресурсів при досягненні поставлених завдань за окремими об'єктами з метою скорочення витрат і поліпшення виконання завдань службою. Слід зазначити, що без знання та застосування сучасних інформаційних технологій це майже неможливо.

2. Елемент ринкових відносин — сприяє усвідомленню відмінностей інтересів провайдера і клієнта. Соціальні служби мають боротися за державовлення (контракт про надання соціальних послуг приватними і неприбутковими організаціями). Примусова конкуренція між провайдерами, самостійне використання отриманих за контрактом коштів з більш строгим аудитом (звітністю).

3. Елемент місцевого самоврядування — потребує залучення громадськості до управління соціальними службами. Це має забезпечувати надання послуг, максимально орієнтованих на потреби клієнтів, стимулювати спільну працю з іншими службами і гарантувати публічний контроль за використанням суспільних фондів.

Широке застосування нового менеджеріалізму в Західній Європі у 90-х роках кардинально змінило ставлення до соціальних працівників з боку держави, користувачів, громадськості, а також вимоги та переконання соціальних працівників щодо своєї ролі в суспільстві. Найпомітнішим наслідком застосування нового менеджеріалізму стала децентралізація. Це процес, коли прийняття рішень і контроль за наданням соціальних послуг поступово переходять з великих центрів, наприклад регіональних або міських, на місця — ближче до реальних потреб клієнтів². Тепер клієнти беруть активну участь у прийнятті рішень, що матимуть довготривалий вплив на їх життя. Виокремлюють такі рівні залучення клієнтів до прийняття рішень:

¹ *Lowndes, V. 1997: Change in public service management: new institutions and new managerial regimes. Local Governmental Studies, 23 (2), 42–66.*

² Прикладом цього процесу в Україні є діяльність центрів соціальної служби для молоді (ЦССМ), що успішно працюють і діляться набутим досвідом.

- інформування клієнта про прийняте рішення;
- консультація з клієнтом до прийняття рішення;
- партнерство — рішення приймається спільно з клієнтом;
- клієнт самостійно приймає рішення.

Оптимальна процедура прийняття рішень залежить від розумового стану клієнта та ступеня його емоційного заглиблення в проблему. Наведемо приклад із сімейної соціальної роботи: клієнт у стані афекту від ревнощів або наркоман під час ломки не в змозі адекватно оцінювати ситуацію і приймати правильні рішення, а розумово відсталі особи або маленькі діти взагалі недієздатні.

Новий менеджериалізм сприяв появі на ринку соціальних послуг нових професій, які виникли в усіх сферах соціальної роботи — пробації, догляді в громаді, охороні здоров'я, освіті, захисті материнства і дитинства. Ключовим принципом для менеджерів соціальної роботи стало поєднання провайдера і користувача, що означало необхідність закупівлі потрібних клієнту послуг у неприбуткових і волонтерських організацій. Таким чином виник так званий “квазімаркет” соціальних послуг. Соціальні працівники стали займатися створенням і впровадженням “пакетів догляду”. З'явилися нові посади — менеджер “пакета догляду” (care pasage) та менеджер справи (case manager). Провідних соціальних працівників зараз називають менеджерами груп (team maneger), працівників, які займаються питаннями фінансових потоків і укладання контрактів про надання послуг, — “контрактowymi” або офіцерами “забезпечення”. Робочий словник сучасних соціальних працівників теж змінився. Наприклад, термін “клієнт”, який свого часу перетворився на принизливе тавро, поступово був заміщений термінами “споживач” або “користувач” і терміном “правопорушник” у пробації. Звичними стали терміни “стратегічне планування”, “тактика втручання”, “стратегія залучення”, “вихід на цільовий ефект”, “оцінка інтервенції” і “аудит кошторису”.

Впровадження нових методів управління сприяло переосмисленню соціальної політики та реструктуризації соціального забезпечення. Якщо раніше соціальна допомога надавалася за солідарним принципом, що означало рівномірний розподіл ресурсів, коли один отримував недостатньо, а інший зловживав суспільними фондами, то вузька спеціалізація у поєднанні з міждисциплінарним аналізом конкретних особових справ клієнтів і застосування інформаційних

технологій (створення єдиної бази даних для різних соціальних служб) значно зменшили кількість зловживань. Більшість універсальних служб було фрагментовано за окремими напрямками соціальної роботи: захист дитинства, психічні розлади, робота з інвалідами та недієздатними, запобігання молодіжній злочинності та боротьба з насильством. З'явилися приватні організації, які успішно конкурують із соціальними службами. Клієнт виплачує таким комерційним організаціям лише різницю в ціні — держава виплачує основну суму. Наприклад, операцію на серці можна зробити в державній клініці, і вона буде коштувати міністерству охорони здоров'я 10000 фунтів, але чекати доведеться від 4 до 6 місяців. Якщо звернутися до приватної клініки, операцію виконають негайно і в кращих умовах, але за ціною від 12000 до 14000 фунтів, з яких 10000 фунтів буде перераховано з державних фондів охорони здоров'я (NHS). Те саме стосується догляду в будинках престарілих та інших соціальних послуг. Основний принцип полягає в тому, що людина, яка протягом трудового життя сплачувала податки, не повинна втрачати право на відшкодування витрат на охорону здоров'я у старості або освіту дітей там, де ці послуги кращі.

Галузі практичної діяльності розглядаються за принципом *пріоритетизації* — негайне спрямування фінансових потоків у ту галузь, де це необхідніше. Пріоритетизація потребувала організації дослідницької аналітичної роботи на всіх рівнях, і такі центри виникли та почали активно працювати з засобами масової інформації. Саме публічна діяльність асоціації соціальних працівників сприяла переходу до влади партії Лейбористів у Британії в 1997 р. Консерватори сповідували політику так званої "*позитивної дискримінації*", коли кошти платників податків спрямовувалися на користь бідних (безробітних), а середній клас мав доплачувати практично за всі види послуг, що означало дискримінацію, тому що працюючий платник податків фактично двічі оподатковувався¹. Середній клас, який є основним донором бюджету, з часом така ситуація стала обурювати. Справа в тому, що значна частка бідних, замість того, щоб, отримавши тимчасову допомогу, влитися в економічно активне життя, призвичаїлась до паразитичного існування за рахунок суспільних

¹ В Україні така практика в останні десять років стала звичною, але у нас вона поєднана з корупцією в системі охорони здоров'я, викликаною надзвичайно низькою оплатою праці медиків. Несправедливість у цьому питанні вражає — водій автобуса після навчання протягом трьох місяців отримує заробітну плату вдвічі, а то й утричі більше за лікаря, який вчився 6–10 років.

фондів і стала вимагати все більше і більше, спекулюючи деякими положеннями Декларації прав людини. Соціальні працівники першими виступили проти такого неадекватного розподілу коштів, і сьогодні соціальна політика лейбористів базується на стратегії “залучення” найбільш вразливих до активного економічного життя¹, а не пасивного споживання².

Підготовка персоналу

Під впливом нового менеджериалізму організаційна структура середньостатистичної соціальної служби та підготовка кваліфікованого персоналу також суттєво змінилися. Ситуація, яка була типовою у 70-ті роки в Європі і кілька років тому була зафіксована у нас³, коли роботою 12 реальних соціальних працівників керували 43 менеджери різних напрямків, нині в Європі в принципі неможлива. Один менеджер соціальної служби в середньому координує роботу 12 практичних соціальних працівників. Якщо службова структура маленька (до 10 чоловік персоналу), то всі менеджери, включаючи директора (обов'язкова академічна кваліфікація Ph.D в галузі соціального управління, 9 років стаціонарного навчання), працюють практично.

У Британії держава повністю оплачує витрати на підготовку соціальних працівників, але лише за певних умов — претендент має відпрацювати щонайменше два роки соціальним працівником або волонтером і довести свою придатність до цієї роботи. Гроші на підготовку, до речі, вираховують з бюджету соціальної служби. Велику увагу приділяють саме відповідності професійної кваліфікації виконуваних робіт та спеціалізації (у соціальній роботі нині налічується понад 270 спеціалізацій — робота з певною групою клієнтів). Щоб отримати базову кваліфікацію “соціальний працівник”, претендент 6 місяців відвідує лекції та практичні заняття в обраній сфері соціальної роботи. Після подальших 6 місяців практики за її результатами йому присвоюється кваліфікація. Як правило, студент проходить практику в тому агентстві, що його направило на навчання і де він

¹ Social inclusion policy.

² В Америці політика позитивної дискримінації має жахливі наслідки. Наприклад, у Нью-Йорку 2 мільйони афроамериканців протягом двох-трьох поколінь не працюють, а живуть за рахунок соціальної допомоги, зокрема багатодітним сім'ям, та злочинності.

³ Старокиївський район м. Києва.

буде працювати після закінчення курсів. Для порівняння: щоб отримати право практикувати як психолог, потрібні як мінімум 9 років стаціонарного навчання і академічна кваліфікація. Безумовно, соціальний працівник не може замінити спеціаліста, а спеціаліст ніколи не буде працювати соціальним працівником. Вузькі спеціалісти залучаються до соціальної роботи як консультанти з погодинною оплатою¹.

Наприклад, з 50 випускників (2000 р.) Школи соціальної роботи НУКМА (м. Київ) тільки один став соціальним працівником. Коefіцієнт корисної дії становить 2 %! Проблема полягає у завищеній кваліфікації — людина, яка володіє двома мовами і по суті є кваліфікованим менеджером персоналу і соціальним адміністратором, працювати низькооплачуваним соціальним працівником не буде принципово. Тому, можливо, потрібно переглянути пріоритети в підготовці фахівців для державних соціальних служб. Якщо державі потрібна велика кількість практичних соціальних працівників для роботи на місцях (у Британії на 60 млн населення таких приблизно 100 тис.), то для цього достатньо шестимісячних строго спеціалізованих курсів, тобто це рівень професійного училища (свідоцтво). Підготовка таких вузькоспеціалізованих фахівців досить дешева. Якщо ж потрібні соціальні управлінці, які будуть ними керувати і організовувати соціальну роботу на місцях, то це — рівень вищого навчального закладу (диплом), зовсім інша вартість навчання, а значить і ретельніший відбір студентів. Державні вищі навчальні заклади не мають права розбазарювати державні кошти, безоплатно навчаючи спеціалістів, які в подальшому не будуть працювати в державних службах.

Менеджмент догляду

Сучасною рисою менеджменту з організації догляду можна вважати *деінституалізацію*, тобто організацію соціальної допомоги за місцем проживання клієнта з урахуванням його особливих потреб та індивідуальних можливостей. Наприклад, подання допомоги престарілим або інвалідам у їх власних квартирах дає змогу не тільки економити майже 50 % (порівняно з інтернатами), а й зберегти гідність клієнта і його родини. Психологічні наслідки перебування в таких інституціях пов'язані з тотальною залежністю клієнта від соціальної служби і депресією, викликаною довготривалим перебуванням поза рідними стінами. Також слід враховувати зневажли-

¹ У середньому соціальний працівник у Британії отримує 10–14 фунтів за годину, кваліфікований психоаналітик — 180–250, юрист — 250.

ве ставлення оточуючих до родини, яка не бажає опікуватися родичами, і позитивне до тих, хто в змозі організувати хатній догляд. Наприклад, забезпечені діти віддають батьків до будинків престарілих і оточуючі, як правило, починають їх зневажати. Менеджмент догляду полягає в координації та інтеграції фрагментів системи соціальної допомоги та охорони здоров'я на мікрорівні і складається з шести елементів¹:

- координація зусиль усіх задіяних у догляді (призначення відповідального координатора);
- виконання ключових завдань від діагностики та створення плану догляду до моніторингу;
- чітко визначена для кожного члена команди мета догляду;
- концентрація зусиль на довготривалій допомозі з урахуванням можливих ускладнень стану клієнта в майбутньому;
- особлива увага саме тим явищам, які відрізняють менеджмент догляду від інших соціальних служб, наприклад довготривалий (іноді довічний) догляд, інтенсивність залучення необхідної кількості професіоналів (від медиків до малярів);
- подвійна функція менеджменту — підвищувати рівень надання послуг на рівні клієнта та впливати на вдосконалення сфери соціальних послуг в цілому (паблік рилейшнз).

Перед ким відповідає соціальний працівник

Питання про підвітність, яку в соціальній роботі розуміють як відповідальність за діяльність з надання соціальних послуг та допомоги, на перший погляд дуже просте. Насправді ж проблема підвітності дуже складна і комплексна. Пропонуємо розглянути чотири аспекти цього питання.

1. Традиційно прийнято вважати, що насамперед соціальний працівник у демократичному суспільстві несе відповідальність за свої дії безпосередньо перед клієнтом, у чиїх інтересах отримати певні послуги та допомогу. Але, як свідчать працюючі соціальні працівники, ця концепція занадто ідеалістична і на практиці її важко застосовувати. Наприклад, соціальний працівник вважає необхідним надати певну допомогу, але соціальна служба, яка повинна виділити потрібні кошти, не завжди їх має.

¹ Challis, D., Darton, R., Johnson, L., Stone, M. and Traske, K. 1995: *Care Management and Health Care of Older People*. Aldershot, Ashgate.

2. Більшість соціальних працівників мають особисті, релігійні або політичні переконання, що спонукають їх займатися саме цією справою. “Допомога людям”, “робити добро”, “служіння суспільству”, “виправляти помилки держави” — не просто фрази, а сенс життя для таких людей. Таким чином, частина соціальних працівників вважають себе борцями з соціальними негараздами суспільства, які відповідають насамперед перед власною совістю, а свої дії сприймають як особистий обов’язок.

3. Досить велике поле діяльності в соціальній роботі створено і перебуває під впливом існуючої законодавчої структури. Більшість соціальних працівників вважають себе підзвітними саме перед законом і свою діяльність намагаються здійснювати в межах, передбачених службовими обов’язками. Наприклад, робота з дітьми та підлітками спирається на закони з захисту прав дитини, а робота офіцера пробації¹ в багатьох європейських державах належить до системи виконання кримінальних покарань.

4. Переважна більшість соціальних працівників зайняті в строго ієрархічній бюрократичній системі і таким чином соціальні працівники, як і будь-які державні службовці, через систему менеджменту підзвітні своїм безпосереднім керівникам і врешті-решт тим, хто формує та контролює бюджет соціальних служб².

¹ Майже в усіх європейських країнах офіцер пробації готується на базі кваліфікації “соціальний робітник”.

² Безумовно, соціальні фонди мають використовуватися строго за призначенням, а послуги мають надаватися за справедливою, а не за завищеною ціною. Наприклад, перша в світі спеціальна аудиторська комісія, що займалася наглядом за використанням фондів на допомогу бідним, була створена у Британії в 1840 році. У 1983 році в Англії та Уельсі такий вид аудиту було відновлено, а з 1990 року сферу контролю було розширено до національної системи охорони здоров’я. У 1992 році комісія отримала додаткові повноваження щодо аудиту місцевих соціальних бюджетів. Спеціальний закон 1998 року закріпив ці повноваження за Аудиторською Комісією, яка сьогодні є незалежною від мінфіну і контролює близько 100 мільярдів фунтів, що витрачаються в соціальній сфері Англії та Уельсу щороку. Аналогів подібної служби в Україні нині не існує. Ідеологією цієї комісії визнано так звану “філософію найкращих капіталовкладень” (the philosophy of the best value for money). Серед проблем цього підходу найважливішими нині вважають такі: 1) соціальні служби мають поганий імідж; 2) користувачі соціальних послуг належать до найвразливіших соціальних категорій і політично не організовані; 3) соціальні служби комплексні і мають багато об’єктів догляду; 4) надзвичайно важко оцінити ефективність використання коштів в термінах задоволення потреб як громади, так і користувачів.

Як приклад, що ілюструє багатомірність проблеми ставлення соціального працівника до клієнта, пропонуємо результати вітчизняних досліджень, що проводились автором у 1996–2001 рр. в місцях позбавлення волі. Соціальні працівники там працюють у надзвичайно складних умовах. Багаторічні дослідження дали змогу виявити ряд парадоксальних моментів, що стосуються мотивації та способів реалізації своїх посадових обов'язків. Якщо посадові інструкції та прийнята професійна етика потребують від соціального працівника певних пріоритетів, то реальна практика створює дещо інший список (дивись таблицю). Ситуація суперечності між формальними і неформальними правилами характерна для соціальної роботи в усьому світі і менеджери мають враховувати парадоксальні елементи в мисленні та мотивації своїх підлеглих.

Повернемося до зарубіжного досвіду. Якщо клієнт незадоволений послугами, він має право звернутися в соціальну службу з проханням, пропозицією або скаргою. Процедура розгляду таких справ у соціальних службах здійснюється, на відміну від інших державних установ, у три етапи. На першому етапі після подання скарги проводиться неформальне розслідування, після якого агентство вибачається перед клієнтом і виправляє ситуацію, яка виникла з вини конкретного соціального працівника. Якщо клієнт не приймає вибачення агентства і вважає проблему не вирішеною, на другому етапі починається формальне розслідування справи під керівництвом старшого менеджера соціальної служби, що може мати досить серйозні наслідки для персоналу служби. На третьому етапі, якщо пройдені два попередніх, клієнт має право звернутися до вищого керівництва соціальних служб районного, міського або національного рівня. У цьому разі відповідальність покладається на старшого менеджера і директора соціальної служби, і розслідування проводиться вищими інстанціями. Як вітчизняна, так і міжнародна практика свідчать, що найбільше скарг надходить від осіб, які мають вищу освіту (можуть логічно довести, що їм потрібно, і змусити себе вислухати), мають власне житло і непогано себе почувають фінансово. На жаль, ті клієнти, які невпевнені у власних силах у зв'язку з низьким соціальним статусом і найменш соціально захищені, дуже рідко на щось скаржаться або вносять пропозиції. Саме тому кожне соціальне агентство зобов'язане регулярно проводити анонімний моніторинг у районі, аналізувати і коригувати

Суперечності між декларованими цінностями та практичною соціальною роботою

| Декларативний (формальний) список (право на толерантність) | Прихований (неформальний) список (виживання в системі) |
|--|---|
| <p>1. Метою соціальної роботи є заохочення клієнта до чесного способу життя.</p> <p>2. Засуджений може бути впевнений в тому, що його спілкування з соціальним працівником має конфіденційний характер.</p> <p>3. Засуджений має право розраховувати на неупереджене ставлення до себе з боку адміністрації УВП.</p> <p>4. До засуджених потрібно ставитися з позитивними людськими почуттями і сприймати їх як повноцінних громадян.</p> <p>5. Усі люди унікальні і є найвищою цінністю (принцип індивідуального підходу).</p> <p>6. Усі рішення, що впливають на долю засудженого, мають прийматися легітимно, прозоро і фіксуватися в особовій справі (принцип легітимності).</p> <p>7. Засуджені мають право приймати самостійні рішення (принцип самовизначення).</p> <p>8. Неприпустимо ставити особисті інтереси персоналу вище інтересів засуджених. Головне — захист суспільних інтересів (суспільна мотивація)</p> | <p>1. Мета соціальної роботи — придушити злу волю засудженого страхом покарання. Перевиховання неможливе.</p> <p>2. Оскільки персонал відповідає за порядок в УВП, то всі конфіденційні повідомлення засуджених дають реальну владу над ними.</p> <p>3. Будь-які дії засудженого є підозрілими і можуть бути прихованою загрозою внутрішньому розпорядку. Необхідно їх суворо контролювати.</p> <p>4. Засудженого потрібно тримати на дистанції і своєчасно нагадувати йому, хто насправді в УВП хазяїн.</p> <p>5. Засуджені — гвинтики у величезній бюрократичній машині і ставитися до них належить відповідним чином (функціоналізм).</p> <p>6. Рішення, що стосуються засудженого, мають бути ефективними з точки зору підтримання порядку. Неформальні рішення більш ефективні (принцип зручності).</p> <p>7. Думки і вчинки засуджених необхідно строго контролювати (маніпулятивний підхід).</p> <p>8. Відсутність інших робочих місць у регіоні, особиста безпека та пільги є основними стимулами працевлаштування в УВП. Суспільний інтерес не має значення — ми відповідаємо лише перед своїм начальством (індивідуалістична мотивація)</p> |

свою діяльність. Не можна ігнорувати той факт, що й досі не зафіксовано жодного випадку, коли б державний службовець добровільно написав рапорт про свою незадовільну роботу і просив

звільнити його у зв'язку з нецільовим використанням, розбазарюванням або розкраданням суспільних коштів.

У громадянському суспільстві недержавні організації регулярно проводять моніторинг усіх соціальних інституцій з метою захисту інвестицій (податків) громадян у соціальну сферу. Якщо моніторинг не проведе агентство, він все одно буде проведений, але без участі агентства. У цьому разі НДО розпочинають публічну кампанію, до якої залучають різні політичні сили, і наслідки для соціальної служби можуть бути фатальні — відомі випадки, коли звільняли весь персонал і навіть ліквідували міністерства соціального захисту. Соціальні служби на Заході нині є реалізаторами соціальної політики владних партій і мішенню критики для опозиції та НДО. В Україні НДО та профспілки ще слабкі, але це тимчасове явище — з розвитком ринкових відносин і впровадженням виборів на партійній основі з'являться могутні профспілки та НДО, які будуть використовувати політичні сили для розв'язання своїх статутних завдань. Кожна європейська держава (партія при владі) намагається досягти компромісу в соціальній сфері, пропонуючи вирішення соціальних проблем за допомогою технології “соціального партнерства”. В Україні певний досвід соціального партнерства був набутий ще в роки непу. Тоді сформувалися три сторони соціального партнерства: держава, підприємці та профспілки. Практика свідчить, що без створення відповідних стримуючих механізмів соціальна рівновага в суспільстві може бути порушена внаслідок зіткнення інтересів різних соціальних груп між собою та з інтересами держави¹.

¹ В Основних напрямках соціальної політики на період до 2004 року, схвалених Указом Президента, визначено конкретні завдання щодо розвитку соціального партнерства. За період нашої державності вже сформовано певну законодавчу та нормативно-правову базу. Зокрема, прийнято закони “Про колективні договори і угоди”, “Про оплату праці”, “Про підприємства”, “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)”, “Про профспілки”, “Про організації роботодавців”. Це дає змогу визначити правові аспекти та повноваження кожного із суб'єктів трудових відносин, їх права й обов'язки. За сприяння сторін соціального партнерства прийнято закони “Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання”, “Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття”, які передбачають перехід до здійснення управління цими видами страхування на тристоронній основі: держава — роботодавець — профспілки. Триває робота над удосконаленням діючих законів і розробкою нових законопроектів, зокрема Закону “Про соціальне партнерство”, де певна роль буде відведена НДО.

4.3. Модель толерантного менеджменту персоналу

Добір персоналу й активізація особистого потенціалу клієнтів

Сучасна фаза розвитку соціальної роботи у пострадянських країнах характеризується відмовою від застарілих правил та інструкцій, спрямованих на придушення окремої особистості задля “суспільного інтересу”. Через критичне переосмислення дійсності розвивається прихований потенціал суспільства. Наше суспільство, маючи достатній досвід знеособленого колективізму і набувши досвіду свободи, має стати гуманнішим і толерантнішим. На досягнення цієї мети орієнтована модель менеджменту, основою якого є ідея толерантності, як певного типу взаємодії між особистостями. Концепція толерантного управління (т-менеджмент) розроблялася спеціально для соціальної роботи, але може використовуватися в інших видах діяльності. Необхідною умовою для її застосування є здатність до спостереження та раціонального мислення.

Будь-яка соціальна діяльність повинна відповідати раціональним і етичним критеріям. Як раціональну складову ми будемо розглядати природне прагнення людини до успіху, процвітання й особистої безпеки (на мікрорівні) і ефективність трудової (економічної) діяльності (на макрорівні). Етична складова включає створення комфортних умов соціального співіснування (на макрорівні) і партнерських, доброзичливих стосунків з колегами та клієнтами (на мікрорівні). У соціальній роботі, де багато що залежить від уміння знайти підхід до клієнта і залучити його до плідної співпраці, ця модель довела свою ефективність. Спосіб взаємодії на основі толерантності може стати пріоритетним для будь-якого керівника чи співробітника як державної, так і громадської організації, який знайшов час для його вивчення. Модель толерантності досить проста і допомагає менеджерам розібратися у власній системі переконань, що, у свою чергу, дає можливість адекватно розуміти соціальну мотивацію оточуючих. За допомогою тесту, поданого у додатку, можна достатньо точно визначити, чи слід приймати на роботу людину, яка бажає стати соціальним працівником, і проаналізувати загальний стиль взаємодії в організації. Ви зможете запропонувати тест клієнтам і визначити, до якого типу взаємодії вони звикли, чого очікують від соціальних служб і від конкретного

працівника, з яким мають справу, і, найголовніше, на чому сконцентрувати зусилля в кожному конкретному випадку.

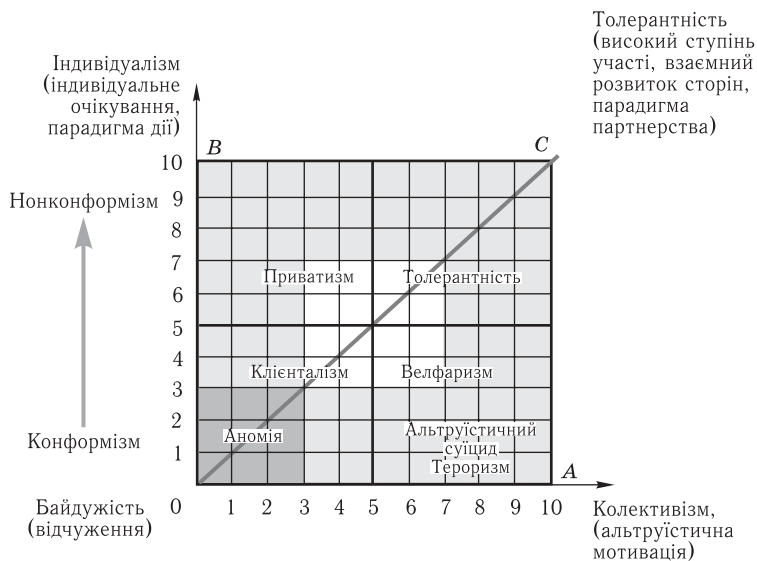
Модель толерантності

Модель толерантності ґрунтується на двох шкалах:

- А — раціоналізм, індивідуалістичний егоїзм — очікування результату особисто для себе, індивідуальний успіх, любов до себе, самоповага;
- В — етика, або сприйняття потреб інших людей, колективний інтерес, потреба в мирному співіснуванні з оточуючими.

Модель має форму квадрата з прилеглими сторонами (А і В). Використовуючи спеціально розроблений метод, можна виявити місце як індивіда, так і групи осіб, а також напрям необхідних і можливих зусиль відповідно до вектора толерантності С. Ця модель, незважаючи на позірну простоту, дає змогу також тестувати фахові якості соціальних працівників і сподівання їхніх клієнтів. Чотири внутрішніх поля дають змогу візуально уявити головні цінності людей, які їх “населюють”.

Низький рівень колективних та індивідуальних сподівань (0) згідно із терміном Дюркгейма можна представити як соціальну аномію, або



як стан байдужості. Люди, що належать до цієї групи, насправді не люблять і не поважають ні себе, ні оточуючих. Вони ігнорують особисті потреби і вважають, що потреби оточуючих не важливіші за власні. Якщо у людей ослаблена як егоїстична, так і колективна, альтруїстична мотивація, їм все байдуже — вони втрачають інтерес до життя. Рівня $A = 0$ і $B = 0$ практично не існує, проте люди можуть опускатися до стану аномії через екстремальні обставини — зубожіння, психічний розлад, депресії, фізичне насильство (згвалтування), війни, екологічну катастрофу (бездомність), постійне приниження (національність, раса, фізичні вади), втрату партнера (подружжя), тюремний вирок тощо. Більшість перелічених чинників виникають у результаті дії зовнішніх, тобто об'єктивних факторів. У деяких випадках виникненню байдужості сприяють авторитарні члени сім'ї. Інакше кажучи, аномія — це завжди результат нетолерантності (або в соціальній політиці стосовно цієї категорії людей, або в особистих стосунках), внаслідок якої створюються умови для втрати людиною базових потреб особистості — автономії і прагнення до самореалізації.

Крайній ступінь колективізму (А) означає, що люди безкомпромісно діють в ім'я альтруїстичних переконань (братерство, рівність, справедливість тощо), заснованих на релігійних або соціальних ученнях. При цьому вони готові жертвувати своїми особистими потребами заради колективного інтересу і прагнуть від оточуючих того ж. Як правило, такі люди залучені до суспільної діяльності чи політики, беруть участь у волонтерських і релігійних рухах і сподіваються в обмін на цю активність одержати визнання у майбутньому, яке може бути недосяжним (рай, комунізм). Свого часу більшовики нав'язували колективізм (відмову від особистого успіху та мінімізацію базових особистих потреб) як найвищу соціальну цінність, необхідну для побудови комунізму. Найкращим прикладом альтруїста є образ японського камікадзе. Більшість наших пенсіонерів були виховані у цьому дусі, а зараз розчаровані та почувають себе зрадженими у своїх найкращих почуттях.

Крайній ступінь індивідуалізму (В) нині нам більше знайомий і актуальний. Для людей такого типу орієнтації оточуючі лише інструменти — засіб для досягнення особистих, егоїстичних прагнень. Вони намагаються маніпулювати усіма для досягнення максимальної особистої вигоди. Однак такі спроби не завжди увінчуються успіхом внаслідок недостатньої співпраці — оточуючі навіть на підсвідомому рівні

опираються використанню їх як засобу, а в покірній рабській праці “на дядю” втрачається ініціатива та ефективність. Часто у старшому віці такі особи перетворюються на нудних, авторитарних скнар, якими нехтують навіть спадкоємці.

Крайня точка вектора толерантності (С) означає найвищий рівень у мотивації людини як своїх, так і чужих потреб. Люди такого спрямування завжди в пошуку взаємовигідного рішення і вміють знайти компроміс між егоїстичними та колективними інтересами. Особистий успіх досягається спільно з іншими людьми, вони завжди оточені прихильниками власного успіху, тому що їхній успіх є складовою успіху інших людей. Такі люди активні, реалістичні, гнучкі та позитивно ставляться до оточуючих. Як правило, вони достатньо забезпечені і при будь-якому режимі чи будь-якій кризі не впадають у відчай, здатні вирішувати свої проблеми і не потребують додаткової допомоги з боку держави.

Безумовно, крайнощі зустрічаються рідко, і в межах центрально-го білого квадрата (клієнталізм, велфаризм, приватизм і толерантність) знаходиться орієнтація переважної більшості наших співгромадян.

Клієнталізм — масове явище в середовищі пенсіонерів, бідних і знедолених. Найчастіше це традиційний спосіб використання державної допомоги: пасивна адаптація до того, що дають і пропонують. Такі люди не відхиляють нічого запропонованого і не задаються питанням, а чи добре те, що дають. Головне, що дають. Як кажуть, “безоплатно й оцет солодкий”. Вони звикають користуватися плодами системи соціального забезпечення і ідеально адаптуються до її особливостей, не намагаючись щось вимагати або змінювати. Потреби і зусилля зведені до мінімуму. Наприклад, більшість людей, які повернулися з місць позбавлення волі, інституалізовані, тобто перебувають у стані клієнталізму і потребують спеціальної реабілітації. Вони бояться проявити ініціативу, тому що їм ґрунтовно вбили в голову, що “за ініціативу карають”, начальник “завжди правий”, а дії оточуючих небезпечні і непередбачувані.

Соціальні працівники (менеджери, психологи, співробітники системи виконання покарань), призвичаєні до таких клієнтів, втрачають кваліфікацію і стають абсолютно непотрібними. Мало того, демонструють байдужість, якщо хтось раптом потребує більше допомоги, ніж вони звикли надавати. Вони приховують свої помилки до останнього, коли стає надто пізно їх виправляти.

Співробітник-клієнталіст насамперед хоче зберегти своє робоче місце, водночас перебуваючи як би “поза роботою”. Він має низький рівень очікувань від своєї роботи і задовольняється тими малими благами, які одержує за свою працю. Якщо потрібно виявити ініціативу або особисту відповідальність, клієнталісти всіляко намагаються її уникнути і тому не роблять реального внеску в добробут клієнтів та організації. Такі люди старанно приховують свою байдужість і відсутність інтересу до всього, що відбувається. Щоб уникнути загрози звільнення, вони не беруть участі в конфліктних ситуаціях і намагаються не наживати ворогів. Удаючи, що стурбовані проблемами клієнтів (виборців, платників податків, співробітників), вони тримають оточуючих на певній відстані і зберігають позицію стороннього спостерігача. Ступінь “ненав’язливості” і пасивності людей такого спрямування визначається тим мінімумом вимог, задоволення яких гарантує їм місце в організації і які оточення вважає достатніми. Колеги, як правило, не виявляють невдоволення таким пасивним ставленням до справи, тому що ці люди не втручаються у боротьбу за лідерство в організації. Клієнталіст завжди виступає за “ініціативу на місцях”. Багатьом категоріям клієнтів такий підхід навіть вигідний, бо працівник практично ні в що не втручається. У разі прямого соціального контролю (робота з неповнолітніми правопорушниками або нагляд за звільненими з місць позбавлення волі) реальний контроль перестає існувати, що неминуче веде до вчинення клієнтом нового злочину.

У разі виникнення конфлікту клієнталіст, подібно до “класичного” страуса, ховає голову в пісок. Проблеми ніби не існують. Неприємні чинники беруться до уваги, проте ігноруються з надією на те, що конфлікт розв’яжеться сам собою. Найкращий спосіб існування, який гарантує клієнталісту безпеку, — дотримування нейтралітету. Якщо ж конфлікту не вдається уникнути, то нейтралітет зберігається за допомогою висловів типу “це Ваша думка, і Ви маєте на неї право”, “адже це Ваша проблема” або “я не спеціаліст у цих питаннях” і “Вам видніше”.

Клієнталіст нагадує чеховську “людину у футлярі”, його справжній девіз — “щоб часом щось не сталося”. Очевидна, відкрита для загального огляду поведінка клієнталіста завжди зумовлена соціальною роллю або функціональними обов’язками і є засобом захисту клієнталіста. Наприклад, важливе значення надається присутності на робочому місці як показникові продуктивності (сидіння від дзвінка до

дзвінка), швидкому поданню звітів або заявок. Якщо це вважається головним при взаємодії з іншими членами організації то клієнталіст відповідає своєму місцю. Мінімальний інтерес до роботи і цілей організації — лише епізодичний засіб замаскувати байдужість, яку клієнталіст відчуває до своєї діяльності. Завжди можна знайти спосіб самоусунутися. Наприклад, часто відвідуючи клієнта або колегу і ніколи не запрошуючи його до себе, доки той відверто не попросить про це. Можна не відповідати на лист або документ, який не потребує негайної відповіді тощо.

Клієнталіст завжди дотримується принципу “менше знаєш — міцніше спиш”, бо завжди можна послатися на те, що його вчасно не поінформували. Він віддає перевагу перебуванню у футлярі, не виявляючи цікавості до того, що відбувається довкола. Клієнталісту властива також відсутність ретроспективного аналізу, оскільки він ніколи не концентрується на виконанні своїх завдань, тож і навчання на власних помилках при такому ставленні до справи зайве. Наслідком такого підходу є мінімальний інформаційний обмін і практично повна відсутність зворотного зв'язку з оточенням (клієнтами, співробітниками, сусідами).

У разі надходження скарги менеджер або соціальний працівник з клієнталістською орієнтацією ігнорує її або дає зрозуміти що “взяв на замітку”. Використовується тактика затягування часу. Якщо ж надходить документ, що порушує звичний спосіб життя клієнталіста, то він кладе його в одну з папок, вмить забуваючи в яку саме, або передоручає комусь із колег або підлеглих (клієнтів). Якщо ж хтось наполегливо цікавиться долею цього документа, то клієнталіст, як правило, відповідає, що він готовий усе з'ясувати, але це потребує часу.

Якщо ситуація передбачає активну участь клієнталіста в громадській справі, то він використовує тактику присутності без будь-яких ознак активності. Як правило, клієнталіст приховує свою думку щодо спірних питань, навіть якщо має її. Під час дискусії для нього характерні “глибокодумні” репліки з абсолютно невизначеним змістом на зразок: “можливо”, “може бути”, “не виключено”, “думаю, що так”. Засліплені імітацією вдумливого ставлення до предмета дискусії, оточуючі практично не можуть уявити собі, а у багатьох випадках навіть не усвідомлюють, що саме клієнталіст вважає для себе важливим, а що ні. Така позиція клієнталіста-керівника трактується підлеглими як мовчазне визнання, яке вони схильні сприймати як приховану згоду з власною позицією.

Однак головною ознакою клієнталіста є страх особистої відповідальності. Якщо не вдається відмовитися, він бореться за колегіальне рішення, яке дає змогу при будь-яких змінах долі “перевести стрілки” і уникнути відповідальності. Якщо це соціальний працівник, у нього завжди винні клієнти — “Я говорив їм, що треба робити, а вони не зробили. То ж при чому тут я? Моя совість чиста!”. Якщо він менеджер, то винні підлеглі, а якщо клієнт — тут вже винні всі без винятку, а світ взагалі безнадійно ворожий. Ще однією вагомою ознакою клієнталіста є його ставлення до інформації. Передаючи інформацію, клієнталіст позбавляє себе необхідності аналізувати її (думати) і, коли доводить до відома співробітників, клієнтів або начальства, просто її дублює. Саме до клієнталістів апелюють комуністи, обіцяючи запровадити нові безкоштовні послуги для бідних (читай клієнталістів) в обмін на владу. Клієнталістам влада байдужа, тому що вона зобов’язує до відповідальності, отже вони голосуватимуть за будь-кого, хто гарантує їм мінімум безкоштовних благ і сонний добробут “сидячих біля вікна”.

Велфаризм — тип соціального спрямування, для якого властиві альтруїстичні ідеали колективізму — братерство, рівність, соціальна гармонія, комунізм, релігійна община (утопія), права людини (права на соціальне забезпечення) та ін. Інакше кажучи, його представники мріють про створення справжньої welfare state — держави загального добробуту. Вони вірять в обов’язок держави відповідати за їхній добробут і у своє виключне право користуватися суспільним надбанням. Люди цієї групи зазвичай досить освічені і віддають перевагу праці в державному секторі за мізерну зарплату, намагаючись заробити пільги до пенсії. У старшому віці вони відхиляють усе, що може запропонувати приватний сектор, звинувачуючи його у жадібності і спекулятивному підході. Пенсіонери-велфаристи не ймовірно ефективні в одержанні кращого з того, що пропонує суспільний сектор. Нині вони адаптувалися до нових умов і не відмовляються від послуг волонтерів чи будь-якої можливої допомоги благодійних організацій. Враховуючи, що в Україні налічується 550 категорій пільговиків, стає очевидним: якби таких людей з такою орієнтацією було багато, то якісні послуги громадського сектора знову стали б недоступними для усіх інших категорій населення, як це було 10–15 років тому.

Велфаристському спрямуванню властива мінімальна турбота про особисті потреби, а мінімальні індивідуальні претензії поєднуються з

вищими колективними інтересами. Велфарист переконаний, що вимоги, пов'язані із задоволенням особистих потреб, завжди суперечать бажанням і прагненням інших людей. Він упевнений, що думки, почуття і самопочуття оточуючих важливіші, ніж особисті. Тому показником ефективності діяльності велфариста стає задоволення запитів і сподівань оточуючих його людей. Менеджери цього спрямування цілеспрямовано жертвують справою заради доброзичливості і дружніх стосунків у колективі, соціальні працівники закривають очі на об'єктивні проблеми клієнтів на угоду їхньому суб'єктивному стану і всіляко уникають вимогливого ставлення до них, щоб зберегти дружні стосунки. З часом такі об'єктивні проблеми накопичуються і виходять з-під контролю, а це призводить до руйнації того, що велфарист так намагався зберегти. Кредо велфариста: тиснути на людей — марно, будь-який тиск викликає опір. Якщо ж задоволення потреб оточуючих потрапляє під загрозу з якихось об'єктивних причин, наприклад економічних або виробничих чинників, то насамперед страждають економіка і продуктивність.

Найважливішим стимулом для велфариста є схвалення і підтримка оточення. Він почуває себе надійно, коли має дружні стосунки з людьми — “якщо я буду добрим до людей, то я їм буду подобатись”. Звідси виникає прагнення бути в очах оточуючих чуйним і готовим допомогти. Доказом власної корисності для велфариста є визнання та увага оточення. Будь-яка критика сприймається як прелюдія заперечення, тому досить часто для велфариста важливо виключити навіть можливість критики.

Якщо такий менеджер займає відповідальну посаду, то атмосфера загального попускання захоплює всю соціальну службу. Співробітники починають працювати абияк — кожен підбирає собі “приємних” напарників і “надійних” клієнтів. Творчий підхід до справи та прагнення до інновацій втрачають пріоритетне значення. Адже відсутнє їхнє джерело — проблемні ситуації. Якщо ж конфлікт або проблемна ситуація виникають, рішення буде відкладатися “на завтра”. Накопичення нерозв'язаних питань призводитиме до зниження ефективності діяльності й зростання витрат. У сучасних умовах така організація швидко стає нежиттєздатною.

Велфарист негативно ставиться до будь-яких конфліктів, бо вони порушують гармонію, загрожують атмосфері теплоти і схвалення, порушуючи тим самим приємну для велфариста емоційну дієту. Йому важко знайти “золоту середину” між ідеєю заперечення себе групою

і власною ідеєю заперечення кого-небудь внаслідок взаємодії (наприклад, невиконання прохання або розпорядження). Природно, що в цьому разі велфарист ліпше промовчить і погодиться з думкою оточуючих, оскільки вся його енергія спрямована на підтримку доброзичливого клімату. Він прагне бути у приятельських стосунках з усіма — начальством, підлеглими, колегами по роботі, клієнтами і сподівається на таке ж ставлення до себе. Встановлення неформальних стосунків покликане забезпечити гармонію велфариста з його оточенням. Він щиро цікавиться здоров'ям дружини колеги, навчанням дітей у школі, як співробітники провели вихідний день, що і за якою ціною вони купили. Він робить компліменти, чим нейтралізує потенційно незадоволених з найближчого оточення, адже вони за певних умов могли б негативно вплинути на стан загальної гармонії та благоденства. Соціальний працівник такого типу у разі різкої критики намагається створити в оточуючих ілюзію покірливості і надійності свого характеру. Нездатність або небажання клієнта працювати над поліпшенням власної ситуації пояснюється переконливими причинами, наприклад хворобою клієнта або наявністю в нього інших важливих проблем особистого характеру. Невиконану домовленість, відсутність клієнта в умовленому місці або його відмову співпрацювати велфарист ніколи не пов'язує з прагненням клієнта ухилитися від вирішення проблем, а самі проступки пояснюються нездужанням або хворобою кого-небудь із членів сім'ї. Проте в жодному разі не лінощами, паразитизмом, небажанням співпрацювати, свавіллям або упертістю клієнта.

Іноді ситуація, за яку відповідає менеджер або соціальний працівник велфаристського спрямування, погіршується за всіма показниками. У цьому разі він вдається до вибачень і обіцянок типу “дядечку, простіть, будь ласка, це більше не повториться”. Якщо ж опонентів не вдається задовольнити видовищем покаяння, то проблема оголошується другорядною. Велфарист часто нагадує, що все могло б бути значно гірше, і порівнює існуючий “добробут” з тим “жахливим” становищем, яке могло б бути. Нам доводилося мати справу зі спробами велфариста відвернути увагу опонентів від глибшого вивчення актуальної проблеми за допомогою гумору. Суперечності згладжуються нагнітанням оптимізму за допомогою висловів типу “нема нічого поганого, що б на добре не вийшло”.

Вічною проблемою велфариста є постійне лавірування між вищим начальством, співробітниками (підлеглими) і клієнтами, бо ігноруван-

ня побажань вищих інстанцій може призвести до погіршення стосунків з ними, а утискуючи підлеглих або клієнтів, можна втратити їхню підтримку. У такій типовій ситуації, велфарист вважає за потрібне наново сформулювати завдання і використати свій вплив таким чином, щоб підлеглі почали працювати. Приязне обходження і лестощі змушують підлеглих рухатися у потрібному напрямку і те, що за інших умов видавалося б як жорсткий наказ, перетворюється на прохання, яке неможливо не виконати. Однак згодом клієнти (співробітники) починають розуміти, що ними маніпулюють, і їхня особиста мотивація падає, що неминуче веде до втрат. Такий тип тиску найвлучніше можна передати англomовним терміном “love bombing” — бомбардування любов’ю. Він викликає в людей стан фрустрації, хоч і дає певний короточасний результат. Разом з тим поліпшення показників внаслідок скорочення витрат, тобто позбавлення клієнта або співробітника якихось привілеїв чи вигод, теж дратує людей. І наслідком такої фрустрації знову буде погіршення показників, щойно аврал закінчиться.

Характерною особливістю організації роботи велфариста щодо виконання складної роботи є розподіл її на частини, тому що презентація проблеми клієнту в усій її складності може викликати подив або обурення. Недостатньо поінформований клієнт здебільшого не розуміє мети своєї діяльності. Підлеглі ж починають щось домислювати, перетворювати це на плітки і таким чином випускають пару. Колектив виявляється розбитим на групки “за інтересами”, які притримуються тієї або іншої точки зору на те, що відбувається, що завжди виникає внаслідок неповної або взагалі недостовірної інформації.

Велфарист відслідковує реакцію підлеглих і гарячково намагається вибрати такі дії, які забезпечать негайне схвалення, незважаючи на те, що наслідки можуть виявитися фатальними для справи. Він відгукується на ініціативу підлеглих і клієнтів, прагнучи в такий спосіб підтримати свій авторитет. За своєю суттю такий підхід не є ініціативним, бо велфарист постійно опиняється на повідку як не у підлеглих (клієнтів), то у керівництва. Саме цим пояснюється той факт, що менеджери такого спрямування справляють враження активних і заповзятливих людей. Неохоче проявляючи власну ініціативу, вони можуть завзято підтримувати чужу ініціативу. При цьому відповідальність за цю ініціативу завжди несе хтось інший. Велфарист любить повторювати, що клієнти або підлеглі самі знають, що треба робити, а якщо

їм потрібні рекомендації, він готовий надати необхідну допомогу. Від велфариста можна почути такі вислови: “немає необхідності постійно контролювати людей, бо індивідуально сформульовані й індивідуально реалізовані завдання звільняють мене від необхідності контролювати і перевіряти” або “мої двері завжди відкриті, я намагаюся заохочувати старанне ставлення до справи, проте, самі розумієте, у людей різні здібності”.

Внаслідок такого типу взаємодії з оточуючими в соціальній службі під керівництвом велфариста встановлюється дуже ліберальне ставлення до показників роботи. Часті в інших умовах конфлікти і незгоди практично відсутні. Організація перетворюється на “клуб старих друзів”. Зайві витрати списуються за рахунок організації, відсутність на роботі не потребує поважних причин, а якщо зрештою не виконується щось важливе, то вдаються до понаднормової оплати. Будь-які нововведення приймаються як небажані, бо вони порушують сформований баланс і спроможні викликати конфлікти.

Клієнти і співробітники, які мають велфаристське спрямування, не хочуть переходити на інтенсивніший режим роботи. Від них можна почути, що вони вже багато років “співпрацюють” і їм вдалося створити “унікальну”, “здорову” і “гуманну” атмосферу, тож незважаючи на те, що зараз не все так добре, як хотілося б, вони не проміняють цю організацію на жодну іншу. Але є інша категорія працівників і клієнтів. До них належать ті, хто спрямований на реальне й ефективне розв’язання актуальних завдань наявними засобами і в найкоротші терміни. Відсутність реальної відповідальності і зволікання часу викликають у них почуття зневіри, і навіть, якщо вони одержують гідну зарплату, все одно розуміють, що час і гроші витрачаються марно, а від їхнього внеску мало що залежить. Вони починають виявляти невдоволення і при найменшій можливості саботують ті рішення, які їх не цікавлять. Як тільки з’являється можливість змінити роботу, вони це роблять, а в “покинутій” організації знову запановує провінційна згода і спокій.

Приватизм як життєва позиція асоціюється з приватною власністю. Люди такого спрямування надають пріоритет прихованому від сторонніх особистому, “приватному” життю, а не розширеним соціальним зв’язкам і контактам. Вони вважають, що за гроші можна купити все, проте вони праві лише частково. Безумовно, коли більшість необхідних людям товарів існують у готовому до спожив-

вання вигляді, немає особливої необхідності у співпраці — простіше заплатити гроші. Таке ставлення не потребує від споживача жодної ініціативи — достатньо відкрити гаманець і заплатити. Однак таке приватизоване існування є функціональним доти, доки людина здорова, має стале джерело прибутку і їй не потрібні будь-які спеціальні послуги. На жаль, світ належить молодим. Як тільки людина старшого віку занедужує, її не цікавлять послуги, запропоновані масовими виробниками. Те, що їй потрібно, не рекламується і саме тоді починаються справжні проблеми. Протягом усього життя приватисти пишаються своєю незалежністю і самодостатністю, а опинившись поза справами (на пенсії) дуже швидко виявляють, що той тип взаємодії з оточенням і ті навички й уміння, які вони набули за свої кращі роки, не потрібні, а дух співпраці та доброзичливості до оточуючих для них практично немислимий крок. Отже, хто ж ці люди і як їх впізнати?

Приватисти завжди педантичні професіонали, добре знають собі ціну, прагнуть зайняти домінуючу позицію. Приватист завжди заздалегідь знає, як досягти вибраної мети і кого треба залучити до діяльності для досягнення потрібного результату. Усі його думки та зусилля зосереджені на досягненні мети будь-якою ціною. Соціальні працівники цього типу створюють такі умови, за яких у клієнтів максимально зменшується потреба самостійно мислити і приймати власні рішення. Вони намагаються повністю контролювати дії клієнтів, втиснути їх у “прокрустове ложе” заздалегідь визначеної схеми. Зосередивши у своїх руках владу, приватист вимагає безумовної підлеглості. Такі люди, як правило, мають високу працездатність і готові працювати майже цілодобово. При цьому намагаються демонстративно ігнорувати поради колег. Якщо вдасться досягти результату, така людина, не соромлячись, привласнює його собі, ігноруючи внесок колег і клієнтів. У разі невдачі відповідальність перекладається на підлеглих, при цьому крізь зуби додається, що наступного разу він буде пильніше стежити за ними. Для приватиста-керівника головним об’єктом маніпулювання є велфарист. Усі його зусилля зосереджуються на доборі та подальшій роботі з альтруїстично спрямованими підлеглими і клієнтами. При “правильному” маніпулюванні “батогом” та “пряником” альтруїст буде “орати як кінь”, у разі невдачі — він прекрасно підходить на роль “цапа-відбувайла”, і при цьому, посилаючись на труднощі організації, йому можна істотно недоплачувати. Приватист

завжди намагається впровадити максимально жорстку систему контролю, щоб звести до мінімуму потребу у прийнятті самостійних рішень підлеглими і клієнтами. При виборі засобів особливо не соромиться — мета виправдовує засоби.

Приватист отримує і поглиблює контроль завдяки праву підписувати платіжні документи, перевіряти рахунки та результати атестації кадрів, контролювати заявки. Особливо важливою є вимога до підлеглих про все доповідати йому особисто. Приватист часто демонструє гнів і невірноваженість: як тільки відчує загрозу особистому авторитету, відразу ж намагається будь-яким способом усунути джерело цієї загрози, а не з'ясувати причини, які призвели до втрати рівноваги. Оскільки він переконаний у власній непогрішності, то винуватими завжди будуть оточуючі. Природно, що такому менеджеру потрібно тільки привід, щоб вихлюпнути на залежну від нього людину весь заряд накопиченого невдоволення. Коли таке спрямування стає домінуючим в організації, то в ній виникають стосунки типу “наглядач — ув’язнений”. Хоч насправді самі “наглядачі” водночас є і “ув’язненими”, бо над ними стоять “старші наглядачі”. Сталіну приписують вислів, який відображає суть приватизму: “Немає Бога, крім Контролю, а повторна перевірка — пророк його”. Сучасна соціальна робота (окремий відділ) в українських в’язницях є найвідвертішою формою приватистської організації. Психологія людей, тривалий час працюючих у такій атмосфері, їхня мотивація, моделі поведінки та стиль життя зазнають гнітючих змін. Характерними ознаками є відсутність щирості, доброзичливості, загальна підозріливість, наближена до параноїчних відхилень, і повна недовіра до всіх учасників взаємодії. Підлеглі тупо говорять “єсть” і нічого не роблять або імітують активність (доки примха не мине). Головне — “не впійматися”, і тому власна думка, почуття і ставлення в такій атмосфері старанно приховуються, а улюблений гост “щоб у нас усе було, а нам за це нічого не було” підлеглі п’ють стоячи і подалі від начальства.

Що більше залежні від приватиста люди намагаються йому не перечити, то авторитарнішим він стає. Справа в тому, що приватист внутрішньо ототожнює непокору й розходження точок зору. Здебільшого підлеглих позбавляють права говорити про те, з чим вони не згодні: “Те, що Ви думаєте, — Ваша особиста справа. Головне, щоб Ви виконували доручену роботу”; “Ви тут знедавня, і нічого пхати ніс у

чужі справи, видавайте результат, а про засоби та цілі я сам подбаю”. Утиски інакомислення в організації приватистського типу є засобом для забезпечення дисципліни, контролю за якістю роботи й особистої влади. Клієнти і підлегли дуже швидко починають розуміти, що в їхніх інтересах приховувати нерозуміння поставленого завдання, ніж відкрито заявляти про це.

Репресивні методи з часом (залежно від орієнтації об’єкта репресій) породжують побічні явища, які можуть бути непомітні відразу. Внаслідок тотальної недовіри підлегли (клієнти) нездатні об’єднатися для будь-яких рішучих дій — співробітники позбавлені можливості зробити максимально корисний внесок у вирішення як власних проблем, так і завдань організації. Ті, хто мають куди перейти, швидко підуть з організації, а решта підлеглих неминуче почнуть притримувати ту інформацію, яка не відповідає сподіванням приватиста. Внаслідок порушення інформаційного метаболізму приватист поступово занурюється в нереальний світ фіктивних звітів. Некритичний розум завжди упевнений у своїх знаннях, і це спонукає його жититися ілюзіями.

Якщо приватисту випадає доводити свою точку зору колегам, які мають рівний йому статус, то він персоніфікує погляди опонентів. Головне — довести їхні помилки. Оскільки в цьому випадку неможливо використати домінуюче становище, щоб змусити опонентів погодитися, бажано, щоб вони трохи поступилися. Те, що колеги відчують себе приниженими, приватиста мало хвилює. Як правило, приватист говорить: “Ви вважаєте, я помиляюся?”, а не “Ви вважаєте, що моя позиція помилкова?”. Він не спроможний відрізнити суті проблеми від опозиційного ставлення до опонентів.

Придушення породжує агресивну реакцію у відповідь, яка може бути спрямована або на руйнацію організації (якщо приватист переконав усіх, що “організація — це я”), або на “партизанські” дії, покликані саботувати розпорядження приватиста, коли важко або неможливо знайти винного. Особливо скривджені співробітники передають інформацію конкурентам (ворогам приватиста) або вищим інстанціям, та найпоширенішим захисним методом є пасивне виконання розпоряджень. У цьому разі справжнім досягненням тривалої діяльності приватиста стає клієнталіст, який погоджується, щоб ним керували. Ніхто інший в організації такого типу довго не затримується, але очевидно що пасивні виконавці не можуть зробити організацію конкурентоспроможною. Якщо говорити про громадські організації, то ні про

яке соціальне партнерство не може бути мови, якщо організацію очолює лідер-приватист. Не підлягає сумніву той факт, що такий спосіб керівництва приватиста в довгостроковій перспективі робить організацію вразливою, а здебільшого і нежиттєздатною.

Толерантність як тип взаємодії характеризується поєднанням турботи про самореалізацію шляхом діяльності і підвищеної уваги до оточення. Графічно толерантність подано у правому верхньому куті моделі. Толерантність ґрунтується на визнанні того, що внутрішні суперечності між індивідуальними інтересами в досягненні особисто важливих цілей (самореалізацією, добробутом) і колективними інтересами (службовими, політичними, побутовими) відсутні. Такий синтез можливий у результаті запрошення до участі в досягненні соціально схвалюваних і особисто важливих для індивіда цілей інших людей як повноправних партнерів. Для цього необхідна така координація загальних зусиль, за якої інші люди стають ніби співавторами результату. Толерантист залучає оточуючих до процесу визначення стратегії і засобів діяльності, що спонукає співробітників і клієнтів до активної участі в діяльності і заохочує їх робити реальний внесок у загальну справу. Зміст толерантності при взаємодії з оточуючими полягає у свідомій участі кожного, у зацікавленості в реальних результатах (у тому числі й матеріальних); у зацікавленості в самореалізації та отриманні вигоди у процесі співпраці, у зацікавленості в добробуті своїх партнерів.

У різних теоріях управління як фундаментальний принцип визнається теза про необхідність зв'язку між потребами організації в досягненні своїх цілей та потребами працівників у повноцінних умовах праці. Ці умови повинні бути прийнятними як з морального, так і матеріального боку. Атмосфера "довіри до співробітника" надихає і сприяє пробудженню ініціативи та відкритості. Бажання допомоги людям розкрити свої здібності є фундаментальним чинником творчості і сприяє злагодженій спільній діяльності. Партнерські стосунки на засадах доброзичливої зацікавленості допомагають перебороти споконвічну відчуженість від цілей організації та спроможні скерувати людей на досягнення суспільних цілей з такою ж старанністю, як і особистих. Що вищі успіхи окремого співробітника в досягненні цілей співпраці, то сильніше його моральне задоволення від розкриття і реалізації власного потенціалу.

Особистість, спрямована на толерантний тип взаємодії, уникає захищати егоїстичні інтереси на шкоду партнерам. Захист таких інте-

ресів (приватизм) означав би втрату ширості у стосунках з співробітниками та клієнтами, виникнення підозрливості і недовіри, що призвело б до порушення обміну інформацією. Толерантна людина вважає всіх учасників взаємодії однаковою мірою зацікавленими партнерами і ставиться до свого начальника так само, як до колеги чи клієнта. Стимул до відмови від дій і вчинків, пов'язаних з пріоритетним обслуговуванням особистих інтересів, можна умовно назвати “альтруїстичним егоїзмом” або “розумним інтересом до себе улюбленого”. Люди, які поводяться таким чином, опиняються в оточенні “співаторів власного успіху”, а не конкурентів і заздрісників, і тому мають переваги як моральні, так і службові.

Залучення людей, яких безпосередньо стосується вирішення проблеми, до обговорення справ на ранній стадії дає змогу толерантисту одержувати додаткову інформацію. Крім того, такий підхід дає змогу виявити альтернативні способи досягнення бажаного, визначити переваги і недоліки кожного методу досягнення, критерії оцінки результату, а іноді навіть експериментувати з пропонованою моделлю вирішення проблеми.

Відкрита постановка проблеми, обговорення різночитань і суперечностей і, найголовніше, — груповий аналіз дають змогу толерантисту оцінити реальність пропонованого методу вирішення проблеми та ідентифікувати помилкові логічні передумови (відібрати достовірну інформацію). Якщо менеджер оперує неправильно або недостатньою інформацією про проблему, він нагадує лікаря, який призначає лікування одному пацієнту на підставі аналізів іншого. Зрозуміло, що таким чином хворого не вилікувати, а можна хіба що прискорити летальний кінець. Сприяючи саморозкриттю інших людей, толерантист отримує можливість врахувати практично всі чинники і факти, які допоможуть досягти мети. До таких чинників не в останню чергу належать “суб'єктивні” думки партнерів тією мірою, якою вони можуть вплинути на результат. Саме врахування таких чинників дає змогу толерантисту постійно бути “у курсі” та забезпечує йому підтримку.

Наприклад, якщо соціальний працівник пропонує клієнту рішення, яке передбачає переваги в довгостроковому плані, нехай навіть і за рахунок деяких витрат у найближчому майбутньому, а клієнт мріє негайно позбутися витрат, то в цьому разі можна вважати, що учасники взаємодії користуються різними критеріями оцінки. У них не виникло б розбіжностей, якби вони з самого початку стосовно часу домовилися застосовувати єдину систему координат.

Якщо ж назріла конфліктна ситуація, її в жодному разі не можна відкладати “на потім”. Розв’язати її необхідно якнайшвидше. Приватист створює умови для фокусування різноманітних персональних точок зору, і його підхід ґрунтується на тому, що “переможе сильніший”. У такий спосіб розв’язання конфлікту набуває форми індивідуальної боротьби. Велфарист, навпаки, згідний поступитися заради гармонії міжособистісних стосунків і спробувати згладити всі кути. Клієнталісту ж просто однаково, і він погодиться з будь-яким рішенням. При толерантному підході необхідною умовою є визначення спочатку спільного, а потім розбіжностей у різних точках зору. Увагу опонентів звернено до розбіжностей з таким розрахунком, щоб їх зрозуміли та усунули в атмосфері взаємоповаги і розуміння. У цьому разі не виникає переконання, що переможе чиясь особиста позиція (що не виключено), а існує впевненість у тому, що кращою позицією виявиться найбільш обґрунтована. Емоції, які виникають у конфліктних ситуаціях (гнів, ворожість, розчарування), нейтралізуються у процесі аналітичного спілкування і згасають при прийнятті обґрунтованого рішення. Можливий варіант, коли жодна з точок зору не стає вирішальною. Однак у процесі аналізу протилежних точок зору, як правило, вдається визначити “третю” позицію, що поєднує деякі важливі властивості різних точок зору, але містить принципово нові елементи. Таким чином толерантний підхід при вирішенні конфлікту перетворюється на групу творчості.

Найважливішою умовою успіху при пошуку прийнятних рішень є спроможність до сприйняття і аналізу альтернатив, відкритість і рішучість під час обговорення та цілеспрямованість при перевірці гіпотез. За таких умов сприйняття однією людиною думки іншої не означає втрату авторитету, самолюбства і поваги оточуючих. При толерантному підході прийняття більш переконливої та обґрунтованої точки зору розцінюється як відданість людини ідеї оптимального рішення, знайденого завдяки його особистій участі, то не може бути і мови про “прояв слабкості” носієм думки.

Конфлікти часто виникають при ігноруванні особистих потреб, звичок і сподівань партнерів, що призводить до сталого почуття невдоволення. Люди можуть запобігти багатьом негативним ситуаціям, якщо не будуть робити таємниці із своїх намірів і звичок. Відомий персонаж Клінта Іствуда, який свого часу став зразком для наслідування, скритий і тим самим приречений на самотність та

одноосібну нескінченну війну. Якщо Ви уважні і відверті, то за короткий час Вам стануть відомі характер, звички та справжні наміри партнера, співробітника чи клієнта. Ці знання допоможуть Вам у спілкуванні, зроблять його релевантним та еквівалентним. Якщо розвиток подій суперечить цілям і завданням спільної діяльності, наявну інформацію завжди можна повторно (ретроспективно) проаналізувати. Упереджено звинувачувати клієнта чи співробітника — остання справа. Варто пам'ятати, що один з аспектів принципу толерантності реалізується через презумпцію невинності. У повсякденному житті він полягає у дотриманні простого правила: думай про людей добре доти, доки вони своїми діями не переконують тебе у протилежному.

Енергія соціального працівника, зорієнтованого на толерантний тип взаємодії, спрямована на формулювання реалістичної в конкретних умовах (у визначені часові терміни і для окремої особистості) стратегії досягнення мети та максимальної активізації потенціалу клієнта. Соціальний працівник спочатку виконує роль і лікаря, і милиці, але його метою завжди є повне одужання клієнта, тобто клієнт повинен не тільки вилікуватись, а й повірити у свої сили самостійно вирішувати власні проблеми. Для цього необхідно:

- 1) сформувати толерантний тип інформаційного метаболізму;
- 2) порозумітися з клієнтом;
- 3) активізувати ініціативу клієнта;
- 4) розкрити можливості клієнта й інтеграцію його “нових” якостей у повсякденному житті;
- 5) автономія клієнта.

**Взаємодія соціального працівника (управлінця)
і клієнта (підлеглого) за типом соціального спрямування**

| | Приватизм | Велфаризм | Клієнталізм | Толерантність |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Мета | Контроль, влада | Зручність, комфорт | Спокій, незворушність | Взаємний прогрес |
| Сильна сторона керівництва | Регламентация дій клієнта (короткочасна ефективність) | Турбота про клієнта | | Координація спільних дій |
| Слабка сторона керівництва | Ігнорування думки клієнта, відсутність координації | Турбота про клієнта має поверховий характер, відсутність загальних цілей | Присутній, але не бере участь, відстороненість від діяльності (відсутнє планування і турбота про клієнта) | |
| Ставлення до клієнтів (підлеглих) | “Людьми необхідно керувати”. Маніпулятивне, егоїстичне | “Люди не хочуть щоб ними керували”. Безвідповідальне, альтруїстичне | “Головне — ні в що не втручатися”. Безвідповідальне, байдужне | Активізація потенціалу клієнта, взаємовигідна співпраця. Толерантне |
| Планування роботи з клієнтом (підлеглим) | “Я особисто планую роботу і заходи з реалізації поточних завдань” | “Я пропоную клієнтам завдання і висловлю впевненість, що вони самі знають, як його краще виконати” | “Я ставлю стратегічні завдання, не вникаючи в конкретні питання. Клієнти самі несуть за них відповідальність” | “Ми спільно виробляємо можливу модель і форми роботи від початку до кінця” |
| Організація роботи з клієнтом (підлеглим) | “Я визначаю, що, де і як буде робити клієнт, навіть якщо він і не розуміє навіщо це потрібно” | “Клієнти самі знають, що для них краще. Якщо їм потрібні поради, я їх завжди готовий запропонувати” | “Люди самі виконують доручені їм завдання. Я сподіваюся, вони зможуть спільно вирішити будь-яке ускладнення” | “Ми разом визначаємо, хто з нас і за що відповідає, порядок роботи, основні правила та процедури” |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|---|--|--|
| Моніторинг і поточне керівництво | “Я в курсі усіх подій і бачу як виконуються мої розпорядження” | “Мої двері завжди відкриті. Я завжди готовий надати необхідну допомогу” | “Я є проміжною ланкою між вищим керівництвом і клієнтом” | “Ми з клієнтом встановлюємо графік зустрічей з метою коригування й аналізу надбаного досвіду, цілей і стадій роботи” |
| Контроль виконання | “Я роблю зауваження і коригую роботу” | “Не потрібно стояти за плечима у клієнтів. Вони і так працюють в міру своїх сил і можливостей” | “Я спілкуюся з клієнтами і ніколи не втручаюся без крайньої необхідності” | “Постійний аналіз інформації, яка надходить звідусіль, про хід справ, пошук і аналіз можливостей поліпшення роботи” |
| Добір виконавців і помічників (клієнтів) | “Найголовніше, щоб клієнти були максимально виконавцями” | “Я намагаюся доручати клієнтам такі завдання, які їм подобаються” | “Я працюю з усіма, кого мені доручають” | “Вимоги до характеру, змісту і темпу роботи узгоджуються з індивідуальними здібностями клієнта” |
| Вплив на результат у довгостроковій перспективі | Клієнти (співробітники) починають формально ставитися до діяльності внаслідок високої конфліктності і “приватизації” результату (їхнього внеску у справу) керівником. Результат неухильно падає | Якщо клієнт чогось і не виконав, то на це у нього були вагомі причини. Клієнти роблять тільки те, що їм подобається. Результат часто не передбачуваний, відсутність стабільності | Клієнти відпускаються на самоплив, не одержуючи ні підтримки, ні критики. Результат завжди негативний | Чітко сформульовані цілі, повна інформація і толерантні стосунки дають змогу ефективно розв’язувати конфлікти і приймати обґрунтовані рішення. Результат постійно поліпшується, клієнт і керівник постійно навчаються і швидко адаптуються до мінливих умов |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|--|
| Вплив на творче ставлення клієнтів (співробітників) до справи | Зниження особистої мотивації клієнтів (співробітників), саботаж, порушення інформаційного метаболізму | Нововведення можуть порушити сформований баланс і призвести до конфліктів | Мінімально достатні зусилля для збереження місця в організації. Чим менше нововведень, тим стабільніше становище клієнталіста | Повне володіння інформацією про проблеми клієнтів і толерантний спосіб розв'язання конфліктів ведуть до зростання синергичності і сприяють взаємному розвитку керівника і виконавця. |
| Ставлення до конфлікту | У випадку відкритого конфлікту ставиться питання, хто правий, а правий завжди керівник... | Якщо назріває конфлікт, віддають перевагу відмові від нововведень | Конфліктна ситуація ігнорується | Ситуативне лідерство, тому що при конфлікті ставиться питання, у чому істина |
| Ініціативність клієнтів (співробітників) | Придушується | Обмежена | Не потрібна і не цінується | Зростає |
| Вплив на моральне задоволення клієнта (співробітника) | Відстороненість клієнта, зростає пасивність. Перехід на інше місце, плинність кадрів | Люди спрямування “велфаризм” і “клієнталізм” задоволені, інші — ні | Оскільки клієнталісту все байдуже, то моральне задоволення — особиста справа клієнта | Виникає від усвідомлення особистого внеску в досягнений результат і максимальної реалізації своїх можливостей. |
| Позитивне Вплив типу взаємодії на особисту кар'єру | Короткочасна ефективність | Негативне | Двоїсте | Нейтральне |
| Оцінка зробленого | “Я особисто вирішую, кого варто заохотити, а кого покарати”. | Нейтральний | Мінімальний | Максимальний |
| | | “Що б не трапилося, головне — морально підтримати виконавця”. | “Я намагаюся оцінити всіх приблизно однаково”. | Критерії оцінки виробляються на самому початку роботи і тоді ж визначаються конкретні показники. |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------|--|--|--|---|
| Узагальнені ознаки поведінки | <p>Суб'єктивна Придушує інших; тримає усе під контролем; приймає рішення і вимагає виконання від залежних і підлеглих; суворий і вимогливий; визнає тільки власну ініціативу; домагається слухняності; вишукує хиби; змушує працювати; завжди і в усьому правий; нетерплячий; упертий; тримає людей на дистанції; завжди швидко знаходить винуватих; привласнює собі всі позитивні результати роботи співробітників; любить роль "наглядача" і йому подобається вселяти страх; часто різкий і грубий</p> | <p>Суб'єктивна Прагне до гармонії людських стосунків; приемний у спілкуванні; уважний; уникає конфліктів; не може відмовити; шанобливий; не скупиться на похвалу і компліменти; готовий допомогти; надмірно довіряє клієнтам і співробітникам, а вони цим користуються; любить співчувати і розраджувати; йде на поступки для збереження добрих стосунків на шкоду справі; не робить закидів; популіст</p> | <p>Перекручена Апатичний, займає позицію стороннього спостерігача; відмовляється від відповідальності; повільний; не радиться з підлеглими та клієнтами; легко поступається; неакуратний; непомітний; уникає змін; зберігає нейтралітет; байдужий; тягне час; заглиблений у себе; мовчазний, бо боїться сказати щось зайве; не ініціативний; не послідовний у виконанні завдань; очікує дій від інших; завжди тримається в тіні та намагається не виділятися</p> | <p>Об'єктивна Щирий, відкритий; працездатний; упевнений у своїх силах; спроможний приймати і відстоювати рішення; аналізує інформацію, що надходить; зосереджує увагу на реальних проблемах; послідовний; прагне нововведень; чітко виділяє пріоритети кожного етапу роботи, не випускаючи з уваги стратегічну мету; розкутий; товариський; має почуття гумору; фаховий; заохочує й активізує особисте зростання оточуючих; користується ретроспективним аналізом і знаходить першопричину проблеми; цілеспрямований;</p> |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| | | | | підкується не тільки про свій добробут, а й оточуючих; чемний і терплячий з клієнтами і співробітниками |

Додаток 2

**Соціально-політичні особливості світогляду
(за моделлю толерантності)**

| | Приватизм | Велфаризм | Клієнталізм | Толерантність |
|---|---|--|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ідеальна організація соціальної структури | Грунтується на безумовному моральному лідерстві, суворого ієрархія та контроль. | Грунтується на рівності заслуг, наданні економічних пільг і наділенні високим соціальним статусом найкорисніших для колективу. | Грунтується на ідеях загального соціального забезпечення для всіх, менталітет "талона на безкоштовний обід". | Грунтується на взаємодії різних компонентів, ситуативне лідерство, пріоритет прав людини. |
| Основна соціальна проблема | Патерналізм, монархізм, диктатура Девіантність (люди не хочуть "правильно" себе поводити і йти за моральним лідером) | Егалітаризм Нерівність заслуг (недостойні користуються пільгами) | Комунізм Нерівність у розподілі суспільних благ (усе необхідно поділити порівну) | Федералізм, соціал-демократія Розвиток персональних і фахових якостей особистості, освіта |
| Причини виникнення основної соціальної проблеми | Недостатня соціалізація | Перебільшення ролі соціалізації | Нестача особистої ініціативи | Порушення інформаційного обміну |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--|--|--|---|
| Що потрібно робити для досягнення соціального ідеалу | Інтенсифікація економічного та політичного контролю за населенням | Моральний контроль за перерозподілом суспільних благ | Сильне лідерство для здійснення соціальних перетворень | Залучення громадян до активної участі у формуванні (та користуванні результатами) соціальної та економічної політики |
| Сподівання від співгромадян | Народ зобов'язаний підтримувати уряд, щоб він забезпечив особисту вигоду | користися для того, щоб: Соціальну гармонію | Дотримання правил. Ухилення від відповідальності | Активна участь у формуванні, оцінці (моніторингу) і критиці актуальних проблем суспільства |
| Очікування від уряду | Визнання високого особистого статусу. | Визнання соціального внеску. | Забезпечення соціального захисту. | Підтримка моральних цінностей засобами політики, послідовно домагатися реалізації принципів соціального партнерства і соціального страхування |
| | Надання автономії | Залежність | Постачання | Партнерство |

Додаток 3

Тест для претендентів на роботу в соціальних службах (30 хв)

Розподіліть 3 бали між двома варіантами відповідей на кожне питання. Виберіть відповідь, яка найбільше відповідає Вашим поглядам у цей момент.

Наприклад, якщо Ви надаєте повну перевагу варіанту відповіді А, то запишіть 3 бали в рядку з позначенням А і 0 у рядку з позначенням Б.

Можливі комбінації:

| | | | |
|-------|-------|-------|-------|
| А — 3 | А — 0 | А — 2 | А — 1 |
| Б — 0 | Б — 3 | Б — 1 | Б — 2 |

Вибір треба зробити для кожної пари відповідей на кожне питання.

1. Якщо клієнт не погоджується з соціальним працівником щодо способів і цілей соціальної роботи, то працівник повинен:

А — перейти до розгляду іншого питання, щоб не зіпсувати стосунки з клієнтом.

Б — простежити, щоб клієнт дотримувався рекомендацій працівника.

2. Якщо у клієнта виникнуть труднощі при виконанні рекомендацій соціального працівника, то працівник повинен:

А — підтримати і підбадьорити клієнта; клієнт повинен бути впевненим у тому, що на соціального працівника можна покластися.

Б — опрацювати цю проблему з клієнтом і дійти однієї думки, щоб усунути всі складнощі на майбутнє.

3. У разі виникнення розбіжностей між соціальним працівником і клієнтом, працівник повинен:

А — не намагатися розв'язувати конфлікт з позицій сили, інакше він переросте у кризу.

Б — відверто розглянути конфліктну ситуацію, намагаючись вирішити проблеми, що виникли у клієнта, і досягти згоди та порозуміння.

4. Соціальний працівник повинен погодитися з тим, що коли клієнти для виконання рекомендацій соціального агентства намагаються робити мінімум з того, що вони можуть, то:

А — їх варто притиснути, навіть якщо це викличе у них невдоволення.

Б — нічого не зробиш, доведеться залишити їх у спокої.

5. Для того, щоб краще себе проявити під час бесіди з працівником, клієнт повинен повідомити йому:

А — факти, які характеризують проблему сповна, незалежно від того, добре чи погано йдуть справи.

Б — тільки факти, які демонструють відхилення ситуації від норми і потребують безпосереднього втручання працівника.

6. Результати соціальної роботи повинні бути:

А — максимальними, навіть якщо це передбачає збільшення вимог до клієнта.

Б — такими, щоб не допускати її припинення.

7. Соціальний працівник повинен уникати перебоїв (тимчасового припинення діяльності) під час роботи з клієнтом:

А — прийняти без коментарів той темп, який клієнт сам собі встановив.

Б — запропонувати клієнту встановити такий темп, який сприятиме позитивній роботі з вирішення поточної проблеми.

8. Для того, щоб зусилля давали позитивні результати, необхідно важливі рішення приймати:

А — спільно, що забезпечує можливість координації зусиль.

Б — на основі особистих контактів між працівником і клієнтом, що забезпечує їх ефективність і можливість контролю.

9. У разі виникнення конфлікту соціальний працівник повинен:

А — запропонувати допомогу клієнту, щоб зняти “вибухову” напругу.

Б — спробувати уникнути його.

10. Після виконання клієнтом складного завдання працівник повинен:

А — допускаючи деякі потурання, показати клієнту, що його зусилля оцінені.

Б — знайти наступне завдання і негайно скерувати клієнта на його виконання.

11. Плануючи соціальну роботу, працівник повинен залучати клієнта, якого цей план стосується:

А — однак, дозволяти клієнтові обговорювати цей план, якщо йому того захочеться.

Б — і обговорювати його спільно доти, доки не буде складено план, прийнятний для обох сторін.

12. Ефективно підтримати участь клієнта в роботі можна:

А — активно залучаючи його до вирішення проблем, які виникають у цій роботі.

Б — розповідаючи про людей, які вже вирішили такі ж проблеми.

13. Залишаючись такими, як вони є насправді, люди:

А — намагатимуться виконати завдання, якщо соціальний працівник буде турбуватися про їхній настрій, підбадьорюючи їх і створюючи атмосферу підтримки.

Б — прагнути вирішити проблему якнайліпше за умови, що їх стимулюватимуть до цього, врахувавши усі задіяні чинники.

14. У разі виникнення перебоїв у роботі клієнта над завданням працівник повинен:

А — чітко та швидко вжити заходів для виправлення ситуації і простежити, щоб подібні ситуації не виникали.

Б — простежити за розвитком подій; найкращий спосіб навчання — на власних помилках.

15. Плануючи роботу, соціальні працівники повинні:

А — пояснити кожному клієнту його завдання і розповісти, як належить його виконувати.

Б — обговорити поставлене завдання з кожним клієнтом і дозволити виконувати його так, як їм це зручніше.

16. Соціальний працівник повинен:

А — усвідомлювати, що клієнти не хочуть працювати занадто багато, а прагнуть докладати зусиль стільки, щоб усе йшло нормально.

Б — домагатися високого ступеня участі, роблячи працю клієнта осмисленою.

17. Щоб не змінювати своїх рішень, соціальний працівник повинен приймати їх:

А — на основі зрілих міркувань і всієї доступної інформації, щоб не викликати саботажу з боку клієнтів.

Б — дотримуючись офіційної лінії адміністрації, щоб у разі відмови клієнта не виникало сумнівів у тому, хто правий.

18. Слідкуючи за успіхами клієнта, працівник повинен:

А — не “стояти за спиною”; якщо виникнуть ускладнення, він дізнається про це з інших джерел.

Б — постійно особисто цікавитися, як ідуть справи, і переконатися, що клієнт знає, що соціальний працівник бере в них участь і зацікавлений в їхньому вирішенні.

19. Після того, як проблему вирішено, працівник повинен обговорити її з клієнтом:

А — з метою підвищення особистої самооцінки клієнта, вказуючи на успішні спільні дії, а також аналізуючи помилки і способи виправлення їх.

Б — щоб ознайомитися з ходом вирішення проблеми і з'ясувати, чия це була заслуга.

20. Організовувати зустрічі кількох клієнтів з подібними проблемами корисно, якщо такі зустрічі використовуються:

А — щоб отримати інформацію для прийняття оптимальних рішень.

Б — щоб повідомити рішення, які стосуються вирішення проблем цього типу.

21. Соціальний працівник повинен відповідати за:

А — підтримку у клієнтів позитивного ставлення до соціальної роботи, і тоді результати не забаряться позначитися на її продуктивності.

Б — забезпечення найвищого результату, а клієнти самостійно відреагують на це належним чином.

22. Після того, як план роботи з клієнтом складений, працівник повинен:

А — стежити за виконанням основних пунктів і в разі потреби разом з клієнтом вносити зміни.

Б — дати клієнтові можливість проявити ініціативу, що виявить приховані та важливі проблеми.

23. Працівник може зменшити опір змінам:

А — розкриваючи клієнтам позитивні аспекти.

Б — обравши потрібний момент, щоб не порушити звичний спосіб життя клієнтів.

24. У разі виникнення розбіжностей між соціальним працівником і клієнтом:

А — потрібно відкрито обговорити причину розбіжностей і розв'язати їх.

Б — за працівником повинно залишитися останнє слово.

Переконайтеся, що Ви використовували лише цифри “0”, “1”, “2” або “3”.

Ключ до тесту

Толерантність

| | | | | | | | | | | | | |
|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|-----|-----|-----|---|
| A5 | A8 | A12 | A19 | A20 | A22 | A24 | Б2 | Б3 | Б11 | Б13 | Б16 | = |
| | | | | | | | | | | | | |

Приватизм

| | | | | | | | | | | | | |
|----|----|-----|-----|-----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|---|
| A4 | A6 | A14 | A15 | A17 | Б1 | Б5 | Б8 | Б10 | Б20 | Б21 | Б24 | = |
| | | | | | | | | | | | | |

Велфаризм

| | | | | | | | | | | | | |
|----|----|----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|---|
| A1 | A2 | A9 | A10 | A13 | A21 | A23 | Б7 | Б12 | Б15 | Б18 | Б19 | = |
| | | | | | | | | | | | | |

Клієнталізм

| | | | | | | | | | | | | |
|----|----|-----|-----|-----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|---|
| A3 | A7 | A11 | A16 | A18 | Б4 | Б6 | Б9 | Б14 | Б17 | Б22 | Б23 | = |
| | | | | | | | | | | | | |

Загальна сума = 72

Найвищий бал у будь-якій графі означає основний тип взаємодії, а наступний — запасний, тобто той до якого зазвичай вдаються за критичних обставин. Якщо і це не спрацює, пробують той, що нижче. У разі постійних конфліктів людина у кінцевому підсумку зупиняється на тому типі поведінки, який кілька разів поспіль допоміг вийти з конфлікту. Тип соціальної взаємодії може кардинально змінитися внаслідок свідомого надбання нового позитивного досвіду, для чого необхідно створити певні умови. Не захоплюйтеся удаваною простою моделі — її неможливо опанувати шляхом “пасивної медитації”, без колективного аналізу, зворотного зв’язку та вирішення реальних завдань і проблем.

Контрольні питання

1. Поняття “соціальна робота” та “соціальне управління”.
2. Суть процесу осмислення сенсу життя.
3. Характерні особливості “нового менеджериалізму” як нової системи управління.
4. Модель толерантності і толерантного менеджменту персоналу.
5. Клієнтизм як традиційний спосіб використання державної допомоги.
6. Велфаризм як тип соціального спрямування.
7. Приватизм як життєва позиція.
8. Суть і особливості толерантності як типу взаємодії.

5

НАУКОВЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ І ПРОЕКТУВАННЯ В ГАЛУЗІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ РОБОТОЮ

МОТИВАЦІЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ

І. Л. Петрова

д-р екон. наук, проф.

5.1. Процес мотивації та його складові

Ефективне управління персоналом будь-якої організації передбачає наявність мотивації — могутньої рушійної сили, спрямованої на активізацію участі людей у процесі трудової діяльності.

Мотивація як одна з основних функцій менеджменту є процесом спонукання себе та інших до діяльності задля досягнення особистих цілей і цілей організації. Ця функція забезпечує:

- формування у працівників стимулів до праці;
- вплив на працівника з метою зміни його ціннісних орієнтацій;
- утворення мотиваційного ядра організації;
- розвиток трудового потенціалу.

Завдяки реалізації мотиваційної функції менеджменту в організації вирішуються такі завдання:

- 1) забезпечення підвищення продуктивності та якості праці;

2) формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;

3) визнання результатів праці співробітника;

4) розповсюдження позитивного досвіду досягнення успіху;

5) становлення організаційної культури.

Відомо, що трудова віддача немотивованих людей становить лише 20 % трудової віддачі працівників, яких стимулюють.

Від чого ж залежить мотивація?

Як процес мотивація формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішні фактори пов'язані з особистістю людини — її потребами та інтересами, соціальними установками, індивідуальною позицією щодо окремих речей, моральними переконаннями, очікуваннями, сприйняттям та усвідомленням певних цінностей. Серед зовнішніх факторів переважають стимули, що застосовує організація, в якій працює людина. Кожна організація залежно від своїх цілей, характеру та способу діяльності, продукту або послуги, що надається, пропонує своїм співробітникам специфічний набір стимулів, що утворюють зовнішню мотивацію. Цілком зрозуміло, що дієвість мотивації буде визначатися тим, якою мірою внутрішні мотиви людини до діяльності збігатимуться із запропонованими стимулами. При побудові системи мотивації необхідно виходити саме з принципу досягнення оптимальної відповідності між засобами внутрішньої та зовнішньої мотивації. Це означає, що система мотивації повинна бути конкретною, адаптованою до умов певної організації.

Органи і служби соціального захисту населення мають певну специфіку у постановці і виконанні своїх цілей та завдань, характеру діяльності та послуг, що надаються, джерел фінансування та утворення доходів. Така специфічна діяльність висуває особливі вимоги до підбору кадрів, оскільки працівники соціальних служб вирізняються методами управління персоналом, спрямованими на надання більшого простору для самостійності і творчого самовиявлення. Керівники цих служб орієнтуються на високорозвинені соціальні потреби своїх працівників і пропонують їм стимули, зовсім не схожі з тими, що існують, наприклад, на промисловому підприємстві. Отже, завданням управління персоналу в органах і службах соціальної роботи в цьому контексті є створення особливої системи мотивації, яка б сприяла спрямуванню зусиль всіх соціальних працівників на ефективне, своєчасне та якісне надання послуг клієнтам.

Воднораз соціологічні обстеження, що проводяться серед соціальних працівників, свідчать про те, що в управлінні персоналом мотивація ще не посіла чільного місця. Так, з опитування респондентів, 63 % яких є директорами районних центрів соціальних служб для молоді, а 37 % — провідними спеціалістами, відомо, що їм часто доводиться планувати роботу підлеглих — 76 %, керувати їхніми діями — 54 %, представляти інтереси служби в інших органах — 70 %, розробляти кошторис заходів і залучати кошти — 68 %, вирішувати організаційні питання — 57 %. Водночас необхідність стимулювати дії підлеглих зазначили лише 49 % респондентів [4, с. 11]. Тому не дивно, що серед “слабких місць”, які зменшують ефективність соціальної роботи з відповідними категоріями населення, були названі такі:

- недостатня орієнтація в законодавстві та в нормативному забезпеченні щодо соціальної роботи взагалі і соціальної підтримки окремих категорій населення зокрема — 78 %;
- невміння проводити соціально-психологічні дослідження — 62 %;
- слабке володіння методикою і технологією індивідуальної та групової роботи (65 і 54 % відповідно) [2, с. 10].

Як бачимо, в цьому переліку навіть не згадується недостатня мотивація персоналу як чинник зниження ефективності його діяльності. Проте зарубіжний і вітчизняний досвід управління персоналом свідчить, що робота, яка недостатньо стимулюється, виконується на рівні неповної або низької трудової віддачі. Це підтверджують наші дані соціологічного опитування керівників соціальних служб, які брали участь в семінарі — курсах підвищення кваліфікації “Менеджмент соціальної роботи” (всього 41 особа). Одноставною думкою було визнання очевидної недостатності мотивації соціальних працівників (100 % відповідей).

Виходячи з цього зауважимо, що мотиваційну систему в управлінні органами і службами соціального захисту слід розглядати в єдності її базових елементів та форм їх прояву у специфічному середовищі соціальної роботи.

Основним системоутворюючим елементом в теорії і практиці мотивації є потреби людини. Потреби — це все те, чого потребує людина, в чому вона має нестачу і що хоче мати. Відчувати потребу — це особливий стан людини (стан незадоволеності), що зумовлюється суперечністю між необхідністю функціонування і розвитку та обмеженістю або відсутністю засобів (можливостей) забезпечення. Цей стан визначає характер і спрямованість ставлення людини до умов існування, тобто умов задоволення потреб. Отже, потреба є

регулятором взаємовідносин людини і зовнішнього середовища. Потреба має такі основні ознаки:

- *імпульсивність*: з одного боку, потреба — це внутрішня спонунка, що викликає стан невдоволеності, з іншого — дія певної спонуки обмежена у часі; задоволення однієї потреби відкриває шлях до іншої;
- *вибірковість*, яка визначає потребу в трьох аспектах: якісному (що необхідно?), кількісному (скільки), часовому (коли?). Останній аспект визначає пріоритетність задоволення потреб;
- *повторюваність*: кожна потреба згодом відтворюється, що дає змогу впливати на цю потребу в довготривалому періоді;
- *спадкоємність*: кожна нова потреба зберігає в собі те позитивне, що було вироблено або одержано в попередньому досвіді;
- *активність*: ознака самої потреби як стану невдоволеності, як спосіб задоволення потреби та передумова виникнення нових потреб.

Наступним елементом, який формує поведінку людини, є інтерес.

Інтерес — це вираз об'єктивної залежності задоволення потреб від соціальних умов життєдіяльності людини. Зміст інтересу визначається, з одного боку, змістом, характером і спрямованістю потреби, з іншого — соціальними умовами забезпечення або незабезпечення потреби. Скажімо, кожен працівник має потребу в одержанні грошової винагороди за свою працю, але різне ставлення до засобів і умов одержання цієї винагороди. Саме цим пояснюються численні факти, коли людина відмовляється змінити роботу на більш оплачувану через незадоволеність соціальними умовами праці. Таким чином, потреба орієнтує людину на об'єкт її задоволення, а інтерес — на ставлення до тих умов, від яких залежить задоволення цієї потреби. Усвідомлення потреб та інтересів зумовлює внутрішнє спонукання людини до конкретних дій задля задоволення своїх потреб. Таке усвідомлене спонукання до дії в теорії управління називається **мотивом**. Потреби перетворюються на мотиви лише в тому разі, коли людина усвідомлено готова на здійснення конкретних дій. Часто потреби виникають у людини, але не розвиваються до стадії прийняття дій і тому залишаються не реалізованими. Трудова поведінка такої людини є вкрай пасивною, водночас зрозуміло, що тільки внутрішнього спонукання до дій недостатньо, оскільки людина є елементом певної системи — організації, де вона працює.

Організація, безумовно, впливає на поведінку людини, спонукаючи її до дії зовнішніми чинниками (матеріальними і моральними). Такі зовнішні спонуки до дії є стимулами. Стимули можуть перетворюватися на мотив (внутрішню спонуку) лише в тому разі, коли він визнається людиною, сприймається нею. Наприклад, такий стимул, як створення робочого місця з більш складними завданнями. Різноманітним обсягом робіт можна мотивувати далеко не всіх працівників. Для деяких він не перетвориться на внутрішню усвідомлену спонуку до дії і, по суті, залишиться антистимулом. Стимул не перетвориться на мотив і тоді, коли він є лише потенційною можливістю, і працівник не вірить в його реальність. Припустимо, закордонні відрядження мотивуватимуть лише ту частину персоналу, яка має обґрунтовані очікування щодо участі в них.

Тільки у взаємодії та взаємообумовленості внутрішні та зовнішні рушійні сили спонукають людину до активних дій, визначаючи ту чи іншу лінію її цілеспрямованої поведінки. Діяльність в організації — найпоширеніший спосіб цілеспрямованої поведінки. Тип такої поведінки залежить від конкретних цілей людини. Якщо метою є кар'єрне зростання, то цілеспрямована поведінка працівника підпорядковуватиметься задоволенню потреби у визнанні. Тут завданням керівника буде спрямування особистісної енергії людини на досягнення певних організаційних цілей. Керівник, мотивуючи працівника, повинен надати йому можливість задовольнити особисті потреби заради якісної праці. Крім того, керівник повинен допомогти підлеглим усвідомити і оцінити переваги, які дає йому ця робота і організація, щоб поведінка працівника була добровільно спрямована на досягнення цілей організації.

У результаті цілеспрямованої поведінки працівники досягають певних цілей, які є засобами задоволення їхніх потреб. Це можуть бути просування службовими сходами, збільшення заробітної плати, присвоєння вищого кваліфікаційного розряду, одержання нових знань, нового рівня майстерності тощо.

Досягнута ціль може по-різному задовольняти вихідну потребу. Можливі три реакції: задоволення; часткове задоволення; незадоволення. В менеджменті значна увага приділяється результату (ступеню) задоволеності потреб. Від нього залежить, якою буде надалі поведінка працівника в організації. На рівні задовільної поведінки працівники виконують той мінімум, який буде прийнятним для ке-

рівництва. Деякі з них балансують між бажанням мінімізувати кількість та якість своїх зусиль і бажанням уникнути неприємностей. Якщо мотивація в організації набула такої форми, то це свідчить про те, що спроби керівництва об'єднати цілі індивідів з цілями організації завершилися невдачею. Службовці, мотивовані на цьому рівні, як правило, незадоволені своєю роботою, організацією та її керівництвом, що неминуче позначиться на зниженні ефективності їхньої діяльності та плінності кадрів. Цінністю організації є люди, чий рівень мотивації виявляється у відмінній поведінці, для яких робота є найбажанішою складовою життєдіяльності, що приносить винагороду і задоволення. На цьому рівні велике значення має не тільки матеріальне, а й моральне заохочення. Тут керівник повинен створити для таких співробітників можливість для повного задоволення їхніх потреб у процесі роботи в обмін на їх енергію та навички.

Основні елементи мотиваційного менеджменту подано графічно на рис. 5.1.

У запропонованій моделі представлена логічна послідовність мотиваційного процесу, в основі якого лежить проблема задоволення потреб. Особливу увагу слід звернути на зворотний зв'язок. Адже від результату задоволення або незадоволення потреб залежить, чи буде відтворюватись поведінка працівника, спрямована на досягнення певних організаційних та особистісних цілей. У менеджменті це регулюється законом результату, згідно з яким людина прагне повторити поведінку, що привела до позитивного результату, і уникнути такої, що дала негативні наслідки (стан незадоволеності).

Розглядувана модель мотиваційного процесу містить шість основних стадій. Для управління людьми через потреби необхідно знати



Рис. 5.1. Модель мотивації через потреби

закономірності появи та розвитку кожної стадії. Умовно послідовність зазначених стадій можна представити схематично (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Стадії мотиваційного процесу

Як бачимо з рис. 5.2, на першій стадії виникає потреба як відчуття фізіологічної або психологічної нестачі. У загальному вигляді потреби класифікуються на фізіологічні, психологічні та соціальні. Усвідомивши потребу, що виникла, людина починає шукати шляхи її задоволення (друга стадія). Можливі три реакції на потребу: задовольнити, подолати, не помічати. Зрозуміло, що управляти через потреби можна лише за умови першої реакції. На третій стадії людина обирає конкретні напрями дії, цілі або засоби, які можуть привести до задоволення потреби. Тут вона вирішує складні психологічні питання: чого вона досягне в разі задоволення потреби? Наскільки реально задовольнити потребу? Яких зусиль вимагатиме задоволення потреби? Наскільки реалізована ціль зможе задовольнити потребу?

У процесі управління на цій стадії менеджер повинен допомогти працівнику чітко поставити цілі, поєднати їх з цілями організації, окреслити конкретні напрями дій і визначити винагороду.

Четверта стадія — самі дії, зусилля, яких докладає людина для того, щоб досягти поставлених цілей. У процесі здійснення дій можливе коригування цілей.

П'ята стадія — отримання винагороди за дії. Виконавши певну роботу, людина або безпосередньо отримує те, що вона має використати для усунення потреб, або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт (предмет, послугу, цінність). На цій стадії з'ясовується, наскільки досягнута ціль (одержана винагорода) збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження або посилення мотивації. На шостій стадії відбувається усунення потреби.

Залежно від ступеня зняття напруження, викликаного потребою, а також від того, стимулюється чи усувається потреба, послаблення чи посилення мотивації продовжує пошук можливостей і здійснення дій для усунення відтворюваних потреб.

Зазначені стадії процесу мотивації є певною мірою типовими для співробітників будь-якої організації. Проте в кожній з них, в кожній конкретній ситуації система потреб має свою специфіку. Це стосується насамперед вторинних потреб (психологічних і соціальних), оскільки потреби первинного ряду (фізіологічні) є практично незалежними від професійного та соціального статусу людини. Фізіологічні потреби задовольняються матеріальними засобами, психологічні та соціальні — через трудову та статусну мотивації. Припустимо, потреба ризикувати, приймати життєві нестандартні рішення може реалізуватися у професії каскадера, в діяльності підприємця, тоді як для соціального працівника більш важлива потреба у спілкуванні з людьми, у наданні допомоги іншим, у визнанні своєї праці, підвищенні престижу професії тощо.

Розглянемо деякі потреби, які повинні враховувати керівники організацій, що працюють безпосередньо з людьми:

домінантність — прагнення контролювати, впливати на поведінку інших людей;

агресія — прагнення засудити дії та вчинки, принизити, викрити;

пошук дружніх зв'язків — симпатія до інших, прагнення зблизити людей;

автономія — прагнення звільнитися від опікування, режиму, регламентації;

прагнення підпорядкування — очікування поради, сподівання на допомогу;
потреба у повазі — бажання мати авторитет, визнання своєї ролі в організації;
потреба у досягненнях, першості — бажання успішно працювати, бути кращим в організації;
егоїзм — прагнення до реалізації тільки своїх інтересів;
соціальність (альтруїзм) — прагнення поступатися своїми інтересами заради інших;
потреба в самозахисті — прагнення уникати небезпеку, обережність, уникнення боротьби;
потреба в дотриманні порядку — прагнення упорядкованості, акуратності.

Зрозуміло, що цей перелік можна ще доповнювати, але й з наведених потреб видно, що для соціального працівника найбажанішими є такі, як соціальність (альтруїзм), пошук дружніх зв'язків, потреба допомагати людям, вирішувати складні психологічні завдання тощо. Саме тому важливо виявляти людей з такими потребами при найманні на роботу соціального працівника. І навпаки, люди з егоїстичним характером, які прагнуть лише до реалізації своїх інтересів, навряд чи зможуть виконувати функції працівника соціальної служби.

Для визначення потреб співробітників органів і служб системи соціального захисту, на наш погляд, доцільно організувати і регулярно проводити моніторинг потреб. Для цього необхідно розробити анкету, яка б містила питання щодо ключових потреб соціального працівника. Ідентифікація та оцінка своїх потреб (скажімо, методом каптування) допомогли б керівникові впливати на поведінку працівника через ці потреби за допомогою відповідних стимулів. Наведемо приблизний перелік питань, які можна включити в анкету для проведення моніторингу потреб:

1. Чим приваблює Вас посада соціального працівника?
 - а) стабільною заробітною платою;
 - б) нерегламентованістю робочого часу;
 - в) зручним графіком роботи;
 - г) наближеністю до дому;
 - д) соціальними гарантіями та послугами;
 - е) змістом роботи;
 - є) можливістю спілкуватись з людьми і допомагати їм.

2. Які власні потреби Ви реалізуєте (зможете реалізувати), працюючи у сфері соціальної роботи?

- а) розв'язувати свої матеріальні та побутові проблеми;
- б) впливати на поведінку інших людей;
- в) приносити максимальну користь суспільству;
- г) розв'язувати конфліктні ситуації;
- д) бути потрібним іншим людям;
- е) підвищувати свою кваліфікацію і фахову майстерність;
- є) зробити кар'єру у сфері управління соціальною роботою.

3. Чого б Ви хотіли досягти в майбутньому?

- а) високих доходів;
- б) гарних умов роботи;
- в) можливості творчого самовиявлення;
- г) авторитету і поваги;
- д) високого суспільного статусу;
- е) високої кваліфікації;
- є) гарантованих і безпечних умов роботи і життєдіяльності.

У наведений перелік доцільно включати більш специфічні потреби, пов'язані з характером та змістом роботи конкретних соціальних працівників, що, безперечно, сприятиме вдосконаленню управління на основі мотивації через потреби.

Виявивши основні потреби співробітників організації, оцінивши та ранжувавши їх, слід перейти до здійснення безпосереднього процесу управління мотивацією.

5.2. Управління мотивацією персоналу, зайнятого в соціальних службах

Мотивація персоналу, зайнятого у сфері соціальної роботи, має специфічні форми впливу в кожному із основних напрямів — матеріальній, трудовій, статусній мотивації.

Особливістю матеріальної мотивації соціальних працівників є те, що засоби винагороди у цій сфері обмежені. Середня заробітна плата тут значно менша за середню у галузях економіки. Соціальна сфера належить до бюджетоспоживаючих, а діяльність в ній за характером і формою послуг, що надаються, є неприбутковою. Звідси впливає і обмеженість використання засобів додаткової заробітної плати —

премій, винагороди тощо. Воднораз роль матеріальних стимулів у цій сфері очевидна. Численні соціологічні обстеження, які проводяться через працівників різних сфер економічної діяльності, свідчать про пріоритетність для них саме матеріальних (грошових) стимулів. Така ситуація загострюється й тим, що, незважаючи на деякий приріст реальних доходів населення у 2001–2002 рр., вони залишаються неприпустимо низькими. Населення України донині задовольняє свої потреби первинного фізіологічного ряду за рахунок речей, придбаних ще за радянських часів (житло, меблі, електропобутові прилади тривалого користування). За розрахунками експертів, приблизно до 2005 р. всі ці накопичення вичерпаються, а відновити їх буде неможливо, оскільки основна частка населення всі свої доходи витрачає на поточне споживання (переважно на продукти харчування). У зв'язку з цим необхідно підвищити заробітну плату насамперед працівникам сфер, де вона менша за середню для України. Грошова винагорода є якщо не серцевиною, то базисом системи мотивації персоналу, без забезпечення якого важко говорити про ефективність дії всіх інших мотиваційних засобів.

Як свідчить класична теорія ієрархії потреб А. Маслоу, структура потреб ієрархічна, тобто виявлення і задоволення потреб вищого порядку неможливе без *реалізації первинних потреб*. Первинні потреби пов'язані з виживанням людини і можуть бути задоволені оплатою праці, створенням належних умов на робочому місці. Слід зважати на те, що ці потреби, важливі для всіх без винятку людей, для окремих з них є виключно переважними. Вони не цікавляться змістом роботи, а концентрують свою увагу на оплаті праці, умовах діяльності, комфортності на робочому місці. Такий тип працівників не можна вважати прийнятним для соціальної роботи, специфікою якої є зацікавленість саме у змісті діяльності. Зазначимо, що матеріальні стимули навіть у прибуткових організаціях використовуються зрідка. Тому менеджер повинен дбати про інші форми заохочення.

Після задоволення найперших фізіологічних потреб виникають, згідно із зазначеною теорією, *потреби у безпеці*. Всі люди прагнуть перебувати у стабільному і безпечному стані. Крім належної заробітної плати, ця потреба задовольняється забезпеченням певних соціальних гарантій: зайнятості, соціальних пільг і привілеїв, медичного страхування, пенсії тощо. Люди, орієнтовані на задоволення такої потреби, прагнуть уникати стресових ситуацій, дотримуються певного порядку, чітких правил. Для управління ними слід застосовувати чіткі

правила регламентації та регулювання їхньої діяльності, не залучати їх до дій, пов'язаних з ризиком і різними змінами.

Потреби більш високого порядку є соціальними. Цю низку розпочинають *потреби належності і причетності*. Людина прагне спілкуватись, брати участь у спільних діях, хоче взаєморозуміння і доброзичливого ставлення з боку членів колективу і керівництва. Для управління працівниками з вираженою потребою причетності важливу роль відіграють групові форми організації праці, заходи у позаробочий час, схвалення праці з боку менеджера. Ця потреба є значущою і для соціального працівника. Проте в нашому випадку вона має дві особливості. З одного боку, діяльність соціального працівника є індивідуальною за характером здійснення. Потреба в причетності під час виконання ним трудових функцій виявляється у спілкуванні з клієнтами і спільному вирішенні з ними складних питань. Це, по суті, причетність до людських страждань, негараздів, щире бажання допомогти людям. З іншого боку, соціальна робота передбачає широкий обмін досвідом у процесі спілкування з колегами, спільний пошук шляхів удосконалення різних напрямів соціального захисту вразливих верств населення. Завдяки цьому реалізуються потреби належності до професійної когорти працівників, зайнятих у сфері соціальної роботи.

Керівникам органів і служб соціального захисту слід частіше проводити семінари, курси, тренінги, сесії, де соціальні працівники могли б не тільки набути нових знань, а й вільно обмінятися думками.

У діяльності соціальних працівників важливою, за ієрархією А. Маслоу, є *потреба у повазі та визнанні*. Вона свідчить про бажання людей бути компетентними, впевненими у собі, приймати самостійні рішення, мати успіх та його визнання. Соціальна робота за своїм змістом і значенням у житті суспільства створює сприятливі умови для розвитку цієї потреби та її задоволення.

Останньою у структурі потреб, що розглядаються, є *потреба самовираження, самоактуалізації*. Досвід показує, що це дуже рідкісна ситуація, коли робота стає сферою самовиявлення всіх духовних сил особистості. За світовими оцінками, в діяльності людей ця потреба реалізується лише на 10 %, водночас фізіологічні потреби індивідів задовольняються на 85 %. Розглядувані потреби, на відміну від попередніх, строго індивідуалізовані. Це прагнення творчості, креативності. За словами А. Маслоу, ця потреба виявляє “бажання стати більше, ніж ти є, стати всім, на що ти здатний”. При управлінні людьми такого типу необхідно давати їм оригінальні завдання, які дозволяють ре-

алізувати їхні здібності, надавати більшу свободу у виборі засобів розв'язання складних, нестандартних завдань і залучати до роботи, що вимагає новаторства і винахідливості.

Підводячи підсумок аналізу творчої ієрархії потреб А. Маслоу, зазначимо, що її не можна сприймати як догму, хоча вона дуже зручна в користуванні.

По-перше, виконуючи ту чи іншу роботу, людина керується одразу кількома мотивами, незалежно від того, задоволені чи ні у неї потреби нижчих рівнів.

По-друге, кожна особистість має свою ієрархію потреб, де можуть випадати цілі рівні. Інколи навіть голодний може думати і про соціальні контакти, і про те, як його визнають. Відомі випадки, коли людина самоактуалізується, перебуваючи в умовах соціальної ідеалізації.

По-третє, одні й ті самі потреби по-різному проявляються залежно від багатьох ситуаційних факторів (зміст роботи, вік, стать, статус в організації). При цьому необов'язково спостерігається жорсткий порядок виникнення потреб вищого порядку у міру задоволення попередніх.

Для практики управління важливе значення має знання факторів, що впливають на мотивацію до праці. Їх обґрунтовану класифікацію здійснив Ф. Герцберг, виокремивши фактори — **мотиватори** (що викликають позитивний стрес) і **фрустратори** (що провокують негативний стрес). До мотиваторів належать:

- просування по службі;
- переживання успіху й досягнень;
- можливість творчого і ділового зростання;
- схвалення результатів роботи, заохочення;
- високий ступінь відповідальності.

До фрустраторів належать:

- міжособові стосунки з колегами та керівництвом;
- політика організації та адміністрації;
- умови праці;
- безпосередній власний контроль за роботою.

Між першою і другою групами факторів перебуває грошова винагорода, яка за різних обставин може належати і до верхньої, і до нижньої частини. Застосовуючи фактори обох груп, менеджери можуть досягати конкретних цілей в управлінні роботою соціальних працівників. При цьому зауважимо, що коли фрустратори не задовольняють

працівника, це істотно знижує його мотивацію до праці. Соціологічне опитування керівників соціальних служб показало, що такі фрустратори, як відсутність необхідної офісної техніки, матеріальних засобів, належних умов праці, а також неможливість самостійно приймати управлінські рішення у процесі виконання трудових обов'язків, негативно впливають на трудову мотивацію, значно послаблюють її, а подеколи — повністю виключають. Якщо ж менеджер усуває фрустратори, то це, безперечно, знімає із співробітника негативне напруження. Але тут є парадокс: власне мотивація при усуненні фрустраторів ще не виникає. Менеджери, які зосереджуються виключно на подоланні фрустраторів (навіть як додаток до матеріальних стимулів), припускаються помилки. Реальна позитивна мотивація, яка має ефект довготривалої дії, виникає при задіянні факторів першої групи — мотиваторів. Це підтверджується численними прикладами з практики багатьох нових українських організацій, керівники яких на початкових етапах своєї діяльності захоплювались створенням комфортних умов праці, оздобленням інтер'єру, але так і не спромоглися підвищити продуктивність праці, розраховуючи на творчу активність своїх підлеглих. Це підтверджує важливий висновок Ф. Герцберга про те, що мотивують людину до праці тільки фактори першої групи, оскільки лише вони здатні перетворюватись на внутрішні мотиви працівника у сфері трудової діяльності.

Необхідно зважати на те, що і усунення фрустраторів, і задіяння мотиваторів ефективне лише за умови, коли співробітник одержує пристойну заробітну плату. Це особливо актуально для соціальних робітників, посадові оклади яких невиправдано низькі. Нині матеріальне стимулювання у сфері, що розглядається, включає базову заробітну плату, яка складає у провідного спеціаліста районної служби 108 грн, у директора — 150 грн. До неї додається надбавка за ранг (150 і 70 грн відповідно); премія — 25–50 % до посадового окладу за наявності коштів; надбавка за вислугу років (3, 5, 10, 15, 20 років) та матеріальна допомога у вигляді окладу до відпускних. Така система матеріального стимулювання є неефективною не лише внаслідок неприпустимо низьких окладів, а й через абсолютну негнучкість всієї системи. Жоден з елементів системи оплати праці не впливає на індивідуальні результати трудової діяльності працівника, його особисті здобутки. Соціальний працівник за таких умов усвідомлює, що навіть підвищуючи свою професійну майстерність і трудову віддачу, він не може розраховувати на збільшення заробітної плати.

Ситуація ускладнюється тим, що згідно з діючим законодавством усі послуги, які надають соціальні працівники, є анонімними і безкоштовними. Винагорода за послуги, які надаються на платній основі — за проведення акредитації певних органів та організацій, соціологічних досліджень, тестувань, опитувань тощо, також не надходить соціальному працівникові, а утворює грошовий фонд для надання послуг у майбутньому. На нашу думку, керівним органам та установам слід переглянути ставлення до джерел фінансування соціальних служб, насамперед в тій частині, яка призначається для матеріального заохочення персоналу. У протилежному випадку за кілька років подібної праці людина стомлюється і виникає так званий ефект мотиваційної стомлюваності.

Це, на наш погляд, є найістотнішим фактором, що негативно впливає на ставлення соціальних робітників до праці.

Таким чином, завданням менеджменту в галузі соціальної роботи є використання мотиваційного резерву. Послідовність запроваджуваних у цій сфері мотиваційних засобів повинна включати:

- посилення матеріального стимулювання у напрямку індивідуалізації стимулів до праці за конкретні здобутки в діяльності та її результати;
- усунення дій фрустраторів у діяльності соціального працівника, а саме забезпечення персоналу соціальних служб необхідними матеріальними засобами, офісною технікою, приміщенням відповідно до науково обґрунтованих норм, транспортом. Транспортне забезпечення в контексті специфіки соціальної роботи не можна вважати додатковими пільгами, оскільки для соціального працівника наявність службового автомобіля у багатьох випадках є умовою здійснення його трудових обов'язків;
- розвиток мотиваторів, серед яких передусім важливі такі, як можливість самореалізуватись в роботі, підвищити свою професійну майстерність, спілкуватись з колегами, допомагати клієнтам, а також досягти певних успіхів у роботі.

Слід звернути увагу на специфічні риси професійного профілю соціального працівника. Дослідження показують, що цю професію обирають люди з вираженим бажанням допомогти тим, хто належить до вразливих верств населення. Ці люди здатні бачити у кожному клієнті (а це часто особи з психологічними або соціальними відхиленнями) насамперед людину, цінувати її особистісні якості, допомог-

ти владнати життєві негаразди. У розвинених країнах соціальна робота у широкому масштабі виконується волонтерами, тобто повністю безкоштовно. Вищою винагородою такі фахівці вважають для себе позитивний ефект від своїх послуг. Важливим стимулом, який застосовується для заохочення волонтерів, є проведення конкурсів серед них з визначенням і нагородою переможців. Як правило, грошова винагорода також сприймається волонтерами як моральний стимул.

Для активізації розглянутих мотиваційних заходів (матеріальне стимулювання, усунення фрустраторів, задіяння мотиваторів) у менеджменті персоналу напрацьовані ефективні методи.

Методи трудової мотивації спрямовані на організацію роботи підлеглих, яка б мотивувала їх до підвищення ефективності діяльності. Для оволодіння цим методом і застосування його на практиці менеджер у сфері соціальної роботи повинен ретельно продумати основні елементи діяльності соціальних працівників, які можуть впливати на їхню трудову поведінку. За відомою моделлю мотивації Хекмана і Олдзема до таких елементів належать:

- *різноманітність змінь та навичок*: підвищення змістовності роботи, насичення її творчими, нестандартними моментами, що посилює інтерес до роботи як вагомий внутрішній мотив;
- *цілісність роботи*: доручення підлеглому здійснення конкретного завдання в повному обсязі, що дає йому змогу отримати задоволення від завершеної роботи. У галузі соціальної роботи це особливо важливо, оскільки за характером соціальної послуги (супровід, інспекціонування, патронаж) бажано, щоб її надавала постійно одна людина аж до одержання позитивного результату;
- *важливість роботи*: формування у підлеглого відчуття важливості, значущості своєї роботи. В українському суспільстві на сучасному етапі необхідно підвищити престиж роботи соціального працівника. Для цього до соціальної роботи слід привернути увагу суспільних організацій, засобів масової інформації. Державному комітету у справах сім'ї та молоді, Українському державному центру соціальних служб для молоді, Службі у справах неповнолітніх, Управлінню у справах сім'ї та молоді, Управлінням праці і соціального захисту населення та іншим організаціям слід вивчати і узагальнювати передовий досвід, проводити конкурс на кращого соціального працівника з визначенням переможців;

- *автономія*: звільнення підлеглих від дріб'язкового опікування, надто детального контролю, надання їм самостійності;
- *зворотний зв'язок*: обговорення з підлеглим шляхів реалізації конкретного завдання та результатів його виконання. Виявляючи постійний інтерес до роботи підлеглого, менеджер сприяє її успішному виконанню.

Зазначені елементи змісту та організації праці формують особливий психологічний стан у підлеглих: відчуття відповідальності, зацікавленості, успіху, значущості та ін. Вони безпосередньо впливають на посилення вмотивованості соціального працівника. При цьому суттєвим є те, що мотивація, яка виникає внаслідок застосування цього методу, стає внутрішнім фактором, який сприяє підвищенню якості роботи, задоволеності від роботи, посилює потребу у зростанні кваліфікації та професійної майстерності, зміцнює стабільність колективу, поліпшує у ньому соціально-психологічний клімат.

В управлінні соціальною роботою винятково важливими є **методи задоволення соціальних потреб**, оскільки для цієї категорії працівників соціальні потреби є пріоритетними. До цих методів належать:

- формування духу “єдиної команди” у працівників служби (або центру) соціальної роботи;
- організація нарад, семінарів, конференцій з питань соціальної роботи для надання можливості задоволення потреб у спілкуванні, обміні досвідом, надбанні нових ідей;
- створення елементів організаційної культури в центрах (службі) соціальної роботи (відчуття належності, причетності, формування специфічних моральних норм, правил, цінностей в організаціях такого типу);
- залучення соціальних працівників до розробки і прийняття управлінських рішень, розробки програм, внесення практичних пропозицій щодо покращення соціальної роботи;
- делегування прав і повноважень підлеглим, надання їм представницьких функцій;
- розвиток кар'єри соціального працівника, застосування обґрунтованих критеріїв для підвищення рангів у межах певних категорій персоналу, переведення на нову посаду (спеціаліст II категорії → спеціаліст I категорії → провідний спеціаліст, головний спеціаліст → начальник відділу → заступник директора →

директор), присвоєння звань, почесних титулів, що є потужним моральним стимулом до праці;

- навчання соціальних працівників: участь у тренінгах, в роботі курсів підвищення кваліфікації з видачею сертифікатів або посвідчень.

У мотивуванні соціальних працівників помітну роль відіграють також інші заходи, наприклад заходи компенсаційного характеру: системи страхування, медичного обслуговування, оплата проїзних квитків, харчування, відпочинку. Оскільки у соціальних працівників виражена потреба у спілкуванні, то бажано створювати умови для виявлення соціальної активності у позаробочий час. Співробітники соціальних центрів дуже цінують дружні контакти, тому спільні заходи у вільний час сприймаються ними дуже схвально.

5.3. Західний досвід мотивації та можливості його застосування в управлінні соціальною роботою

У ринковій економіці основою мотиваційної системи підприємств і організацій є формування **компенсаційного пакету** — комплексної грошової винагороди, виплачуваної працівникові за виконану роботу.

Компенсаційний пакет, або система винагород, складається з трьох частин:

- основна оплата праці (базова заробітна плата);
- додаткова оплата (заохочувальні виплати, премії, бонуси);
- соціальні виплати або пільги (бенефіти).

Оскільки тут ідеться про сферу соціальної роботи, регулювання якої здійснюється на основі Закону України “Про державну службу”, то зазначимо, що перші два елементи компенсаційного пакету будуть, як і для всіх державних службовців згідно з чинним законодавством. Хоча і в їх застосуванні необхідно активніше впроваджувати провідний принцип сучасної мотивації — зв’язок винагороди з результатами діяльності та рівнем виконання трудових обов’язків. У сфері соціальної роботи, по-перше, часто дуже важко встановити такий зв’язок. По-друге, недостатність матеріальних стимулів призводить до того, що однакові стимули (підвищення рангу і відповідно

заробітної плати, виплата премії, додатковий посадовий оклад до відпустки тощо) одержують працівники з різною трудовою віддачею. Це викликає в колективі відчуття несправедливості, яке за багатьма соціологічними обстеженнями є найміцнішим демотиватором. Про це стверджує й відома “теорія справедливості”, розроблена Дж. Адамсом. Згідно з нею службовці, визначаючи фокус своєї цілеспрямованої поведінки, враховують три фундаментальні оцінки:

1) Що я даю організації? Цей внесок містить зусилля, досвід, освіту, навички і підготовку;

2) Яку винагороду я одержу? Форми винагороди можуть бути різними: заробітна плата, додаткові пільги, премії, умови роботи і показники статусу;

3) Якою буде моя винагорода у порівнянні з винагородою інших службовців, що виконують подібну роботу? Ці очікування можна подати формулою:

$$\frac{\text{Особиста винагорода}}{\text{Особистий внесок}} = \frac{\text{Винагорода інших}}{\text{Внесок інших}} .$$

Якщо ця рівність порушується, людина переживає відчуття несправедливості, яке впливає на її мотивацію до роботи. У зв'язку з цим менеджер повинен враховувати таке:

1) несправедливість оцінки та винагороди призводить до зниження мотивації до праці і, як наслідок, до зменшення трудової віддачі;

2) відчуття несправедливості може виникати не лише при підведенні підсумків трудової діяльності, а й під час виконання завдань, тому менеджер повинен постійно спостерігати за рівнем задоволеності підлеглих своєю працею;

3) стандарти для вимірювання результатів роботи і для визначення належного рівня винагороди необхідно доводити до підлеглих задалегідь і подавати їх у доступній для всіх формі;

4) службовців завжди більше цікавить не сама винагорода, а її рівень порівняно з винагородою колег. Тому менеджери повинні постійно стежити за тим, щоб кращі працівники одержували трохи більше, ніж інші.

На теорії справедливості ґрунтується так звана мотиваційна система заслуг, змістом якої є визначення винагороди залежно від величини і якості реального внеску працівника.

Іншою сучасною особливістю формування й використання компенсаційного пакету у практиці підприємств Заходу є особлива увага до його третьої частини — соціальних виплат або пільг, яка сьогодні

може значно перевищувати за обсягом коштів перші дві частини. У багатьох організаціях основна й додаткова оплата праці становить 37–40 % загальної суми компенсацій, решта ж утворюється різними видами соціальних послуг, які надає організація працівникові. Саме ця частина компенсаційного пакету спрямовується на формування у працівника почуття відданості організації, високих моральних цінностей, необхідного ставлення до праці, сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

У розвинених країнах для працівників підприємств і організацій застосовуються такі основні види соціальних виплат і пільг:

- страхування пенсійне (крім державного);
- страхування життя;
- страхування внаслідок хвороби та виробничого травматизму;
- забезпечення безкоштовною медичною допомогою;
- оплата перебування в лікарні;
- оплата догляду за хворим вдома;
- оплата послуг приватних медичних сестер;
- оплата послуг стоматологів;
- оплата оздоровчих заходів (спортзалів, басейну, сауни);
- надання квартири або її часткова оплата;
- надання послуг для відпочинку і розваг;
- надання службового автомобіля, компенсації за використання особистого транспорту;
- оплата проїзних квитків або транспортних витрат;
- оплата мобільного телефону;
- оплачувана відпустка;
- додаткова відпустка;
- оплачувані святкові дні;
- оплачуваний час перерв у роботі;
- оплачуваний обідній час;
- оплачуваний час непрацездатності;
- оплачувані відпустки за особистими мотивами;
- участь в розподілі прибутків;
- надання пільгових кредитів;
- кредитні картки і відкриття рахунків;
- купівля акцій підприємства зі знижкою;
- купівля продукції підприємства зі знижкою;
- гнучкі режими робочого часу (дня, тижня);
- часткова оплата харчування в їдальні підприємства;

- надання різних видів допомоги для продовження освіти;
- грошові виплати на дітей співробітників;
- подарунки до свят;
- різні види матеріальної допомоги.

Виходячи з цього переліку кожна організація обирає найприйнятніші для своїх співробітників види соціальних виплат і пільг. При цьому бажано індивідуалізувати використання компенсаційного пакету відповідно до потреб працівників організації. Таким шляхом пішла російська корпорація “Парус”, опитавши персонал щодо вибору бажаних соціальних виплат і пільг із компенсаційного пакету. Респондентам була запропонована оплата таких послуг [4]:

- 1) професійне навчання;
- 2) медичне обслуговування;
- 3) оздоровчі заходи (спортзал, басейн та ін.);
- 4) житло;
- 5) відпочинок;
- 6) компенсації транспортних витрат;
- 7) харчування.

Більшість працівників надали перевагу навчанню, оздоровчим заходам і медичному обслуговуванню.

Результати нашого опитування соціальних працівників (82 особи з різних регіонів України) показали, що для них найбажаніші соціальні виплати та пільги такі:

- професійне навчання;
- надання службового автомобіля або оплата транспортних витрат;
- надання додаткового вільного часу (додаткової відпустки, додаткових вихідних, скорочення тривалості робочого часу).

Впровадження гнучкого графіка робочого часу є важливим стимулом для соціальних працівників. Проте слід враховувати, що робота за таким графіком не повинна порушувати процес надання соціальних послуг і призводити до зниження їх якості та ефективності. У галузі соціальної роботи менеджерів слід застосовувати цей стимулюючий захід, дотримуючись таких умов:

1) надавати можливість працювати за гнучким графіком робочого часу тільки сумлінним і дисциплінованим працівникам, які вміють раціонально планувати свій робочий день;

2) створювати банк використання робочого часу. Для цього необхідно враховувати тривалість робочого часу для кожного працівника,

який працює за гнучким графіком. За підсумками роботи за місяць слід визначити загальну кількість відпрацьованих працівником годин і порівняти її з нормативною. Якщо реально відпрацьованих годин більше, ніж за нормою, як компенсацію працівник може взяти додатковий вихідний день або приєднати його до відпустки.

Крім цього, доцільно надавати соціальним працівникам оплачуваний час (скажімо, один день на місяць) для користування бібліотекою, оскільки їхня праця вимагає постійного оновлення знань, інформованості щодо новітніх напрямів соціальної роботи.

Як бачимо, перевірений досвід мотивування у розвинених країнах Заходу можна використати у практичній діяльності працівників соціальних служб України.

Основою подальшого вдосконалення системи мотивації соціальних працівників є поглиблення її зв'язку з оцінюванням персоналу.

5.4. Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, завдання, елементи

Надання якісних і ефективних соціальних послуг вимагає високої трудової віддачі соціальних працівників, виявлення ними наполегливості у досягненні поставлених організаційних та індивідуальних цілей. Природно, що співробітники будь-якої організації істотно різняться своїми діловими та особистісними якостями, трудовою поведінкою, рівнем виконаних виробничих завдань, результатами діяльності. Для того щоб виявити та оцінити таку диференціацію з прийняттям наступних управлінських рішень, менеджери розробляють і застосовують процедури оцінки персоналу. Процес оцінювання є обов'язковим елементом системи контролю організації. Це неодмінна функція кожного керівника, а також працівників відділу кадрів.

Оцінювання персоналу — це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Постійне використання системи оцінки персоналу суттєво впливає на ефективність організації та її імідж. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання завдання очікуваним, менеджери можуть розробляти конкретні управлінські рішен-

ня, заходи, спрямовані на покращення як загальних, так і індивідуальних результатів роботи.

Оцінка персоналу слугує багатьом цілям. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Д. Макгрегором:

1) *інформативна мета*, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також про їх індивідуальні здобутки та недоліки;

2) *мотиваційна мета*, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці і таким чином орієнтує персонал на покращення діяльності, набуття нових професійних навичок, необхідних для кращого виконання завдань із соціального захисту;

3) *адміністративна мета*, яка постійно реалізується у процесі прийняття кадрових рішень: підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовка та перекваліфікація, заохочення або покарання, припинення трудового договору.

Циклічне вимірювання фактично досягнутого рівня виконання завдання та цілеспрямований вплив на підвищення ефективності роботи дають змогу менеджерам розв'язувати такі завдання:

- виявлення потреб у професійній підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів;
- оцінювання потенційних здібностей працівників і можливостей їхнього професійного зростання;
- обґрунтування рішень щодо службового переміщення кадрів в організації;
- аналіз трудової діяльності;
- розробка рішень щодо покращення трудових показників;
- встановлення цілей і завдань діяльності працівників на перспективу;
- внесення змін у систему оплати та стимулювання праці.

Оцінювання праці є складним творчим процесом, специфічним у кожній організації. Проте принципові елементи процесу оцінювання персоналу мають загальний характер (рис. 5.3).

Встановлення стандартів виконання роботи в організації повинно відповідати стратегічним цілям розвитку, а також вимогам, що висуваються до кожного робочого місця.

Перед розробкою процедури оцінювання персоналу необхідно ретельно вивчити всі трудові функції та завдання, які повинні виконува-



Рис. 5.3. Процес оцінювання персоналу

ти соціальні працівники згідно з посадовою інструкцією. Наприклад, працівники центрів соціальних служб для молоді мають виконувати такі завдання: соціальна підтримка сім'ї; підготовка молоді до сімейного життя; робота з різними категоріями сімей щодо стабілізації сімейних стосунків; допомога батькам у вихованні дітей; соціальна робота з малозабезпеченими та багатодітними сім'ями; сприяння соціальному становленню дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування; сприяння творчому розвитку та організація змістовного дозвілля і оздоровлення дітей та молоді; соціальний захист жіночої молоді; сприяння соціальній адаптації та інтеграції в суспільстві дітей та молоді з функціональними обмеженнями. Реалізуючи ці завдання, керівник соціальної служби повинен виконувати такі функції:

- здійснення аналізу соціальних проблем, їх причин, тенденцій розвитку, наслідків;
- управління діями підлеглих;
- планування роботи центру (органу) соціальної служби;

- проведення навчання підлеглих;
- здійснювання супервізії дій підлеглих;
- стимулювання дій підлеглих;
- представлення інтересів служби в інших органах;
- надання клієнтові необхідної інформації;
- представлення інтересів клієнта в інших установах;
- розроблення кошторису заходів, залучення коштів для задоволення соціальних потреб клієнта;
- вирішення організаційних питань, пошук ресурсів для діяльності служби (підготовка приміщень, придбання необхідних матеріалів тощо).

Соціальний працівник здійснює такі функції:

- сприяння наданню побутових послуг;
- очне консультування;
- телефонне консультування;
- підготовка і проведення лекцій та бесід;
- проведення тренінгів;
- організація роботи груп взаємодопомоги;
- організація роботи ігротек;
- організація масових заходів;
- розповсюдження профілактичних матеріалів, підготовка соціальної реклами;
- проведення соціологічних опитувань;
- вулична робота;
- розробка проектів і програм соціальної роботи;
- розробка або адаптація методик соціальної роботи, методичних матеріалів;
- методична підготовка соціальних працівників;
- підготовка і організація роботи волонтерів;
- підготовка звітної документації.

Для кожної конкретної функції, виконуваної соціальним працівником, або для кожного окремого завдання необхідно розробляти чіткі, добре зрозумілі для підлеглих оціночні показники та стандарти їх виконання.

Для встановлення стандартів виконання роботи підбирається оптимальна кількість показників (індикаторів), які слугуватимуть еталонами оцінювання різних якостей працівника. На практиці найчастіше використовується для цього певний набір критеріїв оцінки (табл. 5.1) [4, с. 211].

Критерії оцінки і частота їх використання

| Критерії оцінки | Частота використання, % |
|--|-------------------------|
| 1 | 2 |
| Професійні знання | 80 |
| Старанність і участь в роботі | 74 |
| Ставлення до керівників і співробітників | 72 |
| Надійність | 64 |
| Якість роботи | 62 |
| Інтенсивність роботи | 58 |
| Темп роботи | 54 |
| Здатність до самовиявлення | 54 |
| Здатність до організації планування | 48 |
| Відповідальне ставлення до роботи | 45 |

При визначенні стандартів (критеріїв оцінки) необхідно дотримуватись певних вимог. Ці критерії повинні:

- відображати нормативні уявлення про ділові та особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності працівника виходячи з організаційних та індивідуальних цілей;
- мати кількісну визначеність — кілька ступенів вираженості для оцінки різних рівнів виконання;
- бути надійними і достовірними, щоб виключати суб'єктивні помилки;
- бути прийнятними як для керівників, так і для виконавців, щоб процес оцінювання був зрозумілим і витрати на нього не перевищували користі від його результатів.

Зазначимо, що для одержання ґрунтовної характеристики об'єкта аналізу потрібно використовувати достатню кількість критеріїв.

На практиці найчастіше зустрічаються такі помилки у визначенні критеріїв оцінки:

- *забруднення*: внесення до ключових індикаторів неважливих показників. Скажімо, для оцінки соціального працівника буде забрудненням внесення до числа оціночних показників такого критерію, як знання іноземних мов, оскільки ця вимога не є обов'язковою;
- *дефіцитність*: недостатня кількість необхідних показників для оцінки. Припустимо, для оцінки соціального працівника

вміння працювати з документами є суттєвою вимогою і не-включення її до системи оціночних показників означатиме дефіцитність;

- *перевантаженість*: надто велика кількість навіть потрібних показників. За експертними висновками, максимальна кількість показників не повинна перевищувати 20–30. Інакше починається їх дублювання і втрачається сенс основних позицій оцінювання.

Другим елементом процесу оцінювання персоналу є розробка кількісно визначених цілей виконання (див. рис. 5.3). Це означає надання критеріям оцінки (стандартам виконання) необхідної вимірюваності. Зрозуміло, що, орієнтуючись на певні стандарти, люди демонструватимуть різні типи поведінки і результати праці. На цьому етапі критеріям надаються порогові значення, за допомогою яких можна відокремити гірше виконання роботи від кращого. Прикладом можуть бути оцінки кількох рівнів виконання за набраними балами. Вони широко застосовуються як у навчальних, так і у виробничих процесах.

На цьому ж етапі можна розробити зважені критерії, якщо очевидно, що вони різняться своєю вагою в оцінці персоналу. Найчастіше вживаються нормовані зважені коефіцієнти (що в сумі дають 1 або 100 %). Наведемо критерії оцінки, що застосовуються на німецьких фірмах [3, с. 253].

Таблиця 5.2

Значущість критеріїв оцінки персоналу
(за даними німецьких фірм)

| Вимоги (критерії) | Вага значущості, % | Оцінка, балів |
|----------------------------------|--------------------|---------------|
| Знання та досвід | 25 | 250 |
| Мислення | 25 | 250 |
| Прийняття рішень | 15 | 150 |
| Відповідальність | 20 | 200 |
| Інформаційні зв'язки та контакти | 10 | 100 |
| Персональні характеристики | 5 | 50 |
| Р а з о м | 100 | 1000 |

Зауважимо, що при визначенні кількісно вимірюваних цілей виконання роботи бажано спілкуватися з підлеглими і домогтись їх розу-

міння і підтримки. Надалі це зробить процедуру оцінювання більш ефективною.

Третій елемент процесу оцінювання персоналу є вимірюванням фактично досягнутого рівня виконання роботи за всіма заздалегідь встановленими стандартами. Для цього існує широка різноманітність способів, методів та інструментів.

Четвертий елемент процесу оцінювання — порівняння фактичних результатів з очікуваними. На цьому етапі можна встановити місце, яке посідає окремий виконавець серед співробітників за своїми здобутками або невдачами.

Слід зважати на те, що результати соціальної роботи часто важко передбачити, оскільки доводиться працювати з людьми, які приходять до тебе зі своїми серйозними проблемами. Тому оцінювати працю соціальних робітників необхідно не тільки за результатами, а й за рівнем виконання цієї роботи.

П'ятий елемент процесу оцінювання передбачає обов'язкове обговорення результатів оцінки з працівниками. При цьому важливо дотримуватись принаймні кількох етичних правил, щоб не звести нанівець всі позитивні результати оцінювання:

- починати з констатації позитивних сторін;
- критикувати не особистість, а недоліки в роботі;
- не зосереджуватись тільки на помилках, а визначити шляхи їх виправлення та подальшого поліпшення роботи;
- зберігати доброзичливість протягом обговорення;
- дати можливість підлеглому висловити свої думки і пропозиції;
- виокремлювати головне, не вдаючись у подробиці, зосереджуватись на інноваціях.

Шостий елемент — прийняття рішення. Як вже зазначалось, ці рішення торкаються мотиваційних, кваліфікаційних, адміністративних та інших питань.

За будь-яких обставин соціальний працівник повинен знати, яких позитивних результатів він досяг у звітному періоді, що заважало успішно розв'язувати завдання та якими рекомендаціями він може скористатися у подальшій діяльності.

5.5. Система оцінювання персоналу соціальних служб

Виходячи з цілей, завдань, елементів процесу оцінювання персоналу зазначимо, що побудова системи оцінювання персоналу в кожній організації є вкрай важливою і відповідальною справою. У загальному вигляді система оцінювання персоналу містить чотири блоки:

I. Зміст оцінки. Це об'єкт аналізу, конкретні якості людини, її поведінка, результати її праці.

II. Система критеріїв оцінки та їх вимірювання.

III. Система способів, методів та інструментів оцінювання.

IV. Процедура оцінювання: визначається порядок оцінювання, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу.

Залежно від цілей та завдань оцінювання в окремих організаціях використовують різні **види оцінок персоналу**. Їх класифікують за багатьма ознаками.

За змістом оцінки можуть бути частковими, коли оцінюють лише певні якості виконавця чи рівень виконання роботи, та комплексними, коли оцінюють в комплексі ділові та особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності.

За регулярністю проведення процесу оцінювання оцінки поділяються на такі, що одержуються постійно з певною періодичністю — раз у півроку, у рік, у два роки; епізодичні оцінки, які зумовлені певним етапом (завершенням випробувального терміну, пересуванням по службі, заходами дисциплінарної відповідальності тощо).

Залежно від періоду оцінювання оцінку поділяють на поточну, підсумкову і перспективну. Перша оцінка визначає рівень поточного виконання працівником своїх обов'язків, підсумкова оцінює виконання роботи та її результати по завершенні певного періоду (1, 2, 3, 5 років), перспективна оцінка здібностей, якостей, мотивацій, очікувань дає змогу прогнозувати потенційні можливості працівника.

Залежно **від критеріїв оцінювання** виокремлюють кількісну оцінку, якісну, часових орієнтирів, аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок за всіма критеріями).

За системністю оцінювання використовують такі оцінки: системні, коли задіяні всі блоки системи оцінки; безсистемні, коли оціню-

вач має право вибирати критерії, методи, способи, інструменти, процедуру оцінювання.

За суб'єктом оцінювання розрізняють оцінку працівника його керівником, колегами, клієнтами, підлеглими або всебічну, так звану 360°-оцінку, що враховує в комплексі всі перелічені оцінки.

Крім того, суб'єктом оцінки може бути і сам оцінюваний. Тоді йдеться про самооцінку, або внутрішню оцінку персоналу. Інформацію про внутрішню оцінку, тобто самооцінку трудових зусиль, дає проведення мотиваційно-оцінкового моніторингу. Поєднання внутрішньої та зовнішньої оцінок персоналу дає змогу повніше реалізувати орієнтуючу та стимулюючу функції оцінки.

За професійно-функціональною структурою є такі види оцінки:

- оцінка робітників;
- оцінка службовців (фахівців);
- оцінка керівників.

Останній класифікаційний поділ має велике значення, оскільки суттєво впливає на вибір критеріїв, методів і процедур оцінювання.

Найповніше система оцінювання персоналу проявляється в комплексній оцінці працівника, яку можна розробляти за всіма категоріями персоналу організації.

Структуру комплексної оцінки можна подати у вигляді моделі, що охоплює три групи характеристик (рис. 5.4).

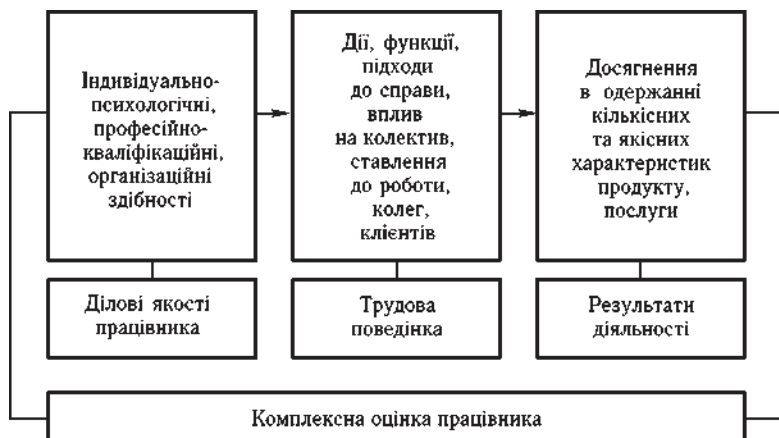


Рис. 5.4. Структура комплексної оцінки працівника

- працівника щодо його ділових та особистісних якостей;
- трудової (ділової) поведінки;
- виконання роботи, її результатів.

Із рис. 5.4 видно, що між трьома групами характеристик персоналу існує тісний зв'язок. Його основою є те, що трудова діяльність одночасно є процесом реалізації здібностей, знань, інших ділових якостей; сукупністю дій при виконанні професійно-функціональних обов'язків; матеріальним втіленням якостей та поведінки в результатах праці. Результати праці є найважливішим компонентом комплексної оцінки, оскільки вони, по-перше, дають певне уявлення і про ділові якості працівника, і про його трудову поведінку, а по-друге, саме вони є свідченням досягнення індивідуальних і організаційних цілей підприємства.

Воднораз обмежуватись лише оцінкою результатів неправомірно, оскільки ці результати можуть бути одержані за різних типів трудової поведінки, різними діями та засобами. Крім того, результати діяльності соціального працівника не завжди залежать від докладених ним зусиль. У багатьох випадках ефективність послуги, що надається працівниками соціальних служб, визначається суб'єктивними факторами. Серед них велике значення мають індивідуально-психологічні властивості клієнта соціальної служби: його бажання змінити свій спосіб життя, стан здоров'я, підтримка з боку оточення тощо.

Існує кілька підходів до визначення комплексної оцінки персоналу. Один з них був розроблений Науково-дослідним інститутом праці (Москва, 1989 р.) і вдосконалений Київський національний економічний університетом [1, с. 195]. Хоч здебільшого ця методика розроблена для промислових підприємств, її за певної адаптації можна застосовувати і в інших галузях, зокрема у сфері соціальної роботи. В основі методики оцінки персоналу лежить взаємозв'язок узгоджених показників всіх трьох груп характеристик, що входять до комплексної оцінки працівника $K_{o.n}$:

$$K_{o.n} = 0,5K_n D_n + C_\phi P_{np},$$

$$K_n = (O+C+A)/85,$$

де 0,5 — емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінки складності та результатів праці; K_n — професійно-кваліфікаційний рівень працівника; D_n — ділові якості працівника; C_ϕ — складність

виконуваних функцій (роботи); $P_{пр}$ — результати праці; O , C , A — відповідно оцінка освіти, стажу роботи за спеціальністю, активності у підвищенні кваліфікації та професіоналізму; $0,85$ — максимальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня у балах.

Кожний елемент формули також є підсумованою величиною, яка формується з конкретних ознак. Залежно від специфіки виду діяльності ознаки різняться.

Наведені у формулі показники професійно-кваліфікаційного рівня працівника та його ділових якостей мають найважливіше значення для оцінювання персоналу соціальних служб. При оцінюванні **професійно-кваліфікаційного рівня** соціального працівника необхідно визначати його відповідність таким вимогам:

- рівень освіти соціального працівника: вища, неповна вища, середня, середня спеціальна;
- базова спеціальність та її відповідність професійно-кваліфікаційним вимогам. Перевагу отримують соціальні працівники, які мають насамперед фахову освіту, а також освіту в галузі педагогіки, психології, медицини, соціології. Працівники, які не мають фахової освіти, при оцінюванні одержують меншу кількість балів;
- стаж роботи у сфері служб та органів соціального захисту населення;
- рівень професіоналізму. Це найскладніший показник, який потребує спеціальної розробки виходячи з конкретних завдань, виконуваних соціальним працівником, а також якості та результативності їх реалізації.

При оцінюванні **ділових якостей** соціального працівника можна орієнтуватися на такі якості:

- високий рівень знань, вміння володіти і використовувати в комплексі знання про соціальні процеси, особливості взаємозалежності та взаємодії соціальних груп, а також знання в галузі психології, соціології, соціальної психології, права;
- професійна чесність, вміння відстоювати об'єктивні дані та засновані на них висновки і пропозиції на адресу органів управління незалежно від політичної кон'юнктури та особистої вигоди;
- знання правової сфери суспільства, законодавства з питань соціального захисту населення, юридичних засад діяльності різних соціальних інститутів;
- концентрація уваги, здатність до вольової регуляції, самоорганізація, добра пам'ять, комунікативні властивості, емпатичні схильності, доброзичливість, тактовність та ін.

Перелік якостей соціального працівника може бути доповнений та частково змінений. Проте при оцінюванні праці соціального працівника як суб'єкта професійної діяльності слід враховувати такі якості:

- особистісні якості, їх відповідність роботі соціальної служби;
- компетентність, великі знання та уміння в галузі соціального захисту, а також у сферах, які прямо чи опосередковано з нею пов'язані;
- уміння встановлювати адекватні міжособистісні стосунки у різних ситуаціях спілкування.

З метою уніфікувати вимірювання різних оцінок їх складові оцінюють у балах (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Вихідні дані комплексної оцінки працівника

| Працівник | Складові комплексної оцінки | | | |
|-----------|-----------------------------|-------|----------|----------|
| | K_n | D_n | C_Φ | P_{np} |
| A | 0,23 | 1,0 | 0,15 | 1,8 |
| B | 0,34 | 1,32 | 0,37 | 2,0 |
| N | 0,46 | 0,98 | 0,28 | 2,4 |

Підставляючи дані табл. 5.3 у формулу $K_{o.n}$, одержуємо значення комплексної оцінки, наприклад, соціального працівника А:

$$K_{o.n} = 0,5 \cdot 0,23 \cdot 1,0 + 0,15 \cdot 1,8 = 0,39.$$

Цю методику комплексної оцінки можна застосовувати для оцінювання всіх категорій персоналу: робітників, спеціалістів, керівників. Оскільки оцінювання праці різних категорій працівників має свої особливості, різнитимуться також показники оцінки, способи виявлення та вимірювання результатів праці.

У зв'язку з цим застосовують прямі та опосередковані методи оцінки. За допомогою прямих методів оцінюють результати праці спеціалістів, керівників або персоналу організації. Опосередкованими методами оцінюють не результати діяльності, а хід виконання роботи, рівень дотримання функціональних обов'язків. Як правило, обидва методи поєднуються на практиці (рис. 5.5) [2, с. 241].



Рис. 5.5. Схема оцінювання діяльності керівників соціальних організацій

Для одержання точнішої оцінки роботи керівників застосовують лише основні показники, які впливають на результати діяльності всієї організації. Ці нечисленні показники (4–6 позицій) забезпечують приблизно 80 % всіх результатів, тобто істотно впливають на досягнення цілей організації чи підрозділу [5, с. 567].

Процедура оцінювання спеціалістів має певні особливості і здійснюється за такими напрямками:

- оцінка результатів основної діяльності (виконання прямих функціональних обов'язків);
- оцінка діяльності, що супроводжує основний процес (підвищення кваліфікації, творча активність);
- оцінка поведінки спеціаліста в колективі;
- оцінка якостей спеціаліста.

Розглянемо фрагмент форми комплексної оцінки соціального працівника (табл. 5.4).

**Фрагмент форми комплексної оцінки
соціального працівника**

| Результати роботи, трудова поведінка і якості працівника | Бали | | | | | |
|---|------|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| I. Результати роботи | | | | | | |
| 1. Виконання індивідуальних планів роботи | | | | | | |
| 2. Кількість клієнтів, яким були надані послуги | | | | | | |
| 3. Якість наданих послуг (відсоток задоволених запитів) | | | | | | |
| 4. Дотримання термінів виконання роботи | | | | | | |
| 5. Участь у практичних семінарах, курсах підвищення кваліфікації, наукових конференціях | | | | | | |
| 6. Публікації | | | | | | |
| II. Трудова поведінка | | | | | | |
| 1. Потреба в керівництві при виконанні роботи | | | | | | |
| 2. Внесення нових пропозицій | | | | | | |
| 3. Надання допомоги підлеглим, колегам | | | | | | |
| III. Якості співробітника | | | | | | |
| 1. Компетентність | | | | | | |
| 2. Вміння планувати свою діяльність | | | | | | |
| 3. Комунікативні якості | | | | | | |
| 4. Емпатичні якості | | | | | | |
| 5. Доброзичливість | | | | | | |

5.6. Методи оцінювання персоналу соціальних служб

Сучасна практика оцінювання персоналу використовує значну кількість методів оцінювання. Їх можна класифікувати за деякими ознаками. Так, **за формою вираження** кінцевого результату виокремлюють *описові, кількісні та комбіновані* методи. При описових методах оцінка подається в текстовій формі, при кількісних і комбінованих використовуються шкали оцінок, які

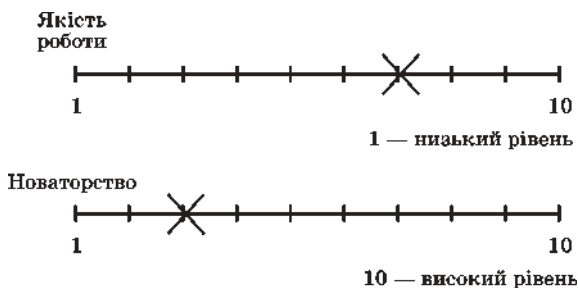
дають змогу кількісно виміряти різні рівні виконання робіт в організації.

За інструментами оцінювання розрізняють *прогностичний* метод, інформаційною базою якого є результат обстеження, інтерв'ю, співбесіди; *практичний* метод, що спирається на оцінку результатів практичної діяльності працівника; *імітаційний* метод, коли працівника оцінюють за його поведінкою в конкретній ситуації (у навчальному процесі — кейс-метод).

Розглянемо докладніше найпоширеніші методи оцінювання персоналу.

1. **Метод “есе”** — письмові характеристики підлеглих. Вони складаються в довільній або заданій формі, яка містить перелік пунктів, за якими керівник висловлює свою думку про якості, поведінку і трудові результати працівника. У нашій країні цей метод достатньо поширений, хоча на Заході вже майже не застосовується.

2. **Графічна шкала оцінок.** Суть методу полягає в тому, що критеріям оцінки надаються числові значення. Керівники, оцінюючи персонал, наносять значення за кожним критерієм на числову вісь, яка є континуумом точок:



На прикладі видно, що показник “якість роботи” в окремого працівника ближче до високого — приблизно 7 балів, тоді як показник “новаторство” перебуває на низькому рівні — 3 бали.

3. **Ранжування.** Цей метод має безліч різновидів, серед яких зазначимо:

а) *ранжування методом чергування* гірших і кращих результатів. Із списку працівників вибирають: 1-й — кращий і 1-й гірший; 2-й кращий і 2-й гірший і так, поки кожен працівник не посяде свого місця у ранжованому списку;

б) *метод парних порівнянь*. Кожного працівника багатократно оцінюють відносно інших на основі певних критеріїв. Сумарна оцінка, або індекс переваг, визначає його місце серед колег. Нульове значення індексу має найгірший працівник, а 1 — найкращий. Якщо в оцінюваній групі певний працівник краще 2, але гірше 6, то його індекс становитиме $2/6 = 0,33$. Зауважимо, що цей метод краще застосовувати за малої кількості працівників, бо він потребує надто великих витрат часу;

в) *метод розподілу працівників* всередині групи у межах заданих інтервалів, які характеризують заслуги працівників або їх внесок в результати діяльності підрозділу. Для цього вибирають 10 % кращих працівників, 20 — добрих, 40 % — середніх (рис. 5.6).

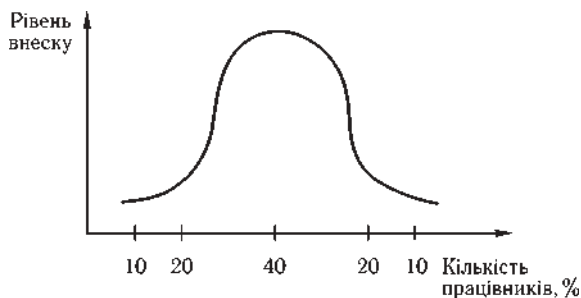


Рис. 5.6. Розподіл працівників залежно від їхнього трудового внеску

4. Алфавітно-числова шкала. Цим методом оцінюють не стільки результати праці, скільки фактори, що на них впливають. За таким методом кожний критерій отримує числовий і мовний вимір.

5. Біхевіористична шкала, яка є різновидом алфавітно-числової, застосовується для оцінювання різних типів трудової поведінки працівників по шкалі диференційованих числових значень. Оцінку визначають у балах, як правило, від "1 — відмінно" до "7 — дуже погано".

6. Зазначимо, що всі розглянуті методи є дещо суб'єктивними, оскільки спираються переважно на думку керівника. Певною мірою суб'єктивізм оцінки можна подолати за допомогою найперспективнішого сучасного методу оцінювання — управління за цілями

(management by objectives). Цей метод застосовується на всіх рівнях управління і обов'язково містить такі елементи:

- керівник і підлеглий спільно визначають цілі, яких слід досягти в майбутньому;
- сфера відповідальності підлеглого регламентується термінами очікуваних результатів;
- встановлення цілей та очікувані результати використовуються як критерії оцінки внеску підлеглого у загальну справу.

Процедуру управління за цілями можна представити у вигляді певного циклу (рис. 5.7).



Рис. 5.7. Цикл управління за цілями

Зі схеми видно, що цикл управління за цілями поділяється на шість етапів, які в сукупності дають можливість керівникові оцінити роботу підлеглих.

У галузі соціальної роботи застосування управління за цілями є перспективним напрямком контролювання та оцінювання діяльності підлеглих, проте тут слід враховувати значні специфічні особливості. Вони виявляються у постановці цілей роботи соціального працівника та організації всіх необхідних умов для їх втілення. Метод передбачає постійний контакт працівника з керівником.

Бажано, щоб цілі, які встановлюються підлеглому, були кількісно та якісно вимірюваними, а також мали часові орієнтири. Саме це надає об'єктивності розглянутому методу оцінювання персоналу.

Серед нових підходів до оцінювання персоналу зазначимо метод управління загальною якістю (Total Quality Management), який дає можливість оцінити якість всіх виконуваних функцій та операцій, всіх складових ходу і результатів виконання. Цей новий метод все більше поширюється в американських корпораціях.

5.7. Атестація соціальних працівників

Однією з форм оцінювання персоналу є атестація, яка широко використовується в українських і зарубіжних організаціях. Особливістю цієї форми є те, що атестацію проводить спеціально створювана комісія, до якої входять:

- представники керівництва;
- керівники структурних підрозділів;
- представники кадрової служби, відділів праці і зарплати або підрозділу управління персоналом.

Атестація є періодичною оцінкою персоналу і проводиться, як правило, раз у рік, у два, три роки. За змістом це комплексна оцінка, яка підсумовує уявлення про якість працівника, його трудову поведінку, результати діяльності.

Проведення атестації виконує дві функції — структуроутворюючу і мотивуючу. Перша функція пов'язана з досягненням більшої визначеності при виконанні роботи. Вона передбачає оцінку якості та кількості виконаної роботи, внесення змін до функціональних обов'язків і посадових інструкцій, уточнення параметрів оплати праці. Мотивуюча функція проявляється в активізації мотивів виконавців до найкращого виконання. Мотивуючу силу має сам зворотний зв'язок, який досягається у процесі атестації.

Хід атестації працівників відбувається у три стадії:

- 1) підготовка до проведення атестації;
- 2) проведення атестації;
- 3) підведення підсумків атестації.

На стадії підготовки до проведення атестації необхідно розробити такі документи [6, с. 178–179]:

- атестаційний лист;
- структура письмової характеристики на виконавця, що атестується;
- бланк оцінки показників і ділових якостей виконавця;
- звіт виконавця про виконану роботу;

- план роботи виконавця;
- висновок атестаційної комісії;
- структура звіту атестаційної комісії за підсумками атестації.

На цій стадії необхідно довести до відома тих, хто атестується, всю процедуру атестації.

Наступна стадія — проведення атестації — складається з двох етапів:

1) професійне (комп'ютерне) тестування, в ході якого перевіряється відповідність знань працівника тим вимогам, які висуваються до виконавців;

2) атестаційне інтерв'ю — співбесіда виконавців з атестаційною комісією.

На стадії підведення підсумків атестації визначаються результати атестації, оформляється атестаційний висновок у вигляді оціночного листка, атестаційної анкети або доповіді-оцінки.

Існує кілька видів атестації, які розрізняються залежно від причин її проведення:

1) чергова атестація — проводиться щорічно або двічі на рік обов'язково для всіх співробітників. Метою атестації є звітування про виконану роботу і підведення підсумків діяльності;

2) атестація у зв'язку із завершенням випробувального терміну. Метою є одержання висновку за результатами атестації та аргументованих рекомендацій щодо подальшого службового використання атестованого;

3) атестація для просування по службі. Метою є виявлення відповідності виконавця новій посаді. При цьому аналізуються потенційні можливості працівника і рівень його професійної підготовки для зайняття вищої посади.

Для працівників, уперше прийнятих на роботу, первісна атестація проводиться через шість місяців, а далі — щорічно.

У атестаційному висновку подається всебічна оцінка працівника: відповідність професійної підготовки і компетентність працівника кваліфікаційним вимогам до посади, категорії і розряду оплати праці, ставлення до роботи і виконання обов'язків, ділові і моральні якості, показники результатів роботи в попередній період. У кінці висновку атестаційна комісія подає рішення в одному з трьох варіантів:

- а) відповідає посаді, яку займає;
- б) відповідає посаді, яку займає, за умови, що виконає рекомендації комісії з повторною атестацією через рік;
- в) не відповідає посаді, що займає.

Атестаційний лист

| Прізвище, ім'я, по батькові співробітника | | Посада | |
|--|-------------------------|--------|----------|
| | | | |
| Вага, % | Фактор | Оцінка | Коментар |
| 30 | Якість роботи | В | |
| 10 | Планування | Д | |
| 25 | Організація | Д | |
| 15 | Керівництво / лідерство | Д | |
| 10 | Комунікація | НО | |
| 10 | Ставлення до роботи | | |
| 100 | Підсумкова оцінка | Д | |

Примітка. Підсумкова атестація: В — відмінно, Д — добре, НО — нижче очікуваного, Н — незадовільно.

Загальний висновок:

Начальник
відділу

Співробітник

Директор
підприємства
Затверджено

У розробці і оформленні атестаційного висновку беруть участь безпосередній керівник працівника, представник служби по роботі з персоналом, сам працівник. Кожний учасник заповнює відповідний розділ. Затверджує атестаційний висновок керівник організації. Працівник має право підписати атестаційний висновок і висловити свою згоду або незгоду з підсумковою оцінкою.

Розглянемо найпростіший приклад атестаційного висновку (табл. 5.5) [6, с. 214–215].

Як видно із застосованої процедури оцінювання, атестація у наведеному прикладі проводиться методом стандартних оцінок. Хоча цей метод і має певні переваги (простота, уніфікованість атестації всіх співробітників тощо), проте не позбавлений недоліків, насамперед суб'єктивності оцінки.

Цей метод можна використовувати при атестуванні соціальних працівників. Для оцінювання керівників соціальних організацій об'єктивнішим методом є центри оцінки персоналу, які використовують, крім анкетного опитування, тестові випробування (для керівників різних рівнів) [6, с. 203–204]. Методика тестового випробування може містити такі процедури:

1) **виконання управлінських дій.** На виконання завдання дається 2 години. Протягом цього часу людина, яка проходить випробування, знайомиться із серією інструкцій, ділових паперів, наказів та іншими матеріалами, що необхідні для підготовки розпоряджень з різних технологічних, виробничих, кадрових питань. Тобто імітується реальна діяльність організації. Далі з працівником проводиться інтерв'ю;

2) **обговорення проблем у невеликій групі.** Ця процедура дає можливість виявити вміння працювати у складі групи. Наприклад, розв'язати завдання з відбору з 10 кандидатів двох працівників, придатних для роботи в системі соціальних служб і т. ін.

Керівникам, що проходять випробування, надається завдання:

- обрати кандидата;
- обґрунтовано довести, що цей вибір найкращий.

Процедура при цьому така:

- вивчення даних про кандидатів;
- обґрунтування вибору;
- загальна дискусія (40–50 хвилин)

Діяльність випробуваних на кожному етапі оцінюють у балах;

3) **прийняття рішення.** Усіх людей, що проходять випробування, поділяють на кілька груп — представників різних служб або центрів соціальної роботи. Моделюється робота центру протягом певного періоду. Кожен етап стискується до однієї години, впродовж якої приймається ряд рішень з організації роботи центру, характеру і переліку послуг, що надаються, напрямків навчання персоналу соціальних служб тощо. Діяльність всіх учасників випробування, якість рішень, які вони розробляють, оцінюють експерти;

4) **розробка проекту.** Необхідно розробити план розвитку якогось виду діяльності. На підготовку проекту дається одна година. Потім план захищають перед експертами;

5) **підготовка службового листа.** Кожен учасник тестування повинен скласти службові листи з різних питань і різних позицій: відмова, анулювання рішення, висловлювання негативної інформації. Дії оцінюють експерти.

Наведені процедури (ділові ігри) доповнюються іншими, наприклад психологічними тестами, оцінками колег. Висновки роблять, застосовуючи різні матриці якостей та властивостей особистості менеджера.

Наведемо приклад матричного методу оцінювання якостей керівників. Суть методу полягає в тому, що одночасно оцінюються певні

якості керівника і те, як вони застосовуються в конкретних видах управлінської діяльності (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

Матриця якостей менеджера

| Якості і властивості особистості менеджера | Оціночні критерії | | | | | | |
|--|-----------------------------|--|-------------------|--------------------|----------------|-------------------|--------------|
| | Виконання управлінських дій | Обговорення проблеми у невеликій групі | Прийняття рішення | Доповідь з проекту | Службовий лист | Вербальні навички | Оцінка колег |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Аналітичні можливості | X | | X | | | | |
| Творчі можливості | | | | | | | |
| Адміністративні можливості | X | | | | X | | |
| Відданість справі | | | | | | | |
| Вміння складати листи | X | | | | | | X |
| Усна мова | | | | | | | |
| Вміння слухати інших | | | | | | | |
| Воля | | | | | | | |
| Емоційна адаптація | | | | | | | |
| Соціальна комунікація | | | | | | | |
| Бажання до просування | | | | | | | |
| Гнучкість розуму | | | | | | | |
| Відносини з підлеглими | | | | | | | |
| Вміння переконувати | | | | | | | |
| Вміння мотивувати працю | | | | | | | |

З наведеної матриці видно, що кожна якість (властивість) особистості менеджера одержує комплексну оцінку за багатьма критеріями, оскільки виявляється у різних вміннях та виконанні різних видів робіт. Завдяки цьому підвищується ступінь об'єктивності оцінювання персоналу.

Висновок

Оцінювання персоналу є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки дає змогу менеджерам

приймати обґрунтовані рішення щодо мотивації, навчання та перекваліфікації, розвитку співробітників, їх просуванню по службі. Застосування процедури оцінювання персоналу соціальних служб приводить до підвищення якості та ефективності послуг, які надаються соціально вразливим верствам населення.

Розробка і застосування методів оцінювання є складним і творчим завданням, яке реалізується в кожній організації по-різному. Загальними лишаються основні компоненти процесу оцінювання (розробка критеріїв, вимірювання показників, порівняння зі стандартами, прийняття рішень).

При виборі системи оцінювання варто забезпечувати її відповідність іншим підсистемам управління персоналом — планування і найму персоналу, розвитку, мотивації персоналу, щоб домогтися синергетичного ефекту і уникнути конфліктів, стресів та суперечностей.

Список використаної та рекомендованої літератури (до розділу)

1. *Колот А. М.* Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. — К., 1998.
2. *Маслов Е. В.* Управление персоналом предприятия. — М., 1999.
3. *Основы управления персоналом* / Под ред. Б. М. Генкина. — М., 1996.
4. *Травин В. В., Дятлов В. А.* Менеджмент персонала предприятия. — М., 2000.
5. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации. — М., 1997.
6. *Шкатула В. И.* Настольная книга менеджера по кадрам. — М., 1998.

Контрольні питання

1. Мотивація у менеджменті: суть і особливості.
2. Потреби й інтереси як стимули соціальної дії і поведінки.
3. Особливості мотивації соціальних працівників.
4. Методи трудової мотивації.
5. Основні методи задоволення соціальних потреб.
6. Оцінка персоналу: цілі та критерії.
7. Види оцінок персоналу.
8. Методи оцінювання персоналу.
9. Специфіка атестації соціальних працівників.

ЧАСТИНА **II**



РЕАЛІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ ПРАКТИЧНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

М. Ф. Головатий

д-р політ. наук, проф.,
перший віце-президент МАУП, завідувач
кафедри соціальної роботи МАУП

Соціальна політика вирішальною мірою пов'язана із соціальним розвитком конкретного суспільства, зумовлюється і видозмінюється залежно від характеру і особливостей такого розвитку.

Соціальний розвиток — у широкому розумінні — це сукупність економічних, політичних, соціальних і духовних процесів, які відбуваються в суспільстві; у вузькому — розвиток соціальної сфери, або сфери соціальних відносин.

Соціальний розвиток, як і будь-який інший, відбувається за певними законами як стійкими зв'язками між людьми, певними соціальними групами, спільнотами.

Зміна, трансформації соціальної політики в сучасному українському суспільстві — об'єктивне явище, зумовлене кардинальною перебудовою політичної системи України (від тоталітарного суспільства до демократичного; суттєвою соціальною стратифікацією (розшаруван-

ня і утворення нових соціальних груп); зміною механізмів захисту, забезпечення і соціальної підтримки різних верств населення.

Розробляючи стратегію соціальної політики в сучасній Україні, важливо врахувати те, що ми мусимо відмовитися від тієї моделі політики, яка була властива для тоталітарного суспільства. Водночас принципово важливо, що для сучасного українського суспільства характерні нові різноманітні і досить складні соціальні патології, яких раніше в таких великих масштабах не було. Найпомітнішими серед них сьогодні виявилися такі масові негаразди, як правопорушення, наркоманія, проституція, алкоголізм, націоналізм, фанатизм, ксенофобія, СНІД та ін. Вітчизняні вчені, спеціалісти вважають, що викорінення цих патологій можливе лише тоді, коли суспільство позбудеться традиційної монополії на матеріальні і духовні блага, на владу, коли не буде умов для появи таких почуттів, як безсилля, безправність, безперспективність, соціальна апатія. Однак без відповідних трансформацій саме соціальної сфери розв'язати ці проблеми практично неможливо. У процесі формування демократичного суспільства, з точки зору соціальної спрямованості, особливостей сучасного розвитку України, вимальовується й головне завдання соціальної політики, яке також відрізняється від раніше існуючого. Воно полягає в тому, щоб максимально сприяти дієвій адаптації громадян, усього загалу до принципово нових соціально-економічних, політичних умов. Це складна проблема і розв'язання її потребує часу.

Соціальна політика в колишньому СРСР мала ту принципову особливість, що фактично була похідною від такого явища, як “соціальна сфера”. Під “соціальною сферою” розуміли певні невиробничі галузі, сукупність певних суспільних відносин і норм, які, однак, активно впливали на різнопланову діяльність людей. Звідси цілком закономірною була і залишається ситуація, коли так звана соціальна сфера фінансувалася (та й нині фінансується в Україні) за так званим залишковим принципом, що по суті неправильно. І ось чому. Не виробляючи безпосередньо матеріальних цінностей, соціальна сфера разом з тим опосередковано і досить ефективно впливає на виробництво таких цінностей. Адже для продуктивної праці людині потрібні знання, професійна підготовка, відповідні умови для охорони здоров'я, відновлення сил, відпочинку.

Мало того, саме в умовах тоталітаризму соціальна сфера переважно трактувалася як система суто комунального споживання, як така,

де власне відбувається перерозподіл усього виробленого. Тому пізніше ця сфера асоціювалася з “соціальним забезпеченням”, “соціальним захистом”. Між іншим, і в Конституції України (ст. 46) нині вживається саме термін “соціальний захист” і немає понять “соціальна політика”, “соціальна сфера” тощо.

Соціальна політика, її формування і практична реалізація мають суттєве значення для нестабільних суспільств так званого перехідного типу, до яких, зокрема, належить нині Україна. Зрозуміло, що в таких суспільствах вона має зумовлюватися, формуватися і практично реалізовуватися — і це найголовніше — з урахуванням відповідних фінансових можливостей, обмежень, дефіциту, інфляції, низького рівня податкової дисципліни тощо. А тому вона має враховувати саме необхідність соціального захисту тих окремих груп населення, які цього конче потребують. Це пенсіонери, ветерани, діти-інваліди, сироти, молоді сім’ї та ін.

Як комплексне, складне і багатогранне явище соціальна політика реалізується завдяки плануванню й управлінню.

Планування, враховуючи наявний стан суспільних, соціальних процесів та явищ, дає змогу визначити й спроектувати подальший прогресивний суспільний розвиток. При цьому враховуються всі складові такого розвитку, ресурси, організаційні можливості і зусилля.

Завдяки управлінню можна забезпечити реалізацію як окремих заходів і планів соціального характеру й змісту, так і втілення окремих проектів і програм.

Соціальне управління — це насамперед управління соціальним розвитком. У масштабах суспільства воно має багаторівневу структуру із специфічними функціями, критеріями, методами на кожному рівні [9, 533–534].

До основних форм соціального розвитку належать соціальне прогнозування, соціальне проектування, розв’язання (реалізація) соціальних програм. Часто такі форми ще називають стадіями, які постійно чергуються, йдуть одна за одною.

Основними функціями управління соціальною політикою є планування, організація, координація, стимулювання і контроль.

Планування (прогнозування) — це форма цілеспрямованого впливу на відповідні колективи, групи людей з тим, щоб розробити постановку загальних, насамперед стратегічних завдань у сфері управління соціальними процесами, а також визначення шляхів і засобів реалізації планів для досягнення необхідної мети.

Організація — це створення організаційних структур, колективів, груп як обов'язкових елементів і суб'єктів реалізації соціальної політики, соціального характеру програм, планів і заходів.

Координація (регулювання) — це форма цілеспрямованого впливу різних структур на соціальні процеси і явища.

Стимулювання (активізація) — це форма підвищення ефективності різноманітних суб'єктів соціальної політики через заохочення та підтримку їх позитивної діяльності.

Контроль (аналіз, облік) — це форма своєрідного спостереження за діяльністю окремих суб'єктів соціальної політики, визначення ефективності окремих засобів і дій у соціальній сфері, пошук невикористаних резервів поліпшення соціальної політики.

Наведені основні функції тісно взаємодіють при переході від одного до іншого рівня розв'язання соціальної політики.

Існує кілька рівнів, на яких відповідно реалізується соціальна політика.

Перший рівень — загальнонаціональний. Тут провідну роль відіграє держава; розробляючи стратегію та основні напрями соціальної політики, вона визначає і забезпечує відповідні ресурси, без яких здійснювати соціальну політику фактично неможливо. Крім того, держава розробляє певні соціальні нормативи і стандарти, до яких належить, зокрема, мінімальний прожитковий мінімум, можливості (доступ) для отримання освіти, умови охорони здоров'я, захист навколишнього середовища, забезпеченість продуктами харчування та ін.

На другому рівні — регіональному — таким регіонам, як область, місто, район, делегуються відповідні повноваження, виділяються ресурси з державних джерел (на доповнення до місцевих), надається відповідна організаційно-методична допомога.

Третій рівень становлять конкретні організації, структури, де безпосередньо ведеться робота з людьми, групами людей, соціальними категоріями.

Потреба узгодження стратегії, ресурсів, організаційних зусиль усіх рівнів реалізації соціальної політики покладається на державу в особі уряду, в Україні — Кабінету Міністрів України.

Кабінет Міністрів України (уряд) має також постійно дбати про забезпечення, образно кажучи, соціальної рівноваги між усіма наявними в суспільстві соціальними групами, враховуючи їх особливості, специфіку і відмінності.

Існує багато факторів, на які потрібно зважати для встановлення і дотримання такої рівноваги. До них насамперед належать:

- врахування як загальних, так і регіонально-територіальних природно-кліматичних умов проживання громадян;
- перебування всіх суб'єктів соціальної політики в системі державного впливу і управління;
- ступінь суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку суспільства;
- знання основних реальних потреб та інтересів громадян, окремих соціальних груп;
- знання особливостей і стану розвитку соціальної політики на регіональному рівні тощо.

Завдяки врахуванню цих факторів можна забезпечити як достатньо ефективну реалізацію соціальної політики на загальнодержавному і регіональному рівнях, так і відповідним чином зрівноважити інтереси і потреби всіх соціальних груп населення, адже кожна з них має власне, особливе відношення до форм власності, національних багатств, до різноманітних ресурсів соціальної політики. Це ще й тому важливо, що в українському суспільстві нині спостерігаються дві тенденції: з одного боку — посилення соціальної поляризації, поглиблення соціальної нерівності, з другого, навпаки — посилення соціальної однорідності.

Можна вважати позитивним те, що в сучасній Україні соціальна політика дедалі більше розглядається і практикується як важливий елемент саме економічної стратегії державотворення, що цілком відповідає міжнародним стандартам. Це природно, бо вирішення корінних соціальних проблем — необхідна умова стратегії, дієвих шляхів забезпечення стабільного, сталого розвитку конкретної людини, суспільства загалом. У контексті згаданого в Україні й нормативно-правова база, що обґрунтовує соціальну політику, все більше сьогодні вдосконалюється, підводиться, узгоджується з міжнародними, зокрема європейськими стандартами.

Безпосередню участь у розробці та організації здійснення соціальної політики беруть три основні гілки влади — законодавча, виконавча і судова. Законодавча формує нормативно-правову базу суспільства і визначає стратегічні напрямки здійснення такої політики, виконавча безпосередньо забезпечує розв'язання програм, проектів, організовує різноманітні заходи — від загальнонаціональних до регіональних, місцевих, законодавча має прямиий стосунок до контролю за здійсненням соціальної політики.

Як і вся політика в державі, соціальна політика реалізується з використанням певного механізму. Йдеться не просто про набір і використання окремих структур, органів управління, механізмів тощо. Багато науковців, спеціалістів з проблем управління, соціальної політики зазначають, що є наука і є мистецтво соціального управління. І це тому, що в управлінні взагалі виокремлюють суб'єктивне, індивідуальне (те, що стосується особливостей особи, людини, яка здійснює управління) і об'єктивне (що, врешті, від особи мало залежить, а то й не залежить зовсім). Основна відмінність соціального управління від інших його видів, — на думку Г. Щокіна, — полягає у свідомому визначенні мети діяльності. Ступінь впорядкованості соціальних відносин і стабільності всієї соціальної системи, — зазначає він, — характеризується завдяки структурі, що має стабільність і жорсткість. Соціальне управління спроможне поєднувати об'єктивні і суб'єктивні аспекти суспільного розвитку, сприяти впливу на необхідні соціальні зміни. Фактор свідомості є специфічною рисою соціальної системи, не властивою будь-якому класу систем [10].

Управління соціальними процесами загалом, як і реалізація соціальної політики зокрема, залежать насамперед від стану державного управління як такого в комплексі. Цю проблему всебічно розглядає Г. Атаманчук у навчальному посібнику “Государственное управление” (М., 2000) та курсі лекцій “Теория государственного управления” (М., 1997).

Криза в соціальній політиці України, про яку часто ведуть мову, зумовлена багатьма факторами, серед яких важливо виокремити кілька найсуттєвіших. Насамперед — це відсутність стратегії і тактики дій держави у цій сфері та прогнозу соціальних наслідків прийняття управлінських рішень органами державної влади. До цього додамо ще й нерозвиненість форм участі народу в соціальному управлінні і відсутність законодавчо закріпленої відповідальності органів державної влади за нинішній стан життя народу.

Соціальна політика реалізується за умови використання певного механізму управління. Такий механізм утворюють державні, суспільні та громадські органи й інституції (міністерства, комітети, відомства, організації, асоціації, служби соціальної роботи, соціального розвитку та ін.).

Основна відповідальність за реалізацію соціальної політики (її практичне здійснення) покладається на центральні і місцеві органи влади й управління.

Центральним органом є уряд (Кабінет Міністрів), який об'єднує, координує діяльність окремих міністерств і відомств. В Україні це міністерства і державні комітети праці і соціальної політики, освіти і науки, сім'ї та молоді, фізичної культури і спорту, торгівлі і громадського харчування, охорони здоров'я та ін.

До основних завдань Кабінету Міністрів України у сфері соціальної політики належать визначення стратегічної лінії її розвитку і реалізації; визначення ресурсно-матеріальної бази; координація зусиль усіх суб'єктів соціальної політики; узагальнення й поширення кращого досвіду практичної реалізації соціальної політики.

Стратегія, зміст соціальної політики — головна турбота й обов'язок Кабінету Міністрів України, оскільки саме це дає змогу об'єктивно прискорити темпи й ефективніше формувати громадянське суспільство, основу якого становлять соціальна стабільність і злагода; збалансована і відповідно структурована економіка; високорозвинені освіта і наука; належна система отримання та підвищення професійної кваліфікації; виробнича зайнятість громадян; необхідний соціальний захист, медичне обслуговування та оздоровлення населення.

Кабінет Міністрів (уряд) покликаний також виробляти характер і особливості механізму реалізації соціальної політики, що залежить насамперед від особливостей суспільства, ціннісних і духовних його орієнтирів. Так, загальновідомо, що механізм реалізації соціальної політики в колишньому СРСР, а відтак і в Україні, сповна відповідав соціально-економічним відносинам, які існували у тоталітарному суспільстві. Оскільки такі відносини базувалися на централізаційних ресурсів і повноважень; плановому характері виробництва і розподілу; жорсткій регламентації всіх сфер суспільного життя; пріоритеті адміністративного регулювання над правовим, то й механізм реалізації соціальної політики будовався, з одного боку, на своєрідній зрівнялівці, а з другого — на відомому залишково-розподільчому принципі. Та головне те, що всі ресурси для соціального забезпечення, соціальних допомог громадянам утворювалися за рахунок недоплати заробітної плати громадянам.

Структуру місцевих органів управління соціальною політикою становлять відповідні підрозділи в органах місцевої влади (управління, комітети, відділи, сектори), місцеві громадські організації, об'єднання, які зусиллями державних службовців, громадських активістів, власне громадян безпосередньо реалізують соціальну політику через окремі програми, проекти, заходи, акції тощо.

І на загальнодержавному, і на місцевому рівнях управління реалізацією соціальної політики є, по суті, управлінням людськими ресурсами (їх підбір, підготовка і виховання, розстановка, організація діяльності тощо). Зрозуміло, що йдеться про фахівців конкретної, специфічної сфери людської діяльності.

Для практичної реалізації в українському суспільстві соціальної політики потрібні відповідні умови — об'єктивні і суб'єктивні. Найточніше, на нашу думку, такі умови визначив В. Скуратівський. До об'єктивних умов від зараховує:

- трансформацію суспільних відносин і насамперед формування соціально-ринкової економіки, повноцінного інституту власності (зокрема приватної);
- утвердження процесів соціально-трудової мобільності, політичної структурованості суспільства, нової системи духовних, ціннісних орієнтацій.

Соціальна політика є важливою умовою формування в суспільстві якісних відносин, нової якості соціального буття.

До суб'єктивних умов реалізації соціальної політики належать [5, 8]:

- використання в соціальній політиці адекватних принципів, способів і форм цілеспрямованої управлінської, регулятивної діяльності з освоєння й творення соціального буття, які відповідали б вимогам об'єктивних законів суспільного соціального розвитку;
- сприяння засобами регулятивної політики своєчасному розв'язанню суперечностей у соціальній сфері;
- утвердження динамізму в механізмі власне управлінської регулятивної діяльності, спрямованої на розвиток соціального буття, соціальної сфери;
- викорінювання форм і методів командно-адміністративного, директивного управління;
- децентралізація соціальної політики;
- розв'язання суперечностей між новими (значною мірою соціально-ринковими) відносинами й проявами директивного управління, пасивного характеру соціальної політики.

До суб'єктів, які забезпечують практичну реалізацію соціальної політики, належать держава, громадські об'єднання та організації, політичні партії, інші структури громадянського суспільства, безпосередньо громадяни.

Основним суб'єктом соціальної політики, як наголошувалося, завжди є держава, яка за багатьох об'єктивних обставин є об'єднуючим, координаційним центром, спроможним відповідним чином виробити загальну стратегію розвитку та практичної реалізації соціальної політики; сконцентрувати усілякі ресурси й засоби практичної реалізації соціальної політики; узгодити діяльність у соціальній сфері політичних, громадських, господарських та інших організацій, трудових колективів.

Нині, при переході до іншої системи суспільного влаштування, роль держави в Україні стосовно соціальної політики принципово змінюється. Раніше, як відомо, держава, здійснюючи соціальну політику, фактично ігнорувала справжні інтереси громадян, здійснювала політику “нав'язування людині таких правил соціальної поведінки та діяльності, що обмежували її автономію й унеможливлювали вільний вибір способів самореалізації власного соціального потенціалу; відтворення одноманітності суспільних — соціальних, економічних, політичних, духовних — відносин, що обмежувало, стримувало розкриття соціального, духовного потенціалу людини; формування соціального відчуження людини від повноцінного соціального буття” [5, 13].

В сучасних умовах державного будівництва саме держава має подбати про нову стратегію, логіку і зміст соціальної політики, вирішуючи такі головні завдання:

- створення основних способів та форм найоптимальнішого та найефективнішого суспільного соціального розвитку;
- стимулювання громадян, політичних, громадських організацій, утворень до активної участі у розв'язанні соціальних проблем.

“Держава, — справедливо зазначає В. Скуратівський, — повинна не нав'язувати спущені “згори” форми, способи розв'язання соціальних проблем виходячи з якоїсь уніфікованої програми чи жорсткого шаблону, а раз і назавжди відмовитись від функції оперативного втручання в ті чи інші сфери життєдіяльності людини, функціонування соціального буття, що сприяють його збагаченню” [5, 14]. Йдеться про радикальну зміну функцій держави у соціальній політиці, серед яких саме регулятивна функція повинна займати основне місце.

Звернемо увагу й на ту особливість, що нині в Україні державні органи, відповідні структури будують соціальну політику на основі певних соціальних стандартів. Щоправда, законодавчо поки що визначено лише прожитковий мінімум, тобто таких стандартів певною мірою ще бракує.

Основними напрямками соціальної політики в Україні з часу проголошення незалежності було визначено:

- доходи, рівень життя громадян;
- зайнятість громадян і стан ринку праці;
- організацію і оплату праці;
- охорону праці;
- загальнообов'язкове державне соціальне страхування;
- житлове забезпечення громадян тощо.

Різноманітність напрямів, форм, методів, засобів розв'язання соціальної політики потребує комплексного підходу до її розробки і практичного здійснення, особливо в нестабільних суспільствах.

Комплексний підхід при розв'язанні соціальної політики об'єктивно необхідний задля узгодження та координації дій суб'єктів соціальної політики; реалізації соціальної політики на різних рівнях — регіональному, загальнонаціональному; кооперування фінансово-матеріальних засобів, що обумовлюють реалізацію соціальної політики; визначення та врахування різноманітних особливостей, форм практичної реалізації соціальної політики.

Комплексність у розв'язанні соціальної політики має забезпечити її послідовне, безперервне, поступальне здійснення в інтересах громадянина і всього суспільства за пріоритету соціальних інтересів людини.

За останнє десятиріччя соціальна політика в Україні не лише зазнала кардинальних змін у бік її демократизації, більшої предметності й адресності. Соціальна політика, позбавляючись форм і методів директивного управління, поступово наповнюється новими формами і змістом, знаходить і використовує гнучкіші і результативніші форми соціального регулювання, самореалізації особистістю свого власного соціального потенціалу. Запорукою цього стає також досконаліше регулювання, управління такою політикою як з боку держави, так і відповідних органів управління на місцях.

Розглянемо специфічні особливості і практичний механізм здійснення соціальної політики в сучасній Україні та можливі перспективи його подальшого вдосконалення.

Розробка і практична реалізація соціальної політики в Україні потребують урахування того, що така політика є важливим елементом соціального менеджменту. При цьому, як зазначає зокрема М. Туленков, — “механізм розробки і реалізації соціальної політики є інтегральним феноменом соціального менеджменту, який включає дер-

жавну ідеологію і право, соціальні стандарти і економічні засоби, культуру і психологію, демографію і національно-економічні регулятори (організаційні, регіональні, місцеві, територіальні)” [8, 41].

Державна ідеологія — стрижень національної соціальної політики. Така ідеологія є не лише своєрідною стратегічною лінією суспільно-політичного розвитку країни, вона базується насамперед на формуванні системи суспільно значущих для більшості населення соціальних цінностей і соціальних стандартів. Такі цінності і особливо стандарти потрібно розробляти насамперед за умови відповідної соціальної злагоди та суспільної солідарності, постійного скорочення зони соціально-економічного ризику (безробіття, недостатня соціальна підтримка і захист), подолання егоїзму окремих верств та й загалом значної частини населення.

Для практичної реалізації соціальної політики в Україні суттєве значення має необхідність прийняття і законодавчого закріплення відповідних соціальних нормативів. До них належать мінімальний прожитковий мінімум; дохід на душу населення; сукупний сімейний дохід; споживча корзина; рівень і характер надання соціальних послуг окремим верствам населення. За умови врахування таких нормативів можна реально планувати і розвивати стратегію соціальної політики.

Основними напрямками й умовами об’єктивної розробки соціальної політики й безпосередньо механізму її практичної реалізації вважаються:

- розробка і прийняття соціальної доктрини українського суспільства;
- визначення соціальних цінностей (довгострокових і сьогоденних);
- визначення на цих засадах мінімальних гарантій соціальної безпеки (захист генофонду нації, народу, стабілізація життєвого рівня; всебічне стимулювання соціальної активності і механізмів напрацювання на соціальні потреби; засоби соціального захисту “груп ризиків»; поліпшення системи соціального, зокрема пенсійного забезпечення, системи освіти та професійної підготовки, охорони здоров’я, вирішення житлово-побутових умов громадян; зниження криміногенної ситуації, викорінення алкоголізму, наркоманії тощо).

З огляду на об’єктивну ситуацію, пов’язану насамперед з матеріально-фінансовими, економічними ресурсами, з-поміж названих на-

прямків соціальної політики необхідно визначити першочергові (пріоритетні), а далі другорядні та перспективні.

Діяльність суб'єктів управління соціальною політикою також має свої характерні особливості, однак усім їм притаманні такі загальновідомі особливості, як соціальна діагностика, соціальна диференціація та соціальна організація.

Соціальна діагностика — це система дій (процедура), завдяки яким здійснюється об'єктивна оцінка фактичного стану об'єкта соціальної політики, який підлягає управлінню. Для цього використовується певний комплекс різноманітних показників, характеристик, нормативів, орієнтирів. В сумі вони і дають змогу робити відповідну соціальну діагностику.

До структури соціальної діагностики входять такі елементи:

- оцінка стану реального соціального об'єкта на основі спеціальних показників;
- визначення своєрідного еталонного (нормативного) стану об'єкта або режиму його роботи;
- визначення перспектив розвитку соціального об'єкта.

Певну специфіку в соціальній політиці має соціальна диференціація. Це означає, що соціальну політику слід формувати і реалізовувати з урахуванням специфіки регіонів, які реально існують в країні, починаючи з центра, периферії, географічних територій і відповідної диференціації громадян за місцем розселення. Справа в тому, що специфіка розселення породжує і специфіку відносин, які встановлюються між людьми. Відтак процеси урбанізації, міграції серйозно позначаються на формуванні та практичній реалізації соціальної політики в країні.

Нарешті, така ознака соціальної політики, як соціальна організація. Це різновид соціальної системи, цільова керована спільність, яка має відповідну ієрархічну структуру. Як правило, вона характеризується певною самостійністю і незалежністю у функціонуванні. Соціальна організація має дві основні тенденції, або характерні ознаки, — закритість і відкритість.

Як зазначалося, в управлінні загалом виокремлюють суб'єктивне, індивідуальне, і об'єктивне.

Практичні проблеми реалізації соціальної політики потребують великої уваги до людського фактора, розгляду і врахування особливостей особистості як об'єкта і суб'єкта суспільних процесів одно-

часно. Мається на увазі, що потрібно враховувати ті напрацювання, що їх має загальна, соціальна психологія, психологія, яка досліджує проблеми особи і колективу, тощо. Йдеться про праці таких відомих дослідників, як Г. М. Андреева, В. В. Богословський, І. П. Волков, Ф. Г. Генов, А. І. Китов, Н. Л. Коломінський, Я. Л. Коломінський, В. І. Лебедев, С. Д. Максименко, Л. П. Мельник, А. В. Петровський, М. А. Ребер, С. І. Самигін, Н. Я. Сацков та ін. Як найгрунтовніші можна назвати такі праці: Г. М. Андреева. Социальная психология. — М., 1980; Ф. Г. Генов. Психология управления. — М., 1982; А. И. Китов. Экономическая психология. — М., 1987; Я. Л. Коломінський. Психология взаимоотношений в малых группах. — Минск, 1976; Л. П. Мельник. Психология управління. — К., 2002. У цих та інших виданнях розглядається суть психічних, педагогічних процесів, пов'язаних з особою, впливом на неї у процесі соціалізації, становлення громадянської позиції. І оскільки це принципові моменти для реалізації соціальної політики, то питання розробки соціально-психологічних аспектів її реалізації досить актуальне.

Іншими словами, здійснювати соціальну політику без урахування психолого-фізіологічних особливостей людини, групи людей, спільних груп практично неможливо, оскільки ефективність такої політики буде надто низька.

Вирішення будь-яких соціальних проблем передбачає використання відповідних соціальних технологій. До таких технологій загалом відносять інформаційні, навчаючі, політичні, впроваджувальні, управлінські та ін. Соціальні технології можна розглядати “як сукупність операцій, процедур соціального впливу на шляху одержання оптимального соціального результату (зміна соціальної організації, поліпшення умов життя людей, запобігання конфліктам тощо)” [1, 206].

Соціальні технології мають власну класифікацію. Зокрема, вирізняють такі технології:

- за масштабністю: глобальні, загальнонаціональні, регіональні;
- за характером: рутинні, інноваційні, інтелектуальні;
- за місцем використання: технології в духовному, соціальному, економічному і та іншому середовищах;
- за характером соціальної групи, на яку вони спрямовані: технології щодо роботи з дітьми, молоддю, жінками, сім'ями, людьми похилого віку, інвалідами тощо.

Більшість авторів, особливо в Російській Федерації, Україні, інших республіках колишнього СРСР, у Європі підтверджують ту думку, що

використання соціальних технологій дає змогу не тільки вирішувати серйозні соціально-економічні проблеми, а й своєчасно і ефективно розв'язувати соціальні, досить гострі конфлікти, знімати соціальне напруження, навіть запобігати соціальним та іншим катастрофам. Але найважливіше те, що соціальні технології допомагають приймати найоптимальніші управлінські рішення.

Соціальні технології є своєрідною сполучною ланкою між соціологічною теорією і соціальною практикою. Саме вони забезпечують науково обгрунтований вибір оптимальних засобів впливу суб'єктів управління на об'єкт з метою створення найсприятливіших умов життєдіяльності людей.

Вирішальне значення при розв'язанні соціальних питань і проблем, як і реалізації соціальної політики загалом, мають соціальні технології саме державного управління, оскільки пріоритетна роль у розв'язанні соціальної політики завжди належить державі. Практично вона, як вже наголошувалося, визначає стратегію соціальної політики, координує діяльність усіх суб'єктів щодо її реалізації. Держава здійснює це за рахунок прийняття законодавчих актів, встановлення загальних, типових правил (норм) поведінки громадян у всіх сферах суспільного життя, запровадження відповідних соціальних меж і стандартів.

В соціальних технологіях важливе місце належить проблемі саморозвитку, самовдосконалення, самореалізації особи. У цьому плані цікава й корисна праця професора М. П. Лукашевича "Теорія і практика саоменеджменту" (К., 1999), підготовлена і видана в МАУП. В ній автор досліджує не лише сутність, особливості, а й природу, механізм саоменеджменту, пропонує свою систему соціальних технологій, тренінгів.

Внаслідок неоднорідності, великої поляризованості українського соціуму, існуючої нерівності між окремими соціальними групами суттєвого значення для ефективної реалізації соціальної політики набуває такий механізм, як соціальне партнерство.

Соціальне партнерство вкрай необхідне як засіб, що зменшує безпосереднє втручання держави в існуючі економічні відносини з метою перерозподілу доходів, виробленого багатства між "активною" і "пасивною" частинами населення.

Основу політики соціального партнерства мають становити максимально демократичні відносини між державою і громадянами, їх організаціями, об'єднаннями, асоціаціями, встановлення партнерсь-

ких відносин між усіма суб'єктами соціальної політики. В остаточному підсумку стратегія соціального партнерства полягає в досягненні певного балансу щодо економічного і соціального розвитку людства, що створює можливості для поступового переходу від ліберальної моделі держави до моделі держави правової, демократичної, соціальної.

Соціальне партнерство можливе і результативне за умови розвитку політичної демократії, впровадження соціальної ринкової економіки, розвитку плюралізму думок, точок зору усіх суб'єктів соціального процесу, тобто загалом — утворення громадянського суспільства.

Задля встановлення і вироблення в соціальній політиці механізму соціального партнерства потрібно позбутися наслідків державного патерналізму, в тому числі у соціальній сфері, знизити штучний авторитет держави як гаранта і захисника прав найманих працівників, підприємців, споживачів, власників.

Диференціація людей в українському суспільстві нині надто велика, а отже говорити про відповідну його структурування ще рано. Маємо багато соціальних спільнот, які є частиною всього соціуму і мають свої характерні ознаки, оскільки об'єднані за певним економічним станом, рівнем культури і розвитку, соціальними інтересами і навіть за умовами побуту. Соціальна структура в колишньому СРСР зображувалася надто примітивно і спрощено — робітничий клас, колгоспне селянство, інтелігенція. Тим часом у сучасному українському суспільстві виникли такі принципово нові соціальні спільноти, як підприємці, кооператори, фермери, орендарі, маргінали та ін. До того ж і всередині соціальних спільнот проглядається певна диференціація за освітою, рівнем кваліфікації, віком, статтю, ідейними поглядами, переконаннями, партійною належністю. Зокрема вирізняється така велика соціальна спільнота, як “середній прошарок” (“середній клас”), до якого зараховують робітників високої кваліфікації, міських і сільських власників — підприємців, науково-технічних працівників.

Через багато обставин досягти узгодженості в житті, в інтересах багатьох соціальних спільнот важко. Часто відносини між ними мають навіть конфліктний характер. Саме тому соціальна політика має передбачати умови для взаємовигідного, більш-менш рівноправного існування соціальних спільнот; створення необхідних умов для соціального забезпечення і підтримки тих соціальних спільнот, які особливо і в першу чергу потребують її.

Найпоширенішим і особливим видом діяльності, спрямованої на вирішення соціальних проблем, а відтак і значною мірою на розв'язання соціальної політики є соціальна робота.

Соціальна робота — інтегрований, міждисциплінарний вид професійної діяльності, спрямований на задоволення соціально гарантованих і особистісних інтересів і потреб людини, соціальних груп. Така робота здійснюється як система взаємопов'язаних прийомів формування, підтримки та реабілітації життєвих сил людини, її індивідуальної і соціальної суб'єктивності [7, 179].

Серед основних ознак соціальної роботи (принципи, функції, об'єкт, методи, суб'єкт, навички соціальної роботи) особливе значення мають саме методи. Методи соціальної роботи — це певні прийоми (їх сукупність), способи впливу суб'єктів соціальної роботи на функціонування і розвиток соціальних відносин і процесів у суспільстві з метою їх оптимальної відповідності життєдіяльності людей [7, 180].

Розрізняють кілька груп методів соціальної роботи: організаційні (організаційно-розпорядчі, організаційно-координаційні, організаційно-технічні, організаційно-інструктивні та ін.); педагогічні (ті, що сприяють формуванню свідомості особи, забезпечують пізнавальну, практично-поведінкову діяльність особи); соціально-медичі; соціально-економічні; правові; соціально-психологічні. Зазначені методи використовують згідно з реальною потребою, змістом соціальної роботи.

Дбаючи про максимальне вдосконалення управління соціальною політикою, важливо враховувати й ту принципову обставину, що більшість, особливо високорозвинених, суспільств у світі давно стали суспільствами знань, соціальних послуг, тобто таких, де люди заробляють на життя, використовуючи не фізичну силу, а знання. Крім того, щораз активніше у вирішення найскладніших суспільних проблем людини втручаються саме громадські інституції, які суттєво перебирають на себе функції держави, сприяють активному включенню громадян у суспільне життя.

За визначенням класиків сучасних систем управління, так званий соціалістичний досвід організації життя людей зробив велике застереження стосовно того, що коли громадські інституції плюралістичного суспільства не виконуватимуть своїх функцій як відповідальні і автономні організації з соціалізації, саморозвитку і самореалізації особистості, вільного розвитку особи годі сподіватися.

Звідси постають кардинальні проблеми як побудови, формування соціальної політики на демократичних засадах, так і вдосконалення її управління, в центрі якого головним суб'єктом і об'єктом є людина з усім спектром найскладніших інтересів, запитів і проблем.

Принципово новий характер управління соціальною політикою можливий лише за умови наявності відповідного кадрового закону, фахівців-управлінців, спроможних працювати творчо, інноваційно, тісно поєднуючи досягнення сучасної теоретичної науки і практики. З огляду на це постає проблема налагодження стрункої системи підготовки кадрів, зокрема, організаторів соціальної роботи. Йдеться про додаткове створення відповідних факультетів, відділень соціальної роботи у вузах, налагодження чіткої системи підвищення кваліфікації соціальних працівників.

З огляду на викладене зробимо певні висновки.

Соціальна політика передбачає як вирішальний елемент соціальне управління, тобто управління відповідними соціальними процесами, що відбуваються в суспільстві.

Соціальне управління — один з видів управління, функція якого полягає у забезпеченні реалізації потреб прогресивного розвитку суспільства і його підсистем [6, 85].

Основною функцією соціального управління є розробка і здійснення соціальної політики, спрямованої на забезпечення соціально-економічного розвитку країни, підвищення рівня життя, поліпшення умов праці і побуту людей, подальший розвиток демократії.

Суб'єктами соціального управління є спеціалізовані державні й недержавні органи і служби, в тому числі й соціальної сфери, сфери праці тощо. Координатором в управлінні процесом реалізації соціальної політики безумовно є уряд, урядові установи — міністерства, відомства, їх підрозділи. У найширшому плані суб'єктом соціального управління є все населення країни.

Список використаної та рекомендованої літератури (до розділу)

1. *Актуальні проблеми теорії та практики соціальної роботи на межі тисячоліть: Монографія.* — К., 2001.

2. Коваль Л. Г., Зверева І. Д., Хлебик С. Р. Соціальна педагогіка // Соціальна робота. — К., 1997.
3. Основні напрями соціальної політики України на період до 2004 року. Указ Президента України від 24 травня 2000 року № 717/2000.
4. Павленко Ю. І. Трансформація суспільства і проблеми соціальної політики. — К., 1997.
5. Скуратівський В. А., Палій О. М. Основи соціальної політики. — К., 2002.
6. Соціальна робота в Україні: теорія та практика: Посібник для підвищення кваліфікації працівників центрів соціальних служб для молоді. — У 2 ч. — К., 2001.
7. Социальные технологии: Толковый словарь. — М., 1995.
8. Туленков М. В. Формування соціальної політики — універсальна технологія соціального менеджменту // Социальная политика в условиях экономических и политических реформ украинского общества. Сб. науч. трудов. — К., 2000.
9. Щёкин Г. В. Социальная теория и кадровая политика: Моногр. — К., 2000.
10. Щёкин Г. В. К разработке концепции управления современным обществом // Концепция управления посттоталитарным обществом: взгляд на проблему. — К., 1996.

Контрольні питання

1. Суть і особливості соціальної політики.
2. Основні функції соціальної політики.
3. Рівні реалізації соціальної політики.
4. Механізм управління реалізацією соціальної політики.
5. Об'єктивні і суб'єктивні умови реалізації соціальної політики.
6. Суб'єкти практичної реалізації соціальної політики.
7. Класифікація та особливості основних соціальних технологій.
8. Основні групи методів соціальної роботи та особливості їх використання.

2

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

М. Є. Сіницький

канд. фіз.-мат. наук, доцент МАУП

Незважаючи на всі негаразди Україна була й залишається частиною світового суспільства, яке динамічно розвивається, перебуваючи сьогодні на стадії переходу від індустріального суспільства до інформаційного. Матеріальною основою такої трансформації є досягнення людства у сфері електронно-обчислювальної техніки й систем зв'язку, генної інженерії та біотехнологій. Завдяки прогресу в цих напрямках з'явилися нові види технологій — інформаційні. “Сировиною” для них служить первинна інформація (дані), яка переробляється на інформаційний “продукт” завдяки знанням, що становлять інтелектуальний потенціал людства. У світі нагромаджено величезний обсяг інформації, але більшість людей з різних причин не мають можливості повною мірою скористатися цим соціальним скарбом. За деякими оцінками, кількість знань вдвічі збільшується кожні 5–7 років. Через такі темпи молода людина не встигає ще закінчити навчальний заклад, а їй вже потрібно знову навчатися, тобто процес навчання повинен займати більшу частину життя. Вихід із цієї ситуації, безумовно, полягає у розробці та освоєнні нових методів “інтерактивного” навчання, що ґрунтуються на сучасних інформацій-

них технологіях, у створенні умов для самонавчання індивіда, забезпечивши йому швидкий доступ до спеціальним чином підготовленої, чіткої, структурованої, відфільтрованої, вираженої інформації. Становлення й соціалізацію особистості в сучасному суспільстві сьогодні неможливо уявити без інформатизації усіх сфер життєдіяльності людини.

Потрібно зазначити, що важливий крок у цьому напрямку зроблено ще в 1998 р., коли було прийнято Закон України “Про національну програму інформатизації” [1] і оприлюднено “Концепцію національної програми інформатизації”. Але через нерозуміння чиновниками її ключового значення для життя країни поки що не вдалося реалізувати закладені в ній ідеї трансформації системи управління державою і суспільством загалом, адже саме недосконалість технологій управління суспільством є одним із головних факторів нашого нинішнього жалюгідного економічного становища.

Основою для прийняття управлінських рішень, поза сумнівом, служить інформація. Можна навести кілька визначень цього поняття стосовно різних предметних галузей. У середині ХХ ст. термін “інформація” став загальнонауковим поняттям, що означає обмін відомостями між людьми, людиною та ЕОМ, між різними ЕОМ, а також обмін сигналами у рослинному і тваринному світі, передачу ознак від клітини до клітини, від організму до організму [2; 26]. Правомірним буде й таке визначення: інформація — це “відчужені” знання (дані, відомості про людей, предмети, факти, події, явища та процеси, незалежно від форми їх подання), які можуть бути записані на матеріальний носій, щоб бути доступними будь-кому” [14]. І нарешті, з позицій теорії управління, інформація — це “частина знань, яка використовується для орієнтації, активної дії, управління... Вона обслуговує всі функції управління — від підготовки та прийняття рішень до підведення підсумків їх виконання, містить відомості про методи та засоби управління, які потрібно використовувати для забезпечення ефективного функціонування системи, досягнення поставлених цілей...” [17]. Інформація, коли вона вірогідна, переконлива, повна, точна та актуальна, є інтеграційним фактором системи, а взаємний обмін нею з навколишнім середовищем — неодмінною умовою існування й розвитку будь-якої системи.

З методологічної точки зору соціальне пізнання в наш час будується переважно на імовірнісному, стохастичному підході. Де-

термінізм і раціоналізм, що були властиві періоду індустріалізації, витісняються інформаційним принципом соціального пізнання, який разом із принципом системності забезпечує науково-аналітичну та прогностичну функції пізнавальних процесів.

Теорія управління соціальною роботою (СР) сьогодні перебуває на стадії становлення. Вирізняють такі найактуальніші проблеми менеджменту СР:

- відсутність у керівників необхідних знань в управлінні людьми, вміння розбиратися в ситуації і приймати адекватні рішення;
- інформаційний “голод”;
- розробка критеріїв оцінки якості функціонування системи управління СР і методик оцінки діяльності виконавців;
- методологія прогнозування СР;
- моделювання діяльності соціальних служб і забезпечення якісного управління СР.

Сучасний менеджер повсякденно має справу з інформаційними процесами. Він збирає інформацію, оцінює її, визначає головне, планує, реалізує намічений план, у процесі якого приймає адаптивні рішення, і, нарешті, аналізує результати. Отримана нова інформація є вихідною для наступного робочого циклу. Обсяг і зміст відомостей, потрібних менеджеру СР, залежить від таких факторів:

- складності й сутності розв’язуваного завдання;
- глибини розуміння мети;
- ступеня професійної підготовки, рівня знань про об’єктивні закономірності управлінського процесу;
- поінформованості про стан системи та її реакцію на управлінські впливи (структура внутрішніх і зовнішніх зв’язків, їх значущість, ресурсозабезпеченість, гнучкість тощо);
- можливості об’єктивної оцінки якості результату.

Важливим моментом СР є розуміння менеджером необхідності використання системного підходу при збиранні інформації та дотримання цього принципу протягом усього циклу управління [15]. Йдеться про запобігання недолікам натуралістичного підходу у прийнятті рішень, коли людина помічає тільки те, що знає. До всіх явищ живої природи та суспільного життя треба підходити комплексно, вивчаючи їх з різних сторін. Цьому сприяє використання якомога ширшого спектра інформаційних джерел — від особистих спостережень до висновків експертів (або просто компетентних людей) різних

спеціальностей та відомостей з баз даних, нагромаджених світовою спільнотою. Об'єктивність і оперативність аналізу і подальших висновків суттєво підвищуються при використанні сучасних статистичних методів обробки інформації, пакетів прикладних програм (ППП) планування та управління проектами, баз даних та експертних систем.

Важливе значення для менеджера має вміння оптимально організувати як власну працю, так і працю підлеглих. Основою тут знову-таки є застосування сучасної обчислювальної та копіювально-розмножувальної техніки в комплексі із сучасними засобами зв'язку. При цьому треба враховувати, що сьогодні світовою тенденцією стало "просування" потужних обчислювальних засобів до користувача (персоналізація комп'ютерів). Це відбувається не тільки за рахунок досягнень мікроелектроніки, а й завдяки бурхливому розвитку нових, об'єктно-орієнтованих мов програмування, що ґрунтуються на законах математичної логіки та ідеях штучного інтелекту. Новітні технології програмування спрямовані на надання користувачеві можливості самостійно складати програми без залучення фахівців-програмістів. Далі розглядаються основні напрями та засоби використання сучасних інформаційних технологій (ІТ) у менеджменті СР.

2.1. Інформаційні технології автоматизації офісних робіт

Сьогодні автоматизація праці персоналу з документами є найпопулярнішим і найдоступнішим напрямком інформатизації. Безперечним лідером серед світових виробників програмного забезпечення (ПЗ) для персональних комп'ютерів (ПК) у цьому напрямі вважається американська корпорація *Microsoft*[®] (*MS*), яка буквально монополізувала ринок ПЗ. Таких успіхів досягнуто завдяки методологічній єдності, уніфікації та стандартизації пропонованих *Microsoft*[®] програм, і насамперед операційних систем (ОС) та оболонок до них. Багато років на платформу спочатку ОС *MS DOS* і оболонки *Windows*[®] (3..., 95, 98)*, а нині на ОС *Windows*[®] (*NT*, *2000*, *XP*) опирається клон так званих *PC IBM*-сумісних комп'ютерів. За популярністю з *Windows*[®] може зрівнятися хіба що ОС

* Тут і далі в дужках зазначено номери версій програм.

UNIX, під управлінням якої працює більшість комп'ютерів-серверів *Internet*. Завдяки авторитету корпорації *Microsoft*[®] багато інших виробників ПЗ взяли її ідеологію і розробляють ППП “під *Windows*[®]” і для *Internet* [27].

2.1.1. Робота з текстовими документами

Для створення й оформлення текстових документів (листів, заяв, наказів, службових записок, звітів тощо) призначено текстові редактори та текстові процесори. Останні характеризуються тим, що забезпечують можливість обміну інформацією з іншими програмами, виконання простих обчислень і роботи з таблицями.

На ринку програм для *IBM PC*-сумісних ПК сьогодні домінує текстовий процесор *MS Word (97, 2000, 2002)* [8; 23]. За його допомогою можна набирати текст, використовуючи різноманітні розкладки клавіатури (алфавіти), математичні, хімічні та інші символи; продивлятися й редагувати існуючі електронні документи; форматувати символи, абзаци, сторінки, розділи і документ у цілому; автоматично переносити слова; змінювати масштаб зображення та стиль шрифтів, здійснювати пошук і заміну послідовностей символів; швидко переміщуватися по документу, будувати таблиці й виконувати в них обчислення; автоматично перевіряти правопис; редагувати малюнки, діаграми, графіки, аудіо- та відеофайли; працювати одночасно з кількома документами; створювати складно підпорядковані документи і документи, що поширюються через мережу *Internet*; зберігати документи у форматах, які “читаються” більшістю інших програм; будувати послідовності команд, які виконуються як одна команда (макроси); розташовувати на свій розсуд елементи управління робочого вікна та багато іншого.

Певною мірою популярні також текстові редактори *MultiEdit*, *Chiwriter*, *NotePad*, *WordPad*, *AmiPro*, *WordPerfect*, *Лексикон*. У видавничій справі працюють настільні видавничі системи *PageMaker*, *QuarkExpress*, *VenturaPublisher* та ін.

2.1.2. Комп'ютерна графіка

Для створення й редагування малюнків, графіків, діаграм, ілюстрацій застосовуються графічні редактори (ГР) різних виробників: *Paint* і *MS PhotoDelux* (перший включений до *Windows*[®]),

Adobe Photoshop, Adobe Image Ready, Adobe Photo-Paint, Picture Publisher. Ці редактори належать до групи растрових (Bitmap) ГР. Зображення в них формується з окремих точок (пікселів). Растрова графіка надає майже необмежені можливості зміни форми та кольору об'єкта, але зображення спотворюється при зміні масштабу (при великому збільшенні стають помітними окремі групи пікселів, а при зменшенні — змінюються пропорції). Крім того, для запам'ятовування растрових зображень (у форматах BMP, GIF, JPG) потрібен великий обсяг пам'яті (близько 3,5 Мб для фотознімка 10 × 12 см з роздільною здатністю 250 пікселів на дюйм). Другу групу утворюють векторні ГР. У них всі лінії задаються вузловими точками й формулами, за якими розраховуються координати проміжних точок. Колір, товщина та стиль лінії описуються за допомогою додаткових параметрів. Зміна масштабу векторного зображення не викликає його спотворення, тому що не позначається на записі формул (математичної моделі графічного об'єкта). Природно, що для зберігання формул потрібен значно менший обсяг пам'яті, ніж для зберігання карти (таблиці, матриці) розміщення різноколірних пікселів у растровій графіці. До векторних ГР належать *Adobe Illustrator, Macromedia Freehand, Corel Photo Painter, Fractal Design Painter* та інші.

Найскладніші ГР мають набори інструментів для інверсії, дзеркального відображення, ретушування зображення, створення перспективи (псевдооб'ємних зображень). Завдяки цьому забезпечується можливість анімації зображень, імітації художніх стилів, моделювання форми об'єктів (наприклад, автомобілів або жіночих зачісок) тощо. Такими можливостями володіють ГР *Corel Draw, 3D Studio MAX, Animator Pro, Maya (Alias/Waverront Maya)* та ін.

2.1.3. Робота з табличною інформацією

Інформація, упорядкована у формі таблиці, що обробляється комп'ютером і зберігається в ньому або на зовнішньому носії, називається електронною таблицею (ЕТ), або табличним процесором. Електронні таблиці незамінні при операціях з рахунками, відомостями, звітною документацією, при складанні різних форм бланків, оформленні діаграм і ділової графіки. Більшість ЕТ виконують арифметичні, логічні та інші операції з даними, автоматично переобчислю-

ють дані за формулами, які створюються користувачем самостійно або за допомогою різноманітних бібліотек стандартних функцій, копіюють і редагують формули, тексти тощо. На ринку ПЗ персональних комп'ютерів ЕТ представлені програмами *Lotus 1-2-3*, *SuperCalc*, *QuattroPro*, *VisiCalc*, *MS Excel* [4; 10]. Остання домінує за продажами на пострадянському просторі, тому що є системоподібною текстовому процесору *MS Word* і агрегована з ним у ППП *MS Office*. Номери комерційних версій цих програм збігаються. В *MS Excel 2000* включено понад 450 функцій дев'яти класів: математичні, тригонометричні, логічні, дати і часу, перегляду та посилання, текстові, фінансові, статистичні, управління базами даних і списками, інформаційні (зокрема, автоматичного визначення помилок). Один аркуш *MS Excel 2000* може містити до 256 стовпчиків і 65536 рядків, а в кожному комірку ЕТ можна вводити до 32000 символів у числовому, текстовому, логічному, грошовому, фінансовому, дати та часу або загальному форматі. За допомогою *MS Excel* можна створювати різноманітні діаграми, що використовуються як засоби графічного аналізу та подання результатів. *MS Excel*, як і *MS Word*, підтримують розроблені *Microsoft*[®] технології динамічного обміну даними (*DDE*) і зв'язування та впровадження об'єктів (*OLE*), що дає змогу включати в документи *MS Excel* різноманітні об'єкти (тексти, малюнки, аудіо-, відеофайли та ін.), створені іншими програмами (так звані *OLE*-серверами), і редагувати їх засобами цих програм. Важливе значення для менеджерів СР має набір засобів аналізу та прогнозування *MS Excel 2000*, що складається з процедур статистичного аналізу даних, таблиць підстановки, диспетчеризації сценаріїв, підбору параметру та пошуку рішення. Далі ми розглянемо застосування цих інструментів для обґрунтування прийняття управлінських рішень.

2.1.4. Робота з базами даних

Однією з особливостей СР є різноманітність і великі обсяги оброблюваної інформації. Дані моніторингу, соціальної діагностики, картки клієнтів з результатами інтерв'ю, тобто інформація, що забезпечує індивідуальний підхід до кожного, кому потрібна соціальна підтримка, — усе це передбачає інформаційно-логічне документування нагромаджуваних відомостей. Для того щоб компетентно й своєчасно консультувати клієнтів з різноманітних питань життєзабезпечення та організувати соціальні заходи з урахуванням світо-

вих досягнень СР, працівники соціальної сфери повинні мати швидкий доступ до фактографічної (довідкової) інформації, вміти відібрати інформацію за відповідними напрямками та аналізувати її.

Менеджер СР повинен з особливою старанністю підходити до підбору та розстановки кадрів соціальних працівників, об'єктивно оцінювати їхню професійну придатність, виявляти здібності і схильності, темперамент і недоліки, які можуть суттєво впливати на їх подальшу діяльність і поведінку. Одним з ефективних способів виявлення та оцінки якостей особистості, які не піддаються безпосередньому спостереженню, вважається тестовий метод. За його допомогою вирішуються три завдання: отримання кваліметричної оцінки якісних параметрів особистості, досягнення об'єктивності дослідження та забезпечення порівнянності результатів. На жаль, універсальних тестів на всі випадки життя не існує, і менеджер повинен творчо підходити до застосування готових рецептів, контролювати валідність і працездатність тестів, переосмислювати і розвивати їх з урахуванням новітніх досягнень цієї методики.

У процесі роботи з великими масивами даних основною проблемою є організація звернення до них: введення-виведення, класифікація, пошук і вибірка потрібних записів, впорядкування. Ця проблема вирішується за рахунок застосування методології створення та управління базами даних (БД), тобто об'єднання даних за загальними правилами опису, зберігання та обробки, в результаті чого неупорядкована інформація перетворюється у систематизовані масиви опису певної предметної сфери [14]. Для створення БД, поповнення їх, редагування й вибірки інформації служать ППП, які називаються системами управління БД (СУБД). За принципом організації зв'язків даних БД поділяються на три основні групи: реляційні (РБД), ієрархічні (ІБД) та мережеві (МБД).

В РБД дані подають у формі таблиць (відношень)*. Рядки таблиці називаються записами (кортежами)*, а стовпчики — полями (атрибутами)*. Основна вимога до відношень РБД полягає в тому, що значення атрибутів повинні бути елементарною та неподільною інформаційною одиницею, завдяки чому в РБД використовується математичний апарат реляційної алгебри, в якій визначено такі операції, як об'єднання, віднімання, сполучення та ін. Звідси — жорсткість структури РБД (неможливо, наприклад, працювати із записами довільної

* В дужках наведено терміни, що використовуються в теорії множин.

довжини), залежність швидкодії від розміру БД та інші недоліки. Безсумнівною перевагою РБД є їхня відносна простота та прозорість.

В ІБД зв'язки будуються у вигляді орієнтованого “дерева” (графа) — від старших вершин до молодших. Це прискорює доступ до необхідної інформації, але за умови, що в структурі “дерева” є відповідний шлях.

В МБД теоретично можливі зв'язки “усіх з усіма”, однак для утримання їх потрібно дуже багато комп'ютерної пам'яті, тому на практиці вдаються до певних обмежень.

Серед програм для РС домінують РБД. Найпопулярніші з них *Sybase, Clipper, Informix, Oracle, Paradox, MS Access*. Остання входить до складу ППП *MS Office* і має дедалі більше користувачів в Україні, витісняючи *dBase* та *FoxPro*, які використовувалися раніше.

MS Access (97, 2000, 2002) [5; 24] складається з ряду об'єктів: таблиць, запитів, форм, звітів, макросів і модулів, кожний з яких програма пропонує користувачеві створити самостійно (у режимі “конструктора”), використовуючи спеціальний набір “інструментів” і процедур. Для надання допомоги передбачено інтерактивну інформаційно-довідкову систему, спеціальні підпрограми-майстри та шаблони. Насамперед будуються таблиці і задаються зв'язки між ними. Мультитабличність використовується для запобігання повторенню інформації. На відміну від стовпчика *MS Excel*, кожне поле *MS Access* може містити дані тільки одного типу (формату): символьного (текстового), числового, дати і часу, логічного, лічильник, *MEMO* та *OLE*-об'єкта і мати певні властивості. Наприклад, поле може бути ключовим або індексованим. За допомогою ключа ідентифікується кожний запис таблиці. Індексовані поля використовуються для зв'язування таблиць. Зв'язки можуть бути простими, підпорядкованими та каскадно оновлюваними. Вони створюються і редагуються у вікні *Схема даних*. За допомогою *Мастера анализа таблиць* структуру *MS Access* можна оптимізувати. Готові таблиці можна сортувати, фільтрувати, виводити на друк, а також редагувати як структуру таблиці, так і її дані; додавати або видаляти записи, у тому числі всі пов'язані записи в інших таблицях (каскадне оновлення). При заповненні таблиці кожному запису можна присвоїти унікальний код лічильника, який ніколи не повторюється.

Вибірку даних з таблиць здійснюють за допомогою запитів. У запиті зазначаються відповідні поля та умови, яким повинні відповідати

записи. Умови можуть включати математичні та логічні вирази, процедури порівняння послідовностей символів, стандартні функції та багато іншого. Вибірку даних можна проводити одночасно з усіх таблиць. У запиті можна використовувати дані, отримані за допомогою іншого запиту (підпорядковані запити). Окрім запитів на вибірку існують запити на зміну (додавання, видалення, оновлення) записів, об'єднання та створення нових таблиць, а також запити до **SQL**-сервера та перехресні запити, що мають на меті відображення результатів статистичних розрахунків (кількості записів, мінімального та максимального значень, середнього арифметичного та суми за вибраними записами), які автоматично групуються у вигляді таблиці. Такі ж самі статистичні дані можна отримати і в запиті на вибірку, якщо задати опцію **Итоги**. Конструювання не дуже складних запитів у **MS Access** практично не потребує спеціальної підготовки. Завдяки розвиненим інтерфейсу та інструментальним засобам прості запити програмуються практично на рівні постановки завдання. Досвідчений користувач може створювати складні запити, використовуючи мову програмування запитів **SQL Access**.

Користувачеві надається можливість побудувати на свій розсуд процес спілкування з програмою. Для цього в **MS Access** розробляються форми. У них інформація може відобразитися не у вигляді таблиць, а за окремими записами, відібраними за допомогою запитів з однієї або кількох таблиць. Кожному полю таблиці відповідає так зване **Связанное поле** форми, координати і розмір якого задає користувач. У формі можна розташувати **Свободные поля**, призначені для збереження тимчасової інформації, доки форма залишається відкритою. У форму вставляють текст, малюнки, лінії, геометричні фігури та інші об'єкти. За їх допомогою створюються заголовки, пояснюючі підписи, мнемосхеми тощо. Усе це надає формі вигляду електронного документа і підвищує зручність спілкування з нею. У формі можна встановити стандартні елементи управління **Windows**[®] — кнопки, вмикачі, перемикачі, списки, лічильники. Через них, використовуючи маніпулятор “миша”, можна видавати стандартні команди **Windows**[®], формувати умови та режими роботи, вводити дані, які часто повторюються, та ін. Користувач може задати певні властивості форм і їхніх складових, формати, кольори, стилі відображення інформації. Форми є зручним засобом уведення даних, у тому числі умов відбору записів. Інформація, що виводиться у формах, може сортуватися й фільтруватися як за допомогою готових фільтрів, так і з використанням фільтрів,

створених користувачем у вигляді запиту. Поля форми успадковують всі властивості полів таблиці, з якими вони пов'язані. Стандартні дії з об'єктами **MS Access** та обробка даних програмується з використанням відповідних команд, доступ до яких відкривається в режимі конструювання макросів (макрокоманд) та модулів (підпрограм, що створюються користувачем на мові **Access Visual Basic**). Існує режим виконання команд кроками, що полегшує знаходження помилок у програмі. Користувач, що засвоїв **MS Access**, може без проблем самостійно формувати і накопичувати БД, програмувати будь-які вибірки, статистичні та бухгалтерські розрахунки, створювати і зберігати потрібні для його роботи документи, конструювати різноманітні тести тощо.

Інформація, призначена до друку та зберігання у паперовому вигляді (що надає їй юридичної сили), створюється шляхом конструювання звітів **MS Access**. Технологія розробки звітів схожа на роботу з формами, але в цьому режимі передбачено форматування сторінок, розділів, документа загалом. Існують команди масштабування зображення, попереднього перегляду та інший сервіс. У звіті можна також виконувати сортування, прості обчислювання та інші операції.

Завдяки **OLE**-технології в документи **MS Access** можна поміщати (упроваджувати або зв'язувати) об'єкти, створені за допомогою інших додатків **Windows**[®], і навпаки, розмішувати документи **MS Access** в інших програмних продуктах. **MS Access** є мережевою програмою, з якою можуть працювати одночасно кілька користувачів. При цьому забезпечується захист від несанкціонованого доступу, ієрархічність прав доступу, створення копій БД та інші види управління. Документи **MS Access** при бажанні можна подати у форматі, придатному для передавання через **Internet**.

2.1.5. Підготовка презентацій і мультимедіа

Ефективність проведення масових заходів (зустрічей, зборів, обговорень тощо) суттєво підвищується, якщо учасники користуються гарним, вражаючим роздатковим та ілюстративним матеріалом, який допомагає візуально представити думки та ідеї виступаючого. Інтелектуальну та практичну підтримку цьому виду забезпечення СР надають програмні засоби підготовки презентацій. До найвідоміших з них належать **MS PowerPoint**, **Macromedia Flash**, **MS Demo.Shield**, **Lotus Freelance Graphics**, **Charisma**,

Harvard Graphics та ін. Програма **MS PowerPoint** включена до ППП **MS Office**, постійно оновлюється, доступна і може бути рекомендована для використання у практиці СР.

Презентація, створена за допомогою **MS PowerPoint**, являє собою комплекс підготовлених для показу аркушів (слайдів), які містять основні положення виступу, пояснюючі схеми, таблиці, діаграми та малюнки. Матеріали можна також оформити у роздатковому варіанті у вигляді сторінок формату А4, які містять зменшені копії слайдів. Для допомоги доповідачу існує режим сторінок нотаток, в якому на екран виводиться їхній текст. **MS PowerPoint** допомагає вибрати потрібний зміст з набору шаблонів, а користувач повинен адаптувати текст вибраного абзацу, додати ілюстративний матеріал, розробити дизайн, тобто підібрати кольорову гаму, графіку, музичне оформлення та анімаційні ефекти. Останнє передбачає перехід до наступного слайда або процес побудови слайдів зі складових об'єктів, або вставку активного об'єкта, який може "жити власним життям". Це може бути відеокліп або об'єкт, підготовлений самою програмою. Існують готові шаблони дизайну. Користувач може створити власний шаблон. Як і інші програми, розроблені **Microsoft®**, **MS PowerPoint** підтримує **OLE**-технологію. Тому дані, подані в табличному вигляді, можна готувати в **MS Word** або в **MS Excel**, а ілюстрації — у графічних редакторах, а потім — зв'язувати чи впроваджувати ці документи в **MS PowerPoint**.

Кожну зі складових частин презентації — слайди, нотатки, структуру презентації можна роздрукувати й розмножити. Найбільший ефект досягається за наявності мультимедійного проектора, що дає змогу подати комп'ютерне зображення у збільшеному масштабі на проекційному екрані, як у кіно. Якщо обладнання комп'ютера має апаратні засоби мультимедіа (звукова карта, привід компакт-дисків, відеоплата з **3D**-прискорювачем, мікрофон і процесор з додатковим набором команд (**MMX**)*), то презентація може бути озвучена. За наявності підсилювальної апаратури захід набуває масовості. Підготовлені в **MS PowerPoint** слайди можна роздрукувати на плівку і демонструвати через звичайний слайдпроектор.

Технологія мультимедіа (від англ. *multimedia* — багато середовищ) дає можливість перетворити комп'ютер на міні-відеостудію,

* Різноманітні засоби мультимедіа рекламуються у щотижневому каталозі комп'ютерів **HotLine** (<http://www.itc.kiev.ua>; E-mail@hotline.kiev.ua).

електромузичний інструмент, диктофон для запису виступу, аудіо-комплекс або телевізійний приймач. Для цього додатково потрібні відеокамера, мідиклавіатура, плата TV-тюнера і відповідне ПЗ. За допомогою мультимедійного комп'ютера можна змонтувати фонограму і створити відеофільм, використовуючи при цьому широкий спектр прийомів цифрової обробки аудіо- і відеоінформації.

Програмне забезпечення мультимедіа дуже різноманітне і його перелік зайняв би багато сторінок. Докладні огляди можна знайти у періодичних виданнях “КомпьютерПресс”, “PC Week”, “PC Magazine/RussianEdition”, “Мой компьютер” та ін. Зазначимо також можливості для менеджерів СР брати величезні обсяги інформації з електронних книжок і різноманітних довідково-пошукових систем (ДПС), що розповсюджуються на **CD**-дисках та через **Internet**. В них можна знайти колекції будь-яких тестів, енциклопедії, довідники, інформація в яких, що важливо, періодично оновлюється. Багато з них обладнані ефективними засобами пошуку інформації за різними ознаками: алфавітною, хронологічною, контекстовою, географічною та ін. Значну допомогу менеджеру можуть надати ДПС правової підтримки: **Ліга.Закон** (www.liga.kiev.ua), **Дунай** (www.dinai.com), **Аист** (www.aist.com.ua), **Farlep** (www.farlep.net/-triada), **Pravis** (www.pravis.donbass.com/rus/). Вони містять нормативні акти органів законодавчої та виконавчої влади, а також керівні документи майже всіх міністерств і відомств. В них можна також знайти інформацію про документообіг. Для бухгалтерів центрів СР пропонуємо звертатися на сайти фірм **ІС:** (www.1С.ru), **Ланжерон** (www.langeron.kiev.ua), **Мираж** (www.mirage.zp.ua), на яких можна отримати консультацію з усіх проблем бухгалтерського обліку.

2.1.6. Експертні системи

Експертні системи (ЕС) — це програмні комплекси, що оперують зі знаннями фахівців у конкретній предметній галузі (базами знань — БЗ) з метою створення рекомендацій та прийняття рішень. Вони застосовуються, зокрема, у математично слаборозвинених галузях науки: медицині, політології, соціології та ін. Знання, отримані з досвіду (емпіричні) та інтуїтивно, за термінологією ЕС називаються евристичними. Бази знань можуть включати в себе мета-знання, тобто знання про знання (про те, як мислять експерти). На відміну від звичайних БД, у БЗ зберігаються не тільки факти, а й розв'язувальні правила, які дозволяють прийти до нових фактів. Про-

цедура наповнення БЗ дуже складна і важко формалізується. Створенням БЗ займаються фахівці зі знань — когнітологи. “Мозком” ЕС є вирішувач (машина логічного висновку) — програма, що імітує хід думок експерта. В її основу покладено комп’ютерну технологію “штучного інтелекту” [24]. Експертна система моделює механізми мислення людини, формуючи певні думки та висновки, спираючись на відповідні БЗ. Характерною рисою ЕС є їх здатність давати пояснення, чому запропоновано саме таке рішення, і доводити його обґрунтованість (прозорість ЕС).

Кількість ЕС постійно збільшується. Відомо такі ЕС: *MYCIN*, *INTERNIST*, *TETRESIAS*, *ONCOCIN*, *CENTAUR* (медицина), *JUDITH*, *CATON* (правознавство), *Management Advisor* (комерційна діяльність), *R1/XCON* (комплектація комп’ютерів), *MUD* (геологічна розвідка), *HEARSAY* (розпізнавання мови), *EXPERTAX* (поради з підготовки податкових декларацій), *CHEF* (створення кулінарних рецептів), *TIMM* (навігація), *COMPASS* (пошук несправностей у телефонних мережах), *OPAL*, *PROTEGE*, *MORE*, *SALT*, *ODYSSEUS* (створювачі БЗ).

Одним з напрямків розвитку ЕС є технологія нейронних мереж (НМ). Нейронна мережа відтворює (моделює) низькорівневу структуру мозку людини і в процесі “навчання” наластрує зв’язки між численними пошарово рівнобіжно діючими елементами (“нейронами”), формуючи таким чином “архітектуру” пошуку рішення. В НМ знання відображаються у виважених зв’язках (що мають різну значущість) між міриадами окремих елементів мережі. За допомогою НМ вивчається, до яких результатів приводять початкові дані. Технології НМ реалізовані в системах *SCALIR* (ДПС, призначена для вибору правової інформації), *LoPa IQ 300* (російськомовний варіант ППП *Brain Maker* — прогнозування ринку цінних паперів), *Neural Network Toolbox* (проекування систем управління динамічними процесами), пакет *NNT* (засіб програмування НМ у середовищі *MATLAB*).

Приклади застосування ЕС в СР нам не відомі, але перспективність використання цієї технології у менеджменті СР не викликає сумнівів.

2.2. Мережеві ІТ. Internet

Комп’ютери для обміну інформацією між собою об’єднуються в комп’ютерні мережі (КМ). Комп’ютерні мережі не-

великої довжини (до 10 км) називаються локальними (ЛКМ). Комп'ютерні мережі, які об'єднують багато ЛКМ та індивідуальних комп'ютерів, що розміщуються на значних відстанях (десятки, сотні тисяч кілометрів), називаються глобальними (ГКМ).

Підключення до ЛКМ здійснюється за допомогою мережевих адапторів, а до ГКМ — за допомогою модемів, які забезпечують приймання-передачу цифрової інформації телефонними каналами. Операційні системи *Windows*[®] усіх версій, починаючи з 95-ї, і особливо *NT*, підтримують роботу ЛКМ.

Internet — це всесвітня ГКМ, що складається з величезної кількості вузлів (хостів), сполучених лініями зв'язку (кабельними, радіо-, супутниковими та ін.). У вузлах зосереджено потужні комп'ютери-сервери та комунікаційне обладнання. Власник вузла називається провайдером, або постачальником послуг *Internet*. Провайдери поділяються на регіональних, національних і міжнародних. Регіональні провайдери, як правило, обслуговують клієнтів у підключенні до *Internet*, підтримують Web-сторінки, “поштові скриньки”, а національні та міжнародні — надають основний комплекс *Internet*-послуг, здійснюють телезв'язок, керують інформаційними потоками, узгоджують і захищають мережі, підтримують складні пошукові системи тощо. Серед відомих українських провайдерів — *UkrTelecom, LuckyNet, Global Ukraine, Infocom, UkrNet, UkrSam, Адамант, Емплот, Navigator Онлайн, ColoCall, М-Інфо* та ін. Росію представляють *Демос, RealCom, GlasNet, Sovam Teleport, Sprint-Россія*. У США найбільшими провайдерами вважаються *CompuServe i AmericaOnLine*, у Великій Британії — *British Telecom, BBC* та ін.

До послуг, що надаються в *Internet*, належать електронна пошта (*E-mail*), пересилання файлів (*FTP*), обмін інформацією одночасно з кількома учасниками телеконференції (*UseNet*), підключення до ресурсів віддалених комп'ютерів (*TelNet*), “жива” бесіда (у синхронному режимі) з одним чи багатьма адресатами через клавіатуру (*IRC*, або “чат”, балачки); пейджерний двосторонній зв'язок (*ICQ*); *Internet*-телефонія (*InternetPhone*), *Internet*-радіо та телебачення (*IR, ITV*) і, нарешті, Всесвітня павутина (*Word Wide Web*, або *WWW*, або просто — *Web*) — гіпертекстова інформаційно-пошукова система *Internet*. Кожна з цих послуг (служб, сервісів) працює за певними правилами (протоколами). Щоб їх виконувати, застосовуються відповідні програми-сервери, які працюють на вузлі, що обслуговує

комп'ютер користувача, та програми-приймачі, встановлені безпосередньо на комп'ютері користувача.

Для менеджерів СР найбільший інтерес становить служба **WWW**. Блоки даних **WWW** (*Web*-сторінки) розміщуються на провайдерських комп'ютерах, які називаються *Web*-серверами. Для запису адреси *Web*-сторінок використовують так звану *URL*-адресу, яка містить вказівки на протокол передачі даних, *Internet*-адресу сервера та шлях пошуку документа в ньому. З урахуванням розділювальних символів синтаксис *URL*-адреси має такий вигляд: абrevіатура протоколу: //ім'я сервера.ім'я домена[/каталог/підкаталог/ім'я файла даних]. Адреса сервера складається з його імені та імені домена (сфери пошуку). Ім'я домена може складатися з 2–4 слів, причому те, що стоїть праворуч, зазначає країну, в якій розміщується вузол, або тип організації (в США), наприклад, <http://main.ocnit.tsu.tula.ru>. *URL*-адресу користувачеві надає провайдер, який його обслуговує. Група *Web*-сторінок, об'єднаних за якимись ознаками, називається сайтом. За допомогою гіпертекстових посилань, що вмонтовуються у *Web*-документи, користувач дістає можливість швидко знаходити потрібну інформацію на будь-яких сайтах, розташованих на віддалених серверах. Цьому допомагають спеціальні пошукові та навігаційні сервери. Отже, **WWW** — це розподілена по всьому світу величезна енциклопедія, створювана світовим суспільством (“всесвітній розум”). Середовище **WWW** не має хазяїна, і розмістити в ньому власні матеріали може кожний бажуючий, тому воно розглядається як інформаційний простір. **WWW** базується на протоколі передачі гіпертекстових повідомлень *HTTP* (*Hypertext Transfer Protocol*), а власне *Web*-сторінки створюються за допомогою мови опису документів *HTML* (*Hypertext Markup Language*), що забезпечує форматування документа і описує його логічну структуру. Прості *Web*-сторінки можна підготувати за допомогою будь-якого текстового редактора, але найпростіше — в *MS Word*. Для створення складних *Web*-сторінок і сайтів використовують ППП *Macromedia Flash*, *Open Gl*, *Dreamcaver* та ін.

Форматування та відображення *HTML*-документа на комп'ютері користувача виконується за допомогою спеціальної програми — браузера (від англ. *browse* — переглядати книжку). Поступово браузери перетворилися на універсальні програми-клієнти і нині вони обслуговують електронну пошту, новини, телеконференції, приймання

радіопередач, трансляцію телефонних переговорів тощо. Найпопулярніші сьогодні такі браузер: *Internet Explorer (IE)* фірми *Microsoft*[®] та *Netscape Navigator* фірми *America Online*. Застосовуються також браузер *Neoplanet, Ariadna, Opera* (підтримує зв'язок через *Internet* з використанням мобільного телефону); *WebZip* (автоматичний архіватор); *Net Attach Lite, Web Reader, Web Stripper* (усі працюють у режимі *off line*); *Casus Presenter, GLView, Oz Virtual* (підтримують сучасний напрям мультимедіа — технологію віртуальної реальності, мова *VRML*) та багато інших.

Браузер *IE* (5.0;5.5;6.0) забезпечує встановлення зв'язку з *Web*-сервером і завантаження всіх компонент *Web*-документа, його відображення та форматування згідно з можливостями користувача; налаштування та роботу з мультимедійними та іншими типами об'єктів *Web*-сторінок; автоматизацію пошуку та спрощення доступу до раніше знайдених *Web*-сторінок; доступ до вбудованих чи автономних засобів роботи з іншими службами *Internet*. Наприклад, *IE* забезпечує роботу з локальними дисками комп'ютера без входу до *Internet*, дає змогу продивлятися документи, розташовані на комп'ютерах локальних мереж і корпоративної мережі *Intranet*. *IE* викликає *Outlook Express* і *MS NetMeeting* — програми, що обслуговують електронну пошту і поширення новин. Правила роботи з *IE* добре висвітлені в його ДПС і численній літературі [5].

Інформація в *Internet* настільки різноманітна і велика, що без використання пошукових систем (ПС) розібратися в ній дуже складно. Системи пошуку є *Web*-сторінками, що "з'єднують" користувача з БД *Internet*-адрес. Сьогодні існує понад тисячу ПС і каталогів *Internet* (БД, що підтримуються виробниками цього виду послуг), які постійно поповнюються посиланнями за певними напрямками і тематикою. До найпопулярніших західних ПС належать *Altavista* (<http://altavista.digital.com>), *Yahoo* (<http://www.yahoo.com>), *Google* (<http://www.goole.com>), *Open Text Index* (<http://www.opentext.com>), *Who Where?* (<http://www.whowhere.com>), *Magellan* (<http://www/mcinly.com>), *Lycos* (<http://www.lycos.com>), *The Electric Library* (<http://www.elibrary.com/id>), *Deja News* (<http://www.dejanews.com>). Серед російськомовних ПС виокремлюють *Rambler* (<http://www.rambler.ru>), *Jandex* (<http://www.jandex.ru>), *Anopm Поиск* (<http://www.aport.ru>), *Ampyc* (<http://www.atrus.ru>). В українській частині *Internet* (близько двадцяти тисяч сайтів) добре відомі *Mema*

(<http://www.meta.charkiv.net>), **Sesna** (<http://www.uazone.net/sesna>), **Пошук** (<http://www.poshuk.com>) та ін.

Для отримання від ПС потрібної інформації необхідно сформулювати запит, за яким відбувається відбір потрібних відомостей. Результати пошуку видаються у вигляді списку адрес (гіперпосилань) і коротких анотацій до них. Запит — це інструкція, що складається з одного або кількох ключових слів (будь-яких частин речення крім стоп-слів — сполучників, прийменників, часток, неприсвійних займенників, вступних слів і вигуків), які найбільшою мірою відображають зміст пошукуваного документа. Ключові слова за допомогою логічних та інших операторів об'єднуються у словоформи. Від того, наскільки адекватно складений запит, залежить ефективність пошуку та його швидкість. Наводимо список **http**-адрес, знайдених за допомогою ПС **Rambler** за запитом “социальная служба + молодежь”:

www.academy-go.ru; www.archive.1september.ru;
www.belvirtclub.narod.ru; www.bspu.secna.ru/russian/structure/library/own; www.cspi.org.ru; www.e-gorod.ru;
www.education.kulichki.net; www.fakarmy.h1.ru/doc;
www.fot.narod.ru; home.tula.net/dmo/soc; www.home5.irk.ru;
www.irc.himansy.ru/ugra; www.koi.qigong.ru;
www.library.tversu.ru/trudy; www.main.ocnit.tsu.tula.ru;
www.mega.kemerovo.su; www.narc.ru/web/obzor/cmi;
www.mgo.org.ru/ngoss; www.nmr.mayor.ru; www.pravosl.narod.ru;
www.pregnancy.hl.ru; www.ratepp.by.ru; www.subscribe.ru/archive;
www.thsunl.jinr.ru; www.tio.agava.ru; www.top.one.ru/cut;
www.veshchi-v-tel.ru; www.vobin.spb.osi.ru; www.informatika.ru;
www.budgetrf.ru; www.zankov.ru/teacher; www.bandura.hl.ru/social;
www.apes.by.ru; www.vshuh.hl.ru; www.snz.sibnet.ru; www.norge.ru;
www.adm.astranet.ru; www.samara.ru; www.kgty.koeng.su;
www.delta-k.ru; www.hrighths.ru; www.nan.ru;
www.strana.kaliningrad.ru; www.win.wplus.net; www.salvationarmy.ru;
www.aids.ru; www.belta.press.net.by/new; www.pchela.ru;
www.spcenter.ru; www.volga-astrakhan.ru; www.burinfo.ru/cgi-lib;
www.srrc.ru/ngo/webter — *yci* Росія; www.adic.org.ua;
www.is.svitonline.com; www.kik.kr.ua; www.cherkassy.net;
www.vin.com.ua/press; www.guvd.dov.by; www.facts.kiev.ua;
www.day/kyev.ua; nvw.mignews.com.ua; www.asklepin.kiev.ua/family;
www.bigfamil.kiev.ua; www.liga.kiev.ua;

www.zdravo.org.ua — усі Україна; www.cacedu.unibel.by;
www.ecopress.org.by; www.basw.unibel.by/doc — усі Білорусія;
www.zhastar.kz — Казахстан.

Цікаво також ознайомитися з організацією СР стосовно інформування громадян і залучення їх до так званого електронного управління. Відповідна інформація міститься на інтерактивних http-сайтах органів влади різних рівнів: www.nla.gov.au/oz (уряд Австралії); www.levisham.gov.uk (проект *Діалог*); www.suffolk.gov.uk (молодіжні конференції Сент-Алабан); www.open.gov.uk; www2.brent.gov.uk — усі Велика Британія; www.canada.gc.ca/maine.html (уряд Канади); www.cmc.gov.za/concil/default (місцева Рада Кейптауна, Південна Африка), www.info.gov.hk (урядові послуги, Гонконг); www.gov.sg (уряд Сингапуру); www.info.gov (державна служба обміну інформацією США); www.senate.gov/senators (сенат США); www.capitol.state.tx.us/capitol/legis (законодавчий орган штату Техас, США); www.althingi.is/ekysag/nra (Елсінжі — ісландський парламент); www.wcc.govt.nz/wcc/aboutwcc (Веллінгтонська міська рада, Нова Зеландія); www.english.camera.it (Палата депутатів Італійської Республіки); www.rajgovt.org (зв'язок з політиками провінції Раджастан, Індія).

Електронна пошта (*E-mail*) — найпоширеніша служба *Internet*. Користувачі *E-mail* мають можливість обмінюватися текстовими та звуковими повідомленнями, графікою, відеоінформацією, програмами. Основна перевага *E-mail* — її швидкість. Електронний лист за кілька хвилин потрапляє до “поштової скриньки” адресата і зберігається там до виклику. За допомогою *E-mail* можна надіслати листа одночасно багатьом адресатам або отримувати кореспонденцію за списками передплати. *E-mail*-адреса складається з двох частин, розділених знаком @ (et):

ім'я_користувача@*Internet*_адреса_сервера.

Регістр літер, на якому записана *E-mail*-адреса, — не має значення. Для роботи з *E-mail* існує велика кількість програм. Вони забезпечують створення, редагування та відсилання листів; перегляд кореспонденції, що надійшла; фільтрацію та сортування повідомлень, переадресацію та автоматичні відповіді. Крім того, сучасні поштові програми дають змогу додавати до електронного листа будь-які документи (у тому числі мультимедійні), виконані не в текстовому форматі. Найпо-

пулярніші з них *Internet Mail, Microsoft Exchange, Eudora, Outlook Express, Netcape Messenger*.

2.3. Комп'ютерні технології підтримки управлінських рішень

2.3.1. Статистична обробка інформації та прогнозування ситуації

Статистичні методи є основним, а іноді — єдиним інструментом дослідження масових явищ, характерних для життя суспільства. За їх допомогою дані спостережень подаються у компактному, зручному та наочному вигляді, виявляється їхня значущість і тенденції змін, будуються моделі соціальних процесів і приймаються оптимальні рішення щодо подальших дій.

Тривалий час статистична обробка соціальної інформації була прерогативою державних інформаційних центрів, які володіли необхідними обчислювальними ресурсами. В нових умовах, коли кожний керівник приймає рішення самостійно, ПК стали неодмінним засобом підтримки дій менеджера.

2.3.1.1. Розрахунки показників динаміки змін соціальних явищ

Для оцінки та відображення динаміки змін використовують абсолютні або відносні величини. Абсолютні показники характеризують розміри явища або його змін у розмірному зображенні і якщо вони розташовуються в ряд, то дають наочну картину динаміки. Відносні показники, такі як, наприклад, коефіцієнти зростання, приросту, виконання завдань, координатії, інтенсивності тощо, — дають кількісну безрозмірну оцінку змінам, завдяки чому можна порівнювати між собою явища різного походження. Обчислення таких показників належить до елементарних математичних операцій і тому може виконуватися за допомогою будь-яких електронних калькуляторів. За наявності IBM PC доцільно використовувати програму *Калькулятор*, що включена до стандартних програм ОС *Windows*[®]. У систематичній роботі слід користуватися табличними процесорами, наприклад, *MS Excel*. Приклади обчислень різноманітних показників наведено в літературі [12].

2.3.1.2. Зведення та групування статистичної інформації

Зведення та групування статистичної інформації (ЗГСИ) виконується задля побудови варіаційних рядів (ВР) розподілу випадкових величин і поділу їх за кількісними чи атрибутивними (описовими) ознаками. Для останнього використовують методи факторного, кластерного, дискримінантного аналізів.

Неодмінним атрибутом ЗГСИ є складання користувальних таблиць і графічне подання ВР у формі гістограм (для інтервальних ВР) і полігонів розподілу (для дискретних ВР). Процедура ЗГСИ готує дані для аналізу їх статистичного розподілу й обов'язково включається до відповідних комп'ютерних програм. Ця процедура неодмінно використовується для аналізу даних анкетування. В *MS Excel* вона, як і інші методи статистичної обробки інформації, включена в *Пакет аналіза* (файл *analysis 32.xls*) і виконується за допомогою інструментів *Выборка* та *Гистограмма*. Причому розбивка на інтервали групування здійснюється як автоматично, так і може бути задана користувачем. В другому випадку слід дотримуватися статистичних критеріїв групування [11].

Значно більші можливості обробки статистичної інформації надає інтегрована система комплексного статистичного аналізу *STATISTICA* (фірма-виробник StatSoft® Inc. США). Вона повністю узгоджена з усіма стандартами ОС *Windows*® і базується на загально визнаних методах статистичного аналізу [6]. Система *STATISTICA* обробляє одночасно до 4092 змінних і 2 млн. випадків. Змінні можуть відображати числову або текстову інформацію. Введення даних здійснюється заповненням ЕТ, а виведення — у табличній формі, у вигляді графіків і звітів у розширеному текстовому форматі (*RTF*). Система підтримує різні типи операцій з даними, такі як передача даних через буфер обміну *Windows*®, поблочна обробка даних (як у *MS Excel*), автозаповнення блоків, перетягування фрагментів за допомогою “миші”, імпорт даних (*OLE*-технологія) та ін. *STATISTICA* має потужний апарат зображення даних у вигляді різноманітних графіків: наукових, ділових, дво- і тривимірних у різних системах координат, матричних, категоризованих, гістограм, діаграм розсіювання та ін. Система оснащена внутрішньою мовою програмування *STATISTICA BASIC*, яка має велику кількість спеціальних функцій, у тому числі призначених для вирішення задач лінійної алгебри, наприклад, знаходження власних

векторів і власних значень матриць за допомогою *LU*, *QR*, *SVD*-розкладок. Користувач має можливість записувати макрокоманди, обробляти дані у пакетному режимі, викликати зовнішні бібліотеки *DLL*, тобто нарощувати системи на свій розсуд. Всі інструкції для роботи з системою *STATISTICA* докладно описані в її електронній ДПС (англомовній), яка організована за стандартами для *Windows*[®]. Завдання ЗГСІ вирішується в *STATISTICA* автоматично під час здійснення частотного аналізу в модулі *Basic Statistics/Tables* (Основні статистики/Таблиці).

Ринок програм статистичної обробки даних, звичайно, не вичерпується розглянутими ППП. Відомі західні системи *SPSS*, *Systat*, *S-Plus*, *Minitab*, розробки російських програмістів *Stadia*, *Да-сц-тема*, *Эвреста*, *Альт-прогноз* та ін. Раніше була популярна русифікована програма *Numeri*. Проте рейтинг *MS Excel* і *STATISTICA* значно вищий і надалі ми будемо опиратися виключно на них.

2.3.1.3. Визначення закону розподілу ймовірності випадкової величини

Характеристикою випадкової величини служать ймовірності появи різних її значень. Знання закону розподілу ймовірності (ЗРЙ) дає можливість обчислити середні значення величин, які характеризують явище, а також розсіювання (дисперсію) значень, що спостерігаються у певний момент часу, відносно середніх значень та інші показники. Визначення ЗРЙ здійснюється шляхом порівняння за статистичними критеріями емпіричного розподілу частот з теоретичним ЗРЙ, який вибирається адекватно природі явища, що вивчається. У практиці дослідження соціальних процесів найчастіше використовують нормальний, біноміальний та пуассонів ЗРЙ, а також функції, що приводяться до нормального ЗРЙ шляхом математичних перетворень. Перевірка нормальності та однорідності вибірних розподілів використовується при аналізі випадковості залишків (див. далі) і для виявлення викидів, тобто аномальних результатів, причиною яких можуть бути грубі помилки, допущені на етапі збирання та реєстрації первинної інформації.

Табличний процесор *MS Excel* і система *STATISTICA* мають приблизно однакові можливості визначення ЗРЙ. Вони генерують близько п'ятнадцяти добре вивчених ЗРЙ з параметрами (середнє та дисперсія), які задаються користувачем. Порівнюючи гістограму (чи

полігон частот), побудовану за даними реальних спостережень, з вибраним ЗРЙ, можна оцінити ступінь їх близькості і підібрати найбільш адекватний ЗРЙ, а також визначити викиди. В системі **STATISTICA** ця процедура автоматизована, а в **MS Excel** вона потребує програмування. В **STATISTICA** можна, виводячи графіки у різних масштабах, підібрати тип перетворення даних, що приводить до нормального ЗРЙ. Обидві програми дають змогу розрахувати показники форми (особливості розподілу) ЗРЙ — коефіцієнт асиметрії (КА) та коефіцієнт ексцесу (КЕ), які характеризують відхилення ЗРЙ від нормального. Однак про ступінь незначності цих характеристик можна судити лише в системі **STATISTICA**, яка обчислює стандартні помилки КА — **Std.Err.Skew-ness** та КЕ — **Std.Err.Kurtosis**. В **MS Excel** таких функцій немає, і відповідні вирази треба програмувати. Аналогічна ситуація спостерігається при перевірці нормальності ЗРЙ з використанням критерію згоди χ^2 (хі-квадрат) (функції **ХИ2ТЕСТ** із **MS Excel** та **Chi 1** із **STATISTICA**), а також при розрахунку ймовірності наявності грубої помилки у викиді (функція **ВЕРОЯТНОСТЬ** з **MS Excel**) [13]. Слід, проте, зазначити, що в системі **STATISTICA** є засіб графічного редагування **Brushing** (Пензель), який дає змогу за допомогою маніпулятора “миша” вилучати будь-які точки на графіках і відразу отримувати оновлені результати розрахунків. Це значно полегшує процес аналізу та фільтрації даних.

2.3.1.4. Розрахунки параметрів ЗРЙ за результатами вибірових спостережень

Основним статистичним прийомом отримання початкових відомостей у СР є вибірове спостереження. Через неможливість охопити всю сукупність джерел інформації (генеральну сукупність, або “популяцію”) вибірова методика будується таким чином, щоб на підставі обмеженої кількості фактів можна було зробити максимально обґрунтовані висновки щодо генеральної сукупності. Задля цього планується кількість спостережень і використовуються придатні, незміщені й ефективні статистичні оцінки дійсних значень досліджуваних величин. Цим вимогам відповідають, насамперед усереднені оцінки (або міри центральної тенденції).

Середня величина — узагальнюючий показник, що характеризує найімовірніший рівень варіюючої кількісної ознаки на одиницю вибір-

кової сукупності. Розрізняють степені (прості та зважені) середні та структурні. Зважені середні застосовуються тоді, коли значення змінних (варіант, ознак) зустрічаються у вибірковій сукупності неоднакову кількість разів. До степеневих середніх належать арифметична, геометрична, гармонічна та квадратична середні. Структурні середні — це мода та медіана. На відміну від степеневих середніх значення структурних середніх збігаються з певними значеннями варіант, тому вони частіше застосовуються для опису сукупності атрибутивної ознаки.

Для розрахунків середніх у *MS Excel* є повний набір стандартних функцій. Користувачеві залишається ввести масив даних і викликати потрібну функцію. В системі *STATISTICA* розрахунки середньої арифметичної, моди та медіани автоматизовано. Інші середні розраховуються за формулами, які вводяться користувачем.

Мінливість (варіабельність) даних (варіант, ознак) описується в статистиці такими параметрами, як розмах варіації; середнє лінійне відхилення; середній квадрат відхилення, або дисперсія; середнє квадратичне відхилення (СКВ), або стандартне відхилення; коефіцієнт варіації тощо. Як і середні, характеристики мінливості можуть бути вибірковими (тобто розраховуватися за конкретною вибіркою) або можуть належати до генеральної сукупності (коли вважається, що наявні дані охоплюють більшу частину множини одиниць сукупності). Усі ці параметри обчислюються в *MS Excel*, але тільки для нормального ЗРЙ. За допомогою *STATISTICA* можна автоматично обчислити вибіркову дисперсію, стандартне відхилення та розмах варіації для будь-якого ЗРЙ.

Згадані статистичні характеристики належать до точкових оцінок, тому що наближають дійсне значення випадкової величини числом і нічого не говорять про те, з якою імовірністю ця оцінка відповідає дійсності. Наприклад, зі 100 випадково вибраних підлітків 15 відповіді ствердно на запитання, чи регулярно вони займаються спортом. Чи можна з цього зробити висновок, що лише для 15 % молоді міста створено умови для зміцнення здоров'я? Безумовно, це — оцінка і її надійність була б вищою, якби в опитуванні взяло участь, скажімо, 1000 підлітків. Але статистичні методи дають змогу зробити надійний висновок і в цьому випадку.

Різниця між оціненим (вбірковим) та дійсним (генеральним) значеннями називається помилкою вибірки. Помилки розраховуються

для середньої, дисперсії, стандартної помилки тощо. Можна розрахувати ймовірність (її називають довірчою), з якою вибіркові характеристики потрапляють в деякий заданий інтервал своїх значень, або, задавши необхідну ймовірність, визначити граничну помилку, що задає діапазон значень (довірчий інтервал), який з цією ймовірністю “накриває” вибіркове значення. Така оцінка називається довірчою. У розглянутому прикладі з імовірністю 95 % можна зробити висновок, що фактичний відсоток підлітків, які регулярно займаються спортом, лежить в інтервалі від 9 до 24 %, тобто відхиляється від точкової оцінки не більше ніж на 6 % у бік зменшення та на 9 % — у бік збільшення.

До *MS Excel* включено тільки одну функцію (**ДОВЕРИТ**), що розраховує довірчий інтервал для середньої арифметичної нормального ЗРЙ. Інші потрібно програмувати. Можливості системи **STATISTICA** значно ширші, вони охоплюють різні види ЗРЙ. У нашому прикладі розрахунки виконувалися в системі **STATISTICA** з використанням біноміального ЗРЙ, тому що в анкеті було передбачено тільки два варіанти відповідей: “так” і “ні” (дихотомічні дані соціального опитування).

Розрахунки кількості потрібних спостережень не автоматизовані в обох заданих програмах, але вони легко програмуються з використанням відомих співвідношень для непараметричної χ^2 -статистики (див., наприклад, [11; 22]).

2.3.1.5. Дисперсійний аналіз

Метод дисперсійного аналізу (ДА) використовується для перевірки гіпотези рівності середніх двох або більшої кількості вибірок з однієї генеральної сукупності. Таке завдання виникає, наприклад, коли серії спостережень були виконані в різних умовах (під дією різних факторів) і потрібно встановити факт впливу кожного фактора на кінцевий результат. Залежно від кількості факторів, що змінюються одночасно, вирізняють однофакторний, двофакторний та багатофакторний ДА. Конспективно алгоритм ДА має такий вигляд. Вибірка попередньо ділиться на групи (підвибірки) за допомогою якогось розв’язувального правила, наприклад, за рівнем зміни фактора, що впливає на результат. Далі розраховують середні та дисперсії для кожної групи і для вибірки в цілому, і перевіряються гіпотези про рівність групових середніх з використанням певного

статистичного критерію. Якщо гіпотеза для фактора, що аналізується, не підтверджується, то на вибраному рівні значущості (із заданою довірчою ймовірністю) дія цього фактора визнається значущою. В такому разі частина загальної дисперсії “пояснюється” варіацією дії значущого фактора, а її величина дорівнює частці міжгрупової дисперсії, що припадає на цей фактор. При дії двох або більше факторів, якщо передбачається їхня взаємна обумовленість (“перехрещення”), статистично підтверджується або відхиляється факт взаємодії факторів (парної або комбінованої) і визначається частка загальної дисперсії, пов’язана з такою взаємодією.

Як приклад використання ДА можна навести методику оцінювання ефективності якогось соціального заходу шляхом порівняння середніх показників до і після його проведення (виявлення вірогідності розходжень). В *MS Excel* ця задача вирішується за допомогою однофакторного ДА (діалогове вікно *Однофакторный дисперсионный анализ*) або з використанням функцій *TTEST*, *ZTEST* та *FTEST* (тести для двох середніх). В системі *STATISTICA* процедура ДА більш розвинута. Можна скористатися функцією *t-test for dependent samples* (*t*-критерій для залежних вибірок) або використати процедуру *Breakdown & one-way ANOVA* (класифікація та однофакторний ДА). Інший приклад — обробка результатів соціологічного опитування на предмет виявлення ставлення юнаків і дівчат до будь-якого соціального явища, припустимо, до куріння. Тут групи визначаються за статевою ознакою, а залежною змінною є відповідь, що передбачає два варіанти: “позитивно” та “негативно”. В *MS Excel* ця задача вирішується аналогічно попередній, а в системі *STATISTICA* — за допомогою *t-test for independent samples* (*t*-критерій для незалежних вибірок) або процедур *ANOVA/MANOVA*. Складніші варіанти ДА подані в *MS Excel* тільки процедурою *Двухфакторный дисперсионный анализ без повторений / с повторениями*, інші — потрібно програмувати. Для *STATISTICA* обмеження нам не відомі.

2.3.1.6. Кореляційно-регресійний аналіз

Якщо ДА дає змогу констатувати факт наявності зв’язків досліджуваної випадкової величини з одним або кількома незалежними факторами, то за допомогою кореляційно-регресійного аналізу (КРА) виявляють “ступінь щільності” цих зв’язків, їхню спрямованість і форму (кількісні оцінки параметрів моделей, що описують відповідні процеси). У практиці СР можливі ситуації, коли захід,

що поліпшує якусь одну сторону життєдіяльності людини, одночасно негативно позначається на інших її сторонах. Наприклад, створення кращих умов для занять молоді спортом може спричинити зниження інтересу до навчання. Це відбувається через незнання кореляції різних факторів з досліджуваною величиною* та між собою. Кореляційно-регресійний аналіз допоможе менеджерів СР розібратися в хитро-сплетінні можливих причин виникнення будь-якої соціальної ситуації і прийняти правильне рішення.

Статистичні зв'язки описуються в КРА шляхом побудови так званої функції регресії (ФР), що найкращим чином, у смислі деякого критерію, наближає (апроксимує) значення залежної змінної. За такий критерій найчастіше вибирають мінімум суми квадратів відхилень (неув'язок) результатів спостережень залежної змінної (реалізацій) від значень, отриманих розрахунком за рівнянням регресії (РР) для тих самих значень фактора (факторів)**. При цьому вигляд ФР (структура моделі процесу) задається апріорі, на підставі уявлень про природу процесів, що пов'язують залежну та незалежні змінні, або підбирається у процесі обчислень (покрокова та гребенева регресії). В усіх варіантах мінімум суми квадратів неув'язок (звідси назва — метод найменших квадратів, або МНК) досягається шляхом підбору параметрів (коефіцієнтів) РР. Лінійну залежність двох змінних (лінійна однофакторна модель, або ЛОМ) зображають у вигляді:

$$Y_j = a_0 + a_1 X_j + E_j, \quad (1)$$

де Y_j та X_j — реалізації залежної та незалежної змінної у j -му спостереженні; E_j — похибка наближення (неув'язка, залишок).

Розв'язання задачі МНК було розпочато у працях Лежана (1805), Гаусса (1809) та Маркова (1904). Відтоді теорія МНК суттєво розвинулася, а завдяки комп'ютерним технологіям стало можливим виявляти та описувати статистичні зв'язки за допомогою широкої гами моделей (лінійних та нелінійних). Кількість коефіцієнтів у лінійних багатофакторних моделях (ЛБМ)

$$Y_j = a_0 X_{0j} + a_1 X_{1j} + \dots + a_n X_{nj} + E_j = \sum_{i=1}^n a_i X_{ij} + E_j \quad (2)$$

та в нелінійних багатофакторних моделях (НБМ)

* Далі залежно від контексту будуть використовуватися синоніми: ознака, варіанта, відгук, результативна величина, залежна змінна.

** В КРА використовуються також синоніми цього терміна: незалежна змінна, предиктор, регресор.

$$Y_j = \sum_{i=0}^m a_i X_{ij} + \sum_{i=m+1}^n a_i X_{kj} X_{lj} + E_j, \quad (3)$$

де $k = 0$; $l = 0$; $k \neq l$, може сягати сотень і навіть тисяч найменувань і розв'язання таких громіздких систем рівнянь без високопродуктивних ЕОМ і ефективних алгоритмів неможливе. Не всі коефіцієнти регресійних моделей мають смислове наповнення, тобто модель є формальною, але рівняння моделі можна використовувати для статистичного прогнозування (екстраполяції) — оцінювання очікуваного значення залежної змінної для значень предикторів, що перебувають поза інтервалом їх спостереження. Коефіцієнти, що стоять при перших степенях регресорів в описаних моделях, виражаються через вибіркові коефіцієнти лінійних парних кореляцій між регресорами (позначаються r , або ρ), а саме рівняння регресії з їх допомогою може бути записане через кореляційну матрицю $r_{X_i X_k}$ (позначається R) і вектор коефіцієнтів парної кореляції між регресорами та залежною змінною r_{YX_i} :

$$R_{XX} \beta = r_{YX}, \quad (4)$$

де: β — вектор *бета*-коефіцієнтів регресійної моделі.

Коефіцієнт регресії є безрозмірною величиною, що змінюється в межах від -1 до $+1$. Рівність $r = 0$ означає відсутність лінійної залежності, але не виключає нелінійної. Чим ближче $|r|$ до одиниці, тим “тісніший” лінійний зв'язок між двома випадковими величинами і тим менше СКВ подання кожної з них через лінійну функцію від іншої. Знак r визначає напрямок зв'язку (плюс — прямий, мінус — зворотний). Для ЛММ обчислюється також коефіцієнт множинної (сукупної) кореляції, який ще називається коефіцієнтом детермінації (позначається R^2). Він показує, наскільки варіація результативної величини зумовлена варіаціями всіх факторів. Знаючи $r_{X_i X_k}$ та r_{YX_i} , можна розрахувати часткові коефіцієнти кореляції $r_{YX_i(X_k \dots)}$ між результуючою величиною і кожним з факторів при елімінаванні (виключенні) впливу всіх інших факторів. Інакше кажучи, часткові коефіцієнти кореляції відображають ступінь “чистого” впливу факторної ознаки на результуючу.

Алгоритм КРА має такий вигляд. На першому етапі за даними первісних спостережень (табл. 1) обчислюється симетрична матриця коефіцієнтів парної кореляції, або кореляційна матриця (КМ) (табл. 2).

Таблиця 1

| № спостереження | Зареєстровані значення змінних | | | | | | |
|-----------------|--------------------------------|----------|-----|----------|-----|----------|-------|
| | X_1 | X_2 | ... | X_i | ... | X_n | Y |
| 1 | X_{11} | X_{21} | ... | X_{j1} | ... | X_{n1} | Y_1 |
| 2 | X_{12} | X_{22} | ... | X_{j2} | ... | X_{n2} | Y_2 |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| j | X_{1j} | X_{2j} | ... | X_{jj} | ... | X_{nj} | Y_j |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |

Таблиця 2

| Змінна | Y | X_1 | X_2 | ... | X_i | ... | X_n |
|--------|------------|--------------|--------------|-----|--------------|-----|-------|
| Y | 1 | | | | | | |
| X_1 | r_{YX_1} | 1 | | | | | |
| X_2 | r_{YX_2} | $r_{X_1X_1}$ | 1 | | | | |
| ... | ... | ... | ... | ... | | | |
| X_i | r_{YX_i} | $r_{X_1X_i}$ | $r_{X_2X_i}$ | ... | 1 | | |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | |
| X_n | r_{YX_n} | $r_{X_1X_n}$ | $r_{X_2X_n}$ | ... | $r_{X_iX_n}$ | ... | 1 |

Далі аналізується перший стовпчик (вектор) КМ на предмет виявлення незначущих зв'язків з використанням t -критерію. Виявлені у такий спосіб другорядні фактори видаляються (викреслюванням відповідних рядків і стовпчиків). Після цього стовпчики перетвореної КМ, починаючи з другого, аналізуються на мультиколінеарність, тобто на залежність факторів один від одного. Справа в тому, що кореляція факторів збільшує похибки коефіцієнтів регресії, що робить рівняння регресії непридатним для аналізу та прогнозування. За критерій мультиколінеарності беруть виконання таких нерівностей при доборі факторів для подальшого аналізу:

$$r_{X_iX_k} < 0,85; r_{YX_i} > r_{X_iX_k}; r_{YX_k} > r_{X_iX_k} \quad (5)$$

Якщо ці нерівності (або хоч одна з них) не виконуються, то відкидається той фактор, зв'язок якого з результуючою ознакою найменш щільний.

На другому етапі КРА обчислюється величина R^2 . Чим ближча вона до 1, тим менша роль неврахованих у моделі факторів і тим

більше підстав для висновку, що модель повна й адекватно описує досліджуване явище.

На третьому етапі КРА будується власне функція регресії. Для лінійної моделі застосовується МНК [20]. Коефіцієнти нелінійних регресійних моделей розраховуються за допомогою ітераційного МНК або оптимізаційних методів [18]. Обчислювання коефіцієнтів регресії супроводжується оцінюванням їхньої значущості (статистично незначущі коефіцієнти відкидаються, модель уточнюється) та дисперсійним аналізом: оцінкою дисперсії результативної ознаки (повна дисперсія) та оцінкою дисперсії результатів спостережень (залишкова дисперсія). Різниця між цими величинами є часткою повної дисперсії, що пояснюється існуванням регресійних зв'язків між залежною і незалежними змінними. Крім того, обчислюється довірчий інтервал для відхилень розрахованої (емпіричної) кривої від дійсної (теоретичної) кривої регресії, що дає змогу побудувати так званий коридор помилок.

На четвертому етапі КРА створюється матриця часткових коефіцієнтів кореляції, за якою можна оцінити ступінь елімінованого впливу факторів на результативну змінну. Як правило, часткові коефіцієнти кореляції виявляються меншими за парні. Це пояснюється тим, що з них виключено непряму частку впливу факторів на результативну змінну, яка зумовлена кореляцією факторів між собою.

Якщо КРА виконано правильно, “залишки” E_j розподіляються за нормальним ЗРЙ, а коефіцієнти рівняння регресії служать кількісними оцінками впливу відповідного фактора на результативну ознаку при незмінності інших. Коефіцієнт детермінації свідчить про повноту впливів.

Коефіцієнти регресії мають різні розмірності (одиниці вимірювання), через що їх неможливо порівнювати, якщо виникло питання про порівняльну “силу” впливів факторів на результат. Щоб надати коефіцієнтам регресії порівняльного вигляду, їх виражають у частках СКВ (так звані стандартизовані, або β -коефіцієнти):

$$\beta_i = a_i \frac{S_{x_i}}{S_y}, \quad (6)$$

де S_{x_i} та S_y — стандартні помилки відповідно незалежної та залежної змінних.

Крім того, для оцінки відносної зміни результативної змінної через зміну фактора використовують так званий коефіцієнт еластичності (KE)

$$e_i = a_i \frac{\bar{X}_i}{\bar{Y}}, \quad (7)$$

де риска означає усереднення за кількістю спостережень. Коефіцієнт еластичності показує, на скільки відсотків у середньому змінюється результативна змінна при зміні фактора на 1 %.

Слід зазначити, що на практиці використовують й інші характеристики ступеня щільності статистичних зв'язків. Для малих вибірок застосовують коефіцієнт Фехнера. Для аналізу зв'язків між атрибутивними ознаками використовують коефіцієнти кореляції рангів Спірмена і тау-б Кендалла, асоціації Д. Юла, контингенції Пірсона. Коли тип розподілу досліджуваної ознаки невідомий, застосовують критерій серій та критерій інверсій (непараметричне оцінювання) [3] та ін.

В *MS Excel* КРА представлений інструментами *Пакета аналізу даних: Корреляція, Коваріація та Регресія*, а також процедурами побудови ліній тренду. За допомогою перших двох інструментів розраховують відповідно кореляційну (табл. 2) та коваріаційну матриці, елементи яких пов'язані відношенням

$$r_{X_i Y_i} = \text{cov}(X_i, Y_i) / (S_X S_Y), \quad (8)$$

де $\text{cov}(X_i, Y_i)$ — елемент коваріаційної матриці; S_X, S_Y — стандартні похибки відповідно незалежної та залежної змінних.

Розрахунки кореляції та коваріації для окремої пари даних виконують за допомогою статистичних функцій *КОРРЕЛ* і *КОВАР*.

Інструмент *MS Excel Регресія* орієнтований на побудову лінійних одно- та багатофакторних моделей за процедурою МНК. Програма виводить коефіцієнти регресії та їхні стандартні помилки; масив значень, розрахований за рівнянням регресії; коефіцієнт детермінованості; стандартну похибку оцінки результативної змінної; регресійну і залишкову суму квадратів та інші характеристики. Крім того, залишки можна включити у вихідний блок, побудувати діаграми залишків для кожного фактора та накласти на них графіки нормального ЗРЙ.

Для побудови ЛМ-моделей в *MS Excel* використовують функцію *ЛИНЕЙН*. Вона задіяна в процедурі *Пакет аналізу*, але, як і

інші функції, може використовуватися користувачем незалежно (без виклику **Пакет аналіза**) та з іншими функціями як вкладає. Наприклад, для ЛОМ комбінація **ИНДЕКС(ЛИНЕЙН(...))** дає змогу отримати тангенс кута нахилу графіка прямої регресії до осі значень незалежної змінної (вісь ОХ) та величину відрізка, що відсікається цією прямою на осі значень залежної змінної (вісь ОУ). Такі ж величини повертають функції **НАКЛОН** і **ОТРЕЗОК**. Функція **СТОШУХ** повертає стандартну помилку прогнозованого значення залежної змінної для кожного значення незалежної змінної.

Під трендовим аналізом в **MS Excel** розуміють МНК-апроксимацію однофакторних залежностей з використанням різних моделей: прямої лінії ($Y = a_0 + a_1X$), поліноміальної ($Y = a_0 + a_1X + a_2X^2 + \dots + a_nX^n$), логарифмічної ($Y = a + b \ln X$), експоненціальної ($Y = ae^{bX}$) та степеневі ($Y = aX^b$). Лініями тренду (ЛТ) можна доповнювати ряди даних, які подані на ненормованих плоских діаграмах з областями, лінійчастих, біржових, точкових та пухиркових діаграмах, гістограмах і графіках. Лінії тренду можна також використовувати незалежно від діаграм (команди **ВСТАВКА/ЛИНИЯ ТРЕНДА**).

В системі **STATISTICA** КРА представлений значно ширше. Трендовий аналіз збагачено сплайн-апроксимацією та можливістю застосовувати функцію, задану користувачем. До регресії можна одночасно включати кількісні та описові змінні (що набувають, наприклад, значення 0 або 1). Коефіцієнти ЛБМ подано в стандартизованому вигляді (β -коефіцієнтів). У модулі **Multiple Regression** (Множинна регресія) передбачено спеціальне діалогове вікно, в якому виконується всебічний аналіз залишків (**Residual Analysis**). Зокрема, розраховується регресія залишків, будується коридор помилок і візуально перевіряється, чи є відхилення від нормального ЗРЙ залишків. Якщо підозра підтверджується, до первісних даних можна застосувати лінійні перетворення: логарифмування або добування квадратного кореня, а за допомогою інструмента **Brushing** (Пензель) в інтерактивному режимі проаналізувати будь-які точки на графіку регресії. Крім того, в **STATISTICA** є кілька програм, написаних мовою **STATISTICA BASIC**, які реалізують такі методи: зважений (узагальнений) МНК (модуль **wes.stb**), двокроковий МНК (модуль **2stls.stb**) та оцінювання параметрів моделей з дуже великою кількістю предикторів (модуль **regression.stb**).

2.3.1.7. Стохастичне прогнозування

Основою прийняття оптимальних рішень менеджером CP є вміння оперативно виявляти тенденції розвитку соціальних процесів і своєчасно реагувати на них, передбачаючи небажані для суспільства та індивідів наслідки. В будь-яких сферах діяльності людини виникають ситуації, коли за наявною інформацією $\{X\}$ потрібно спрогнозувати (передбачити) деяку величину \bar{Y} , стохастично пов'язану з $\{X\}$. Наприклад, якщо $\{X\}$ належить до теперішнього часу, а \bar{Y} — до майбутнього. Скажімо, за даними динаміки вартості споживчого кошика оцінюється ставлення людей до здійснених реформ.

Завдяки широким можливостям графічного подання даних в **MS Excel** та системі **STATISTICA** можна будувати інтуїтивні передбачення вже на підставі відповідно поданої первісної інформації у вигляді графіків та діаграм [25]. Наприклад, здібності індивіда до досягнення успіху, до управління та ефективного керівництва, комунікабельність та інші риси, кваліметровані за допомогою тестування, можна подати у вигляді пелюсткової діаграми і за формою цієї діаграми (“ділового профілю”) легко порівнювати кандидатів на посади менеджерів CP. Аналітики фінансових ринків успішно використовують методику так званого технічного аналізу, в основу якої покладені графічні образи різних біржових ситуацій, що простежуються за часовими залежностями котирування цінних паперів (дивись, наприклад, ППП *MetaStock*). Відповідні інструменти графічного аналізу є в **MS Excel** та в системі **STATISTICA**. До них насамперед належать візуалізація координат точок на графіках; побудова прямих, що проходять через дві вибрані точки, прямокутників, еліпсів, кіл і фрагментів цих фігур; виконання поворотів і відображень; з'єднання точок плавними кривими (сплайнами) тощо. Однак не слід забувати, що корисна інформація, особливо в CP, вельми “зашумлена”, тобто обтяжена значною випадковою складовою. Тому використання її у “сирому” вигляді для прийняття рішень може призвести до помилок.

Раніше вже згадувалося, що точки лінії емпіричної регресії (тренди, або характеристики основної тенденції) по суті — прогнози значень результативної ознаки. В **STATISTICA** вони так і називаються — *Predict Dependent Var* — передбачене значення залежної змінної. Однак нас більше цікавить екстраполяція (подовження) кривої регресії за область визначення незалежної змінної. В **MS Excel** для цього на вкладці *Параметри* діалогового вікна *Линия тренда*

передбачені лічильники кількості кроків (періодів, або горизонту) прогнозу вперед і назад, після установки яких лінія тренду автоматично подовжується за межі крайніх значень незалежної змінної. Для прогнозування за ЛОМ у *MS Excel* використовують функції **ПРЕДСКАЗ** і **ТЕНДЕНЦИЯ**. Останню можна також застосовувати для поліноміальних моделей. Крім того, в *MS Excel* існує процедура автоматичного заповнення діапазону комірок на підставі даних, записаних у перші дві комірки рядка або стовпчика. При цьому, якщо маркер блоку цих комірок “протягається” у бік розширення блоку, то комірки, що включаються до нього за умовчанням, заповнюються значеннями, розрахованими за арифметичною прогресією, а в разі видачі команди Правка/Заповнить/Прогрессия можна використати також геометричну прогресію. Таким способом вдається побудувати лінійний та експоненціальний прогнози на кілька кроків уперед.

В системі **STATISTICA** прогнозування з використанням рівнянь регресії принципово не відрізняється від викладеного. Слід врахувати, що найнадійніший прогноз дає прямолінійна регресія на один — два кроки вперед, але він найменш точний, бо коридор помилок регресійної прямої завжди ширший порівняно з кривими вищих порядків. З іншого боку, підвищення порядку, наприклад, поліноміальної моделі, приводить до зниження залишкової дисперсії, але потребує обережнішого ставлення до якості прогнозу.

Дотепер вважалося, що функція розподілу генеральної сукупності не змінюється з перебігом часу або досліджується один часовий зріз (момент) досліджуваного процесу. Проте реально часто доводиться мати справу з нестационарною ситуацією коли параметри ЗРЙ змінюються і час стає одним з факторів, від якого залежать значення як результативної змінної, так і інших факторів. Підтримка управлінських рішень за таких обставин повинна ґрунтуватися на аналізі та прогнозуванні часових рядів, або рядів динаміки (РД).

Використання для прогнозування РД розглянутих методів регресійного аналізу виправдане тільки за умови ергодичності процесу, коли усереднення за сукупністю можна замінити усередненням за часом, тобто для стаціонарних РД, у яких ЗРЙ, пов’язаний з випадковим процесом $\{Y_i(t)\}$ ($-\infty < t < \infty$), не залежить від вибору початку відліку часу t_0 .

В аналізі РД кожна окрема функція $Y_i(t)$, де t — незалежна змінна, а i — фіксоване, називається вибірковою функцією. Для кожного но-

мера вибірки i реалізації процесу $Y_i(t_1), Y_i(t_2), \dots, Y_i(t_N)$ являють собою N випадкових величин, залежних від i , і висувається припущення, що для будь-якого N існує певний N -мірний ЗРЙ. Ми зупинилися на цих визначеннях, ризикуючи обтяжити виклад математичними подробицями, щоб читач зрозумів походження понять автоковаріація та автокореляція, які ми будемо використовувати надалі. Префікс “авто-” означає, що зв'язки виявляються усередині РД через реалізації, відділені одна від одної проміжком τ , який називається часовим лагом (за-тримкою): $t_1 = t$ і $t_2 = t + \tau$. В термінах математичної статистики автокореляція обчислюється за формулою

$$\text{Cov}_i(Y_{t+\tau}, Y_t) = E[(Y_i(t) - \mu_Y(t))(Y_i(t + \tau) - \mu_Y(t + \tau))], \quad (9)$$

де $\mu_Y(t) = E[Y_i(t)]$ — математичне очікування значення Y_i в момент часу t ; визначається усередненням за сукупністю m спостережень в момент t :

$$\mu_Y(t) = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m Y_i(t). \quad (10)$$

Для стаціонарних випадкових процесів $E[Y(t)] = E[Y(t + \tau)] = \text{const}$, тому

$$\text{Cov}_i(Y_{t+\tau}, Y_t) = E[Y_i(t) - Y_i(t + \tau)] = c_i(\tau), \quad (11)$$

а вся послідовність значень $\{c_i(\tau)\}$ називається автоковаріаційною функцією $C_{YY}(\tau)$, або просто коваріацією стаціонарного РД. За умови $\tau = 0$, маємо

$$C_{YY}(0) = E[(Y(t) - \mu_Y(t))^2] = \sigma_Y^2(t) = D_Y = \text{const}, \quad (12)$$

тобто коваріація стаціонарного процесу з нульовим лагом збігається з його дисперсією. Відношення

$$C_i(\tau) / C_i(0) = \text{correl}_i(Y_{t+\tau}, Y_t) \quad (13)$$

називається автокореляцією (корелограмою), а сукупність $\{\text{correl}_i(Y_{t+\tau}, Y_t)\}$ — автокореляційною функцією $R_{YY}(\tau)$. Якщо середнє процесу дорівнює нулю, то автокореляційна функція збігається з автоковаріаційною.

Коли одночасно спостерігаються два процеси $\{X_i(t)\}$ та $\{Y_i(t)\}$, то окрім відповідних функцій $C_{XX}(\tau)$, $R_{XX}(\tau)$, $C_{YY}(\tau)$ та $R_{YY}(\tau)$ можна розраховувати взаємні коваріаційну та кореляційну функції

$$C_{XY}(t, t + \tau) = E[(X_i(t) - \mu_X(t)) \cdot (Y_i(t + \tau) - \mu_Y(t + \tau))], \quad (14)$$

$$R_{XY}(\tau) = E[X_i(t) \cdot Y_i(t + \tau)]. \quad (15)$$

Два стаціонарних процеси вважаються некорельованими, якщо $C_{XY}(\tau) = 0$ для усіх t . Коли $R_{XY}(\tau) = 0$, стохастичний зв'язок між двома стаціонарними процесами відсутній тільки за умови, що хоча б одне із середніх μ_X або μ_Y дорівнює 0.

Особливістю прогнозування РД є та обставина, що з часом інформація в них постійно поповнюється, а попередні спостереження “старіють”. У зв'язку з цим прогноз РД за допомогою описаного класичного КРА на момент накопичення потрібного обсягу інформації може стати неактуальним. Проблема знімається за допомогою рекурентних алгоритмів мінімізації середніх квадратичних помилок прогнозу, в яких враховується автоковаріаційна структура РД, а коефіцієнти моделі перераховуються на кожному черговому кроці (додавання даних). Дуже популярна також процедура побудови прогнозу, що складається з усереднення всіх минулих значень РД з геометрично або експоненціально спадними статистичними “вагами”. До моделей РД, в яких реалізовано ці принципи, належать процеси ковзного середнього (порядку q) (КС(q)); інтегрованого КС (ІКС); авторегресії (порядку p) (АР(p)); змішані моделі АРКС(p, q) та АРІКС (p, q). Останні застосовуються для прогнозування нестаціонарних РД.

В *MS Excel* реалізовані дві моделі РД: КС та експоненціального згладжування (ЕЗ). Інструмент КС — це середнє арифметичне, яке розраховується за даними N попередніх спостережень, що утворюють часове “вікно” КС, яке зсувається (“сковзає”) по часовій шкалі на один період вперед на кожному наступному кроці розрахунку:

$$\hat{Y}_{t+1} = \frac{1}{N} \sum_{j=1}^N Y_{t-j+1}, \quad (16)$$

де: j — “вік” даних.

Величина N визначає ширину “вікна” КС. Прогнозом методу КС на один період вперед служить попереднє значення КС. Як правило, прогноз КС справджується краще, ніж прогноз за середнім рівнем РД, і значно краще, ніж “наївний” прогноз, що дорівнює значенню попереднього періоду. Ковзне середнє працює з даними, отриманими з однаковим часовим кроком (періодом дискретизації). На відміну від КРА метод КС не дає можливості отримати математичний опис плав-

ної лінії розвитку РД (тренду). КС часто використовують для згладжування РД, очищення від випадкової складової (фільтрації РД), тому що КС “реагує” на немонотонності, які мають розмір його “вікна”. Це доводиться враховувати, коли КС застосовують для прогнозування коливальних процесів, наприклад пов’язаних із сезонною періодичністю. Розрахунок значень КС у *MS Excel* супроводжується також розрахунками стандартних похибок прогнозу.

Метод ЕЗ призначається для передбачення наступного значення на основі прогнозу для попереднього періоду, скоригованого в бік зменшення його похибки

$$\hat{Y}_{t+1} = \hat{Y}_t + \gamma(Y_t - \hat{Y}_t), \quad (17)$$

де символ $\hat{}$ означає прогноз.

У моделі ЕЗ статистичні “ваги”, приписувані спостереженням, експоненціально спадають залежно від величини лагу. Але, на відміну від КС, у розрахунках використовують всі попередні спостереження, жодні з них не виключаються. Константа згладжування γ^* визначає, наскільки сильно впливають на прогнози похибки у попередньому прогнозі. Звичайно γ задають на рівні 0,2–0,3. Інакше кажучи, помилка поточного прогнозу планується на 20–30 % від помилки попереднього. Чим більше γ , тим точніше прогноз відтворює останні значення ДР, але збільшення γ може призвести до непередбачених сплесків. Із зменшенням γ прогноз все більше відстає від останніх значень. Це приводить до згладжування різких переходів та їх часового зміщення. Добрі прогнози виходять тоді, коли останні результати спостережень відбивають довільні (випадкові) коливання, які довго не змінюють загального рівня РД. Якщо виникає враження, що при $\gamma > 0,3$ результат поліпшується, то найімовірніше, ще це відбувається за рахунок високої автокореляції. В такому разі кращі результати дають АР-моделі. Для цього слід використовувати систему *STATISTICA*.

Аналіз і прогнозування РД (АПРД) у *STATISTICA* здійснюється з використанням модуля *Time Series Analysis / Forecasting* (Аналіз часових рядів/Прогнозування). Модуль містить різні види згладжування: КС, ковзне медіанне (КМ), ЕЗ, а також перетворень і нормування. Основними компонентами модуля є *ARIMA*-модель АРІКС; *Interrupted time series analysis* (Аналіз перерваного часового ряду) — моделі

* Величину $1 - \gamma$ називають фактором загасання.

ARIMA з інтервенцією; **Exponential smoothing & forecasting** (Експоненціальне згладжування та прогнозування); **Seasonal decomposition** (1, 2) (Сезонне розкладання (1, 2)); **Distributed lags analysis** (Аналіз розподілених лагів) та **Spectral (Fourier) analysis** — спектральний (Фур'є) аналіз.

Аналіз і прогнозування рядів динаміки починається на стартовій панелі **ARIMA** з обчислень **Autocorrelations** (Автокореляції) або **Partial autocorrelations** (Часткові автокореляції). Користувач може проаналізувати оцінки C_{xx} і C_{xy} в числовому форматі або у вигляді графіка і визначити, наскільки РД близький до стаціонарного. Потім задаються параметри моделі **ARIMA** (АРИКС): **p-Autoregressive** — параметр АР (регулярний); **P-Seasonal** — сезонний параметр АР; **q-Moving average** — параметр КС (регулярний) та **Q-Seasonal** — сезонний параметр КС. Задання значень параметрів є відповідальним моментом, оскільки це, по суті, — ідентифікація моделі РД.

Коефіцієнти АРИКС-моделі РД у системі **STATISTICA** визначаються за допомогою процедури **Estimation of Maximum Likelihood** (Оцінювання методом максимальної правдоподібності) у двох варіантах: **Approximate** (Наближене) або **Exact** (Точне). При цьому користувач задає настройки (**Options**), що регулюють ітераційний процес (послідовного наближення): **Start vals** (Початкові значення (шуканих параметрів)); **# iterations** (Кількість ітерацій); **Convergence** (Збіжність (критерій збіжності процедури оцінювання)). За умовчанням система використовує стандартні настройки. Надійність результату тим вища, чим менше виражена нестационарність РД.

Для зменшення впливу нестационарності РД застосовують різні способи (опції) перетворення змінних. Доступ до них здійснюється через діалогове вікно **Times Series Transformations** (Перетворення часових рядів), яке містить кілька функціональних груп. У групу **Transformations: $x = f(x)$** (Перетворення: $x = f(x)$) включено:

- **Add a constant** (Додати константу) до значень РД;
- **Pover** (Піднести до степеня);
- **Invers pover** (Піднести до оберненого степеня), тобто добути корінь;
- **Natural log** (Натуральний логарифм), тобто логарифмування РД;
- **Exponent** (Експонента) — виконати експоненційне перетворення;

- **Mean subtract** (Обчислення середнього) — від значень РД віднімають середнє арифметичне, обчислене за всіма спостереженнями, або значення, задане в полі **M**;
- **Standardize** (Стандартизувати) — від значень РД віднімають величину **M** і ділять на **S**. Якщо вибрано опцію **Estimate mean & std dev. from data** (Оцінити середнє та стандартне відхилення за даними), то значення **M** та **S** обчислюють як вибіркові відповідно середнє арифметичне та СКВ РД;
- **Trend subtract** (Обчислення тренду) — від РД віднімають лінійний тренд $X(t) = a + bX(t)$, параметри якого a і b або задаються користувачем, або оцінюються програмою за МНК;
- **Autocorr** (Автокореляція) — лінійне перетворення РД виду $X(t) = X(t) - (a + bX(\tau))$, яке дає можливість занулити автокореляції при якомусь значенні t (задається в полі *lag*).

Опцію **Transformations for spectrum analysis** (Перетворення для спектрального аналізу) використовують для підготовки РД до розкладання в ряд Фур'є з метою пошуку прихованих періодичностей.

Зв'язки між РД вивчаються за допомогою процедур групи **Two-series transformations** (Перетворення двох рядів):

- **Difference** (Різниця) — обчислення нових значень РД за формулою $X(t) = X(t) - Y(t - \tau)$, де τ (лаг) задається користувачем;
- **Residualizing** (Залишковий) — забезпечує обчислення перетворення $X(t) = X(t) - (a + bX(t - \tau))$, де параметри a і b або задаються, або оцінюються програмою за МНК — опція **Estimate a and b from data** (Оцінити a і b за даними).

Опцію **Filtering and other techniques** (Фільтрація та інші методи) використовують для перетворення РД одним з таких способів:

- **4253H Filter** (4253H Фільтр) — фільтрація РД за допомогою Ковзного медіанного згладжування за 3, 4 та 5 періодами (точками):

— триточкового “вагового” згладжування КС із “вагами” (**Hanning weights**): 0,25; 0,50; 0,25;

— обчислення залишків;

— застосування до залишків перетворень 1 та 2;

— додавання перетворених залишків до перетвореного РД;

- **Diferencing** (Диференціювання) — оцінка першої похідної шляхом обчислення перших різниць за формулою

$$X(t) = X(t) - X(t - \tau);$$

- **Integrate** (Підсумовувати) — оцінка інтегралу РД за формулою

$$X(t) = X(t) + X(t - \tau).$$

Після виконання процедури оцінювання вирішальним моментом, на наш погляд, є оцінка якості результатів і адекватності моделі. Для цього в системі **STATISTICA** передбачено групу команд (кнопок) **Plot of residuals** (Графіки залишків), що видаються з діалогового вікна **Singles Series ARIMA Results** (Результати АРІМС РД). З їх допомогою можна:

- вивести на екран і роздрукувати графік залишків в координатах нормального ЗРЙ (як на нормальному ймовірнісному папері). Прямолінійний вигляд графіка означає, що залишки підпорядковуються нормальному ЗРЙ і аналіз виконано якісно;
- подати залишки у вигляді гістограми з накладенням на неї графіка функції нормального ЗРЙ. Близькість графіків свідчить про повноту вибраної моделі;
- вивести графік автокореляційної функції залишків з додаванням таблиці параметрів p , q і стандартної помилки ($S.E.$). Порівняння цих даних дає можливість судити про адекватність моделі прогнозованого процесу. Наприклад, для АРКС характерне поступове “вимирання” статистично значущих піків R_{xx} (рис. 1), а для процесів КС — наявність одиничного піка на першому лазі (рис. 2).

Для отримання результатів прогнозу використовують набір опцій **Forecasting** (Прогнозування). У полі **Numbers of cases** (Кількість

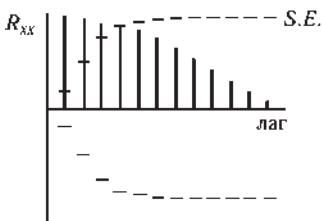


Рис. 1. Графік R_{xx} , характерний для АРКС-процесу

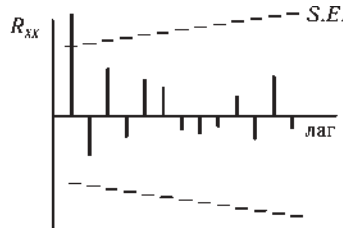


Рис. 2. Графік R_{xx} , характерний для КС-процесу

випадків) зазначають кількість часових періодів (кроків), на яку ми хочемо поширити прогноз. У полі *Confidence level* (Рівень довіри) задають довірчу ймовірність висновку (звичайно 0,95), а в полі *Start of case* (Почати з випадку) — вибирають номер періоду, з якого починають будувати прогноз. Після включення опції *Append forecasts to original series on Exit* (Додати прогноз у кінець ряду спостережень) на графіку РД виводяться підкреслені пунктиром прогнозовані значення, а штриховими лініями виокремлюється довірчий інтервал прогнозу.

Викладене аж ніяк не вичерпує всіх методів ідентифікації моделей РД, що забезпечуються системою *STATISTICA*; ставилася мета продемонструвати принципи роботи з цією програмою. Можливості її значно ширші, а впровадження у практику менеджменту СР може дати неоціненні результати.

2.3.1.8. Факторний аналіз і класифікація ознак

Ми вже ознайомилися з поняттям фактор і говорили про те, що з-поміж причин аналізованого явища бажано виокремити основні фактори, які не корелюють між собою. Ми також описали одну з процедур відбору другорядних факторів у процесі виконання КРА. Сукупність таких процедур є одним з напрямів множинного статистичного аналізу, який називається факторним аналізом (ФА). Поява ФА пов'язана з проблемами обробки значних масивів спостережень у психології, соціології, економіці, політології, медицині — науках, які не мають поки що розвинених теорій, спроможних пояснити результати масових обстежень. Наприклад, психологи, аналізуючи відповіді на запитання тестів, призначених для визначення професійної придатності, давно помітили наявність кореляцій між результатами тестування різних людей. Факторний аналіз намагається пояснити походження таких кореляцій і виявити невелику кількість значущих факторів, що містять всю суттєву інформацію про лінійні зв'язки між результатами тестування. В цьому разі такими факторами можуть бути здатність мислити логічно або образно, тренованість і освіченість, характер темпераменту, культурний рівень, соціальний статус, суспільна активність та інші фактори, кожний з яких безпосередньо не може спостерігатися й вимірюватися. У ФА звичайно передбачається лінійний зв'язок між результативною змінною Y та факторними ознаками f :

$$Y_i = \sum_{i=1}^m a_{ij} f_i + \xi_i, \quad (17)$$

де: a_{ij} — коефіцієнти, що визначаються, або факторні навантаження; ξ_i — i -та складова деякого додаткового вектора факторів, що має смисл статистичної перешкоди.

Вектор ξ називають також характерним фактором [3], його середнє дорівнює 0, а дисперсія невідома.

Рівняння (17) має такий самий же вигляд, як і рівняння регресії (2), але принципово відрізняється від нього тим, що в ньому невідомі не тільки a_{ij} та ξ_i , а й фактори f_1, f_2, \dots, f_m , які у ФА називаються “загальними”. Задається лише кількість факторів m . Розв’язок задачі знаходять, припускаючи, що загальні фактори не корелюють між собою, а факторні навантаження повинні бути такими, щоб мінімізувати сумарну дисперсію характерних факторів. Рівняння (17), доповнене цими припущеннями, називається моделлю головних компонент (МГК). Процедура розв’язування спрощується, якщо шукати факторні навантаження за умови доставляння мінімуму суми модулів коефіцієнтів кореляції. Така модель ФА дістала назву моделі центроїдних компонент (МЦК). Наступним кроком у розвитку ФА було введення припущення про некорельованість загальних факторів як між собою, так і з характерними факторами. Справді, в соціології та психології характерним фактором дуже часто буває випадок. Наприклад, одним із психологічних тестів є визначення швидкості, з якою людина розв’язує ту чи іншу задачу. Ця швидкість залежить від таких загальних факторів, як рівень її інтелектуальних здібностей, рівень освіти, інтерес до розв’язування задач взагалі, — виявлення таких прихованих параметрів і становить суть тесту. Водночас на швидкість прийняття рішення впливають різні випадковості. Тестований може відволіктися або, навпаки, згадати аналогічну задачу тощо. Ці та інші випадковості зумовлюють велику дисперсію характерного фактора тестування. Модель ФА, побудована за таким додатковим припущенням, називається факторною моделлю (ФМ). Для розв’язування задач ФА використовують різноманітні процедури пошуку екстремумів функціоналів: МНК, ММП, координатного спуску, Гауса — Зайделя тощо. Однак всі вони, як і зазначені моделі, є формальними математичними прийомами і в загальному випадку можуть приводити до різних наборів факторів, які задовольняють умови моделей (тобто мають місце вроджені розв’язки). Ця ситуація дістала у ФА назву “проблема обер-

тання факторів”. Вихід з неї знайшли, використавши ще одне інтуїтивне припущення: якщо вдається виділити достатньо ізольовані групи сильно пов’язаних між собою ознак, то кожний із загальних факторів повинен бути пов’язаний з однією з таких груп. Таким чином, задача ФА зводиться до задач класифікації (агрегування, кластерного аналізу, структурного аналізу, таксономії, стратифікації).

Загальна ідея класифікації полягає у перетворенні отриманої з ФА $n \times m$ матриці (n перемінних, m факторів) таким чином, щоб можна було сформуванати уздовж головної діагоналі непересічні підматриці, елементи яких були б якомога більшими, а ті, що розташовані поза ними, — маленькими, тобто діагоналізувати матрицю зв’язку. Існують певні прийоми такого перетворення, але їх розгляд виходить за межі цієї роботи.

До ФА тісно примикають методи дискримінантного аналізу (ДА), ідея якого полягає в знаходженні лінійних дискримінантних функцій типу $d = a + b_1X_1 + \dots + b_pX_p$, таких, щоб їх можна було використати для приписування спостережень до однієї з кількох груп (кластерів) на підставі відмінностей у величині d . Це можливо зробити, якщо зажадати, щоб d максимізувало відношення загальної та внутрішньогрупової дисперсій

$$SS_T / SS_B \rightarrow \max. \quad (18)$$

Сучасні методи ДА є покроковими, в них ДА здійснюється в міру додавання (або видалення) класифікованих змінних на кожному кроці. Змінні вибирають з використанням лямбда-статистики Уїлкса ($L = \det SS_B / \det SS_T$), μ -критерію Бокса та інших критеріїв.

Всі перелічені методи реалізуються системою **STATISTICA**. **MS Excel** не має відповідних інструментів. Факторний аналіз у **STATISTICA** представлений модулем **Factor Analysis** та **SEPATH** — модулем структурного моделювання, що поєднує новітні досягнення в цій сфері (довідкова система ілюструє цей модуль вісімнадцятьма прикладами).

У менеджменті СР доцільно також використовувати:

- модуль **Multidimensional Scaling** (Багатовимірне шкалювання) — задля упорядкування (ранжирування) різних об’єктів за якоюсь ознакою;
- модуль **Discriminant Analysis** (Дискримінантний аналіз) — для розрахунків функцій класифікації та автоматичного віднесення кожного доданого випадку до певної групи. Наприклад,

для класифікації респондентів або тестованих за відповідями на поставлені запитання;

- модуль **Canonical analysis** (Канонічний аналіз) — для побудови діаграм розсіювання, наприклад, візуалізації результатів дискримінаційного аналізу;
- модуль **Cluster Analysis** (Кластерний аналіз) — для поділу нормалізованих даних між заданою кількістю груп за допомогою одного з шести правил об'єднання об'єктів у кластери.

2.3.2. Оптимальний менеджмент

2.3.2.1. Оперативне планування

У попередньому розділі було розглянуто методи конструювання прогнозів в умовах невизначеності, коли подальший розвиток ситуації передбачається на основні стохастичної моделі РД.

У практиці також спостерігаються ситуації, коли очікуваний результат можна визначити в умовах повної визначеності, проте інтервал зміни початкових параметрів та (або) їхня кількість настільки великі, що вибрати найкращу комбінацію не просто. Наприклад, соціальна служба прагне розмістити замовлення на виготовлення або публікацію деяких матеріалів у кількох виданнях. Кожне видання має свій тираж, вартість послуги, періодичність виходу. Бажано, щоб витрати були щонайменшими, а інформація була доведена до якомога більшої кількості читачів. Який варіант вибрати? Інший приклад. Надаючи підтримку інвалідам з дитинства, соціальні працівники періодично відвідують їх, використовуючи службовий транспорт або пересуваються по місту за власні кошти. Як спланувати такий маршрут пересування, щоб виконувати завдання при мінімальних транспортних витратах? Відповідь на ці та інші запитання можна отримати, використовуючи методи лінійного та нелінійного математичного програмування. Неоціненну допомогу в цьому може надати табличний процесор **MS Excel**.

У простих ситуаціях можна скористатися аналізом **Что-если (What if model)**. Для однієї чи двох змінних використовують процедуру **Таблица подстановок** (ТП), або таблицю чутливості (**Sensitivity table**) (команда **Данные / Таблица**). Суть цієї процедури полягає в тому, що дані з ТП автоматично підставляються в одну або кілька формул і користувач, аналізуючи таблицю результатів, може вибрати придатний. У разі багатьох змінних (до 32) розрахунки виконуються

тільки за однією формулою, а для однієї перемінної — навпаки, за багатьма формулами. Варіанти зберігаються у вигляді сценаріїв (команда *Сервис / Сценарии*). За допомогою *Диспетчера сценариев* зручно відбирати й аналізувати розв'язки. Можна об'єднати різні сценарії в один загальний та створити зведений або структурований звіт.

Досить часто виникає необхідність розв'язати задачу у зворотній постановці, коли задано кінцевий результат, а необхідно визначити значення змінних, що приводять до нього. В *MS Excel* для цього використовують процедуру *Подбор параметра (Goal Seek)* (команда *Сервис / Подбор параметра*). Коли зазначено межі (обмеження) на варіації змінних і так звану цільову функцію, значення якої потрібно максимізувати або мінімізувати, застосовують процедуру *Поиск решения (Solver)* (команда *Сервис / Поиск решения*). Основні її параметри: тип моделі — *Линейная* або *Квадратичная*; спосіб обчислення похідних — *Прямые* або *Центральные*; алгоритм оптимізації — *Ньютона* або *Сопряженных градиентов*; *Точность*; *Допустимое отклонение*; *Сходимость*; кількість послідовних наближень — *Итерации*; обмеження на час розрахунків — *Максимальное время*. Параметри встановлюються за умовчанням або задаються користувачем у діалоговому вікні *Параметры поиска решений*. Програма виводить результати за умови, що рішення знайдено і всі обмеження дотримані. У протилежному разі з'являється діагностичне повідомлення про причини зупинки обчислень, і користувач повинен змінити настройку для отримання задовільного результату.

2.3.2.2. Стратегічне планування

Під стратегічним плануванням (СП) слід розуміти складання багаторічних планів і програм, які супроводжуються збиранням інформації, прогнозуванням, розрахунками економічної доцільності, визначенням “чутливості” підсумкових показників до змін параметрів проекту тощо. Власне проект у сучасному розумінні — це “комплекс заходів, у результаті реалізації якого в заданий термін має бути досягнута певна система взаємозалежних цілей при обмежених ресурсах” [19]. В умовах самодостатнього фінансування процедура СП реалізується за схемою “знизу — вгору”. Тому менеджери “на місцях” повинні “розмовляти однією мовою” з керівниками вищого ешелону, вміти аргументувати і відстоювати власні пропозиції.

В основі будь-якого проекту лежить його ресурсне, бюджетне та часове планування або репланування, якщо в цьому виникає не-

обхідність як на підготовчому етапі, так і на етапі реалізації проекту. У розрахунках доводиться враховувати вплив значної кількості змінних факторів, поведінку яких у майбутньому треба прогнозувати. Наприклад, як поведе себе інфляція, які будуть ціни на продукти першої необхідності, чи очікується підвищення захворюваності персоналу тощо.

Комп'ютерні системи управління проектами (УП) переважно спираються на моделі, побудовані за допомогою алгоритмів мережевого планування, зокрема засобами графо-аналітичного аналізу та складання розкладів в умовах невизначеності — *Program Evaluation and Review Technique (PERT)*, лінійних у часі діаграм робіт (діаграми *GANTT*), побудови послідовності критичних стадій — *Critical Path Method (CPM)*, або метод критичного шляху (МКШ)) та дослідження співвідношення *CPM/Cost* (тривалість/витрати).

На підготовчому етапі (бізнес-планування) усі роботи вибудовуються у послідовно-паралельні ланцюжки, визначаються їх ресурси (люди, матеріали, обладнання), часові обмеження на початок і завершення, джерела фінансування, графіки надходжень і відпливу коштів, розраховується календар робочого часу, планові витрати часу тощо. Після введення початкових даних за допомогою МКШ виявляються часові нестиковки та резерви часу, брак або надлишок вільних коштів (узгодженість із бюджетом проекту), розраховуються економічні показники рентабельності, оборотності коштів, ризики та ін. У разі виявлення критичних місць у проекті програми, як правило, пропонують користувачеві виправити ситуацію і дають підказку. Після вирішення проблеми процес імітаційного моделювання триває. Сучасні програми УП мають можливість пророховувати проекти тривалістю до 50 років. Проекти глибоко структуруються, тобто діляться на підпорядковані проекти які утворюють “дерево” задач. Плани всіх рівнів можуть доводитися до виконавців як безпосередньо, так і через локальні мережі й *Internet*. У процесі виконання проекту реально досягнуті показники порівнюють із запланованими і програма сигналізує про фактичні відхилення, рідше — про тенденції розходження. Головний менеджер (адміністратор) проекту аналізує ситуацію, обговорює причини з виконавцями (менеджерами нижчих рівнів) і запроваджує нові інструкції, після чого проект перераховується і до виконавців доводяться відкориговані планові показники. Можлива ситуація, коли пропозиції щодо коригування проекту вносять менеджери нижчих рівнів. Ці пропозиції або враховуються, або відхиляються адміністратором проекту на підставі результатів обробки їх програмою. Най-

досконаліші програми УП підтримують технології обміну інформацією з іншими програмами, видають дані у формі звітів, презентацій, **Web**-публікацій.

З доступних вітчизняному користувачу програм УП виокремимо:

- **Project Expert 5.0** (www.pro-invest.com) — система створення фінансової моделі нового або вже діючого підприємства, зручний засіб для оформлення бізнес-плану інвестиційного проекту, який повністю відповідає міжнародним стандартам; забезпечена чотирма іноземними мовами, зокрема й російською;
- **Turbo Project Professional 2.0** (www.imsisoft.com) — представляє проект у вигляді “дерева”, де кожне розгалуження означає початок нового підпроекту, а “гілки” показують відношення між ними. Програма робить зворотне планування проекту “знизу — вгору”, що є її унікальною особливістю. Вона підтримує до 32000 робіт, кількість рівнів проекту і ресурсів не лімітована;
- **Project Scheduler 7. 5** (www.scitor.com) — розподіляє ресурси, мінімізуючи витрати, і стежить за виконанням бюджету. Проект легко переноситься у звіти, презентації та Web-сторінки. Діє перевірка правопису. Програма швидкодіюча, підтримує до 99999 видів робіт і ресурсів, кількість рівнів проекту — 10;
- **MS Project 2000** (www.microsoft.com/project) — найпопулярніша і недорога програма УП. Будує діаграми Ганта та мережеві графіки; має гнучкі методи ресурсного планування; дає змогу оптимально розподіляти завдання між виконавцями. Програма подає генеральний план у згорнутому вигляді у формі знаків і зв’язків між ними; кожний знак — це активний елемент, що містить гіперпосилання, підказки та параметри підпроекту (терміни початку й закінчення, вартість, прострочення тощо). Проект можна роздрукувати у вигляді презентації для зборів керівників. Програма підтримує всі види обміну інформацією між додатками **Windows**[®] і багатьма типами баз даних, має чудову інформаційно-довідкову систему, англomовна. Кількість рівнів проекту — 65536, кількість робіт та ресурсів не обмежується;
- **Sure Trak Project Management 2.0** (виробник **Primavera Systems, Inc**) — спрощена версія відомого ППП **Primavera Project 3.0 (P3)**; орієнтована на невеликі та середні проекти; забезпечена майстром створення проекту (**Project Kick Start**

Wizard) та можливістю Web-публікацій; може видавати заголовки, рубрики і тимчасову інформацію 22 мовами, зокрема й російською, що зробило її дуже популярною; складна для початківців;

- *Spider Project* (виробник *Spider Technologies Group*) — система спроектована для ринку СНД, містить потужні засоби планування використання обмежених і взаємозамінних ресурсів (пулів ресурсів), що дає змогу одержувати за її допомогою найкоротші розклади робіт. Розрахована на великі проекти, дає змогу необмежено нарощувати кількість показників, використовувати таблиці й формули, задані користувачем. Завдяки цьому систему можна використовувати не лише для складання розкладів робіт, графіків завантаження ресурсів і вартісних характеристик проекту, а й для розрахунків технологічних параметрів процесів; програма працює під операційною системою *MS DOS*;
- *MYOB Accounting Payroll Time Billing 1.0* — повністю інтегрована система, яка містить весь цикл організації управління, аналізу фінансових даних і складання звітів;
- *Hyperon Pillar 4.6* — система складання бюджету організації;
- *WinQSB, LINDO-LINGO, WinPOM* — системи підтримки прийняття управлінських рішень.

Наведений перелік аж ніяк не вичерпує усієї гами програмних продуктів УП. Ми навели тільки ті з них, які можна використати у практиці СР при впровадженні комплексних програм різних рівнів.

Можливо, деяким читачам видасться, що все написане — теоретичне фантазування, бо ще далеко не скрізь використовуються комп'ютерні технології. Проте життя не стоїть на місці. Поступово новітні технології витісняють традиційні, і до цього треба готуватися, бо іншого шляху немає.

Список використаної та рекомендованої літератури (до розділу)

1. Закон України “Про національну програму інформатизації”. — Відомості Верховної Ради (ВВР). — 1998. — № 27 — 28. — С. 181.
2. Алексеев А. П. Информатика 2002. — М.: Солон-Р, 2002. — 400 с.

3. *Бендат Дж., Парсол А.* Прикладной анализ случайных данных: Пер. с англ. — М.: Мир, 1989. — 540 с.
4. *Блатнер Патрик, Ульрих Лори* и др. Использование MS Excel 2000. Специальное издание: Учеб. пособие. — М.: Издат. дом “Вильямс”, 2000. — 1024 с.
5. *Боровиков В. В.* Microsoft Access 2002. Програмирование и разработка баз данных и приложений. — М.: Солон-Р, 2002. — 560 с.
6. *Боровиков В. П., Ивченко Г. И.* Прогнозирование в системе **STATISTICA**® в среде Windows. Основы теории и интенсивная практика на компьютере: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1999. — 384 с.
7. *Браверман Э. М., Мучник И. В.* Структурные методы обработки эмпирических данных. — М.: Наука, 1983. — 464 с.
8. *Власенко С. Ю.* Microsoft® Word 2002. — СПб.: БХВ-Петербург, 2002. — 992 с.
9. *Джексон Питер.* Введение в экспертные системы: Пер. с англ.: Учеб. пособие. — М.: Издат. дом “Вильямс”, 2001. — 624 с.
10. *Долженков В. А., Колесников Ю. В.* Microsoft® Excel 2002. — СПб.: ВХВ-Петербург, 2002. — 1072 с.
11. *Ефимова М. Р., Ганченко О. И., Петрова Е. В.* Практикум по общей теории статистики: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1999. — 280 с.
12. *Захой В. Б., Попов I. I., Коваленко О. В.* Практикум з основ статистици: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2001. — 178 с.
13. *Каллан Роберт.* Основные концепции нейронных сетей: Пер. с англ. — М.: Издат. дом “Вильямс”, 2001. — 285 с.
14. *Козырев А. А.* Информационные технологии в экономике и управлении: Учебник. — СПб.: Издательство Михайлова В. А., 2000. — 360 с.
15. *Колпаков В. М.* Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000. — 256 с.
16. *Компьютеры, сети, Internet.* Ю. И Новиков др. Энциклопедия. — СПб.: Питер, 2002. — 928 с.
17. *Кондрашова С. А.* Информационные технологии в управлении: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1998. — 136 с.
18. *Кузнецов Ю. Н., Зубков В. И., Волощенко А. Б.* Математическое програмирование. — М.: Высшая школа, 1980. — 300 с.
19. *Куперштейн В. И.* MS Office и Project в управлении и делопроизводстве. — 2-е изд., перераб. и доп. — СПб.: БХВ-Петербург, 2001. — 400 с.
20. *Лоусон Ч., Хенсон Р.* Численное решение задач метода наименьших квадратов: Пер. с англ. — М.: Наука, 1986. — 232 с.
21. *Основы социальной работы.* — М.: ИНФРА-М, 1999. — с. 300.

22. *Плескунин В. И., Воронина И. Д.* Теоретические основы организации и анализа выборочных данных в эксперименте. — Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1979. — 232 с.
23. *Рабин Ч.* Эффективная работа с MS Word 2000. — СПб.: Питер, 2000. — 944 с.
24. *Робинсон С.* Microsoft Access 2000: Учебный курс. — СПб.: Питер, 2000. — 512 с.
25. *Чекотовский Э. В.* Графический анализ статистических данных в MS Excel 2000. — М.: Издат. дом “Вильямс”, 2002. — 464 с.
26. *Шаффрин Ю. А.* Информационные технологии. — М.: Лаборатория базовых знаний, 1978. — 704 с.
27. Integration, Innovation And the PC: официальный документ Microsoft. — <http://www.microsoft.com/innovation>, 1998.

Контрольні питання

1. Загальні принципи інформаційного забезпечення менеджменту соціальної роботи.
2. Сутнісні особливості інформаційних технологій автоматизації офісних робіт.
3. Роль комп'ютерних технологій підтримки управлінських рішень.
4. Оптимальний менеджмент, оперативне та стратегічне планування.

3

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ І ПРОЕКТУВАННЯ В ГАЛУЗІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ РОБОТОЮ

КОНСУЛЬТУВАННЯ У МЕНЕДЖМЕНТІ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

В. А. Коростельов

канд. екон. наук, доц., проф. МАУП

В умовах глобалізації економіки та швидкості змін у соціальній сфері зростає значення консалтингової допомоги керівникам і менеджерам організацій, які займаються соціальною роботою. На жаль, багато з них не уявляє собі повною мірою можливостей і форм консалтингової допомоги. Тому слід окремо зупинитись на ролі та значенні консалтингу для менеджменту соціальної служби, а також висвітлити конкретні методи надання практичної допомоги її працівникам.

3.1. Місце та роль консалтингу в системі управління соціальною роботою

3.1.1. Загальна характеристика консалтингу

Місце та роль консалтингу в забезпеченні ефективного управління соціальною роботою визначається передусім самою природою консалтингової діяльності. Для її з'ясування треба зрозуміти принци-

пову різницю між консультуванням і консалтингом. Необхідно знати, що **консультування** — це навчання та допомога порадами, а **консалтинг** — допомога у вирішенні проблем замовника. Тобто консалтинг є комплексною послугою щодо проведення діагностики та лікування системи управління соціальною роботою. На практиці це передбачає такі етапи:

- збір *загальної інформації* про стан соціальної справи;
- виявлення *симптомів* захворювання чи ускладнення;
- з'ясування *проблем*, які створюють симптоми і підривають ефективність соціальної роботи;
- пошук *альтернативних рішень*, котрі сприяють усуненню проблем і супутніх симптомів;
- розробка та впровадження *рекомендацій* для поліпшення ситуації.

Уявленням про природу консалтингу сприяє також пошук відповіді на запитання: **“Чому користуються послугами консультантів?”** Тому що вони мають певні якості, яких немає в інших. Це насамперед:

- Особливі знання та навички.
- Здатність надати інтенсивну професійну допомогу.
- Неупереджена об'єктивна точка зору третьої сторони.
- Володіння технологією обґрунтування прийнятих керівництвом рішень.
- Забезпечення навчання шляхом консультування.

Тобто консалтинг має свій предмет діяльності, свої специфічні технології, а також повинен мати свої високопрофесійні кадри.

Серед основних критеріїв професіоналізму консультанта можна визначити:

- Визначні здібності до діагнозу, аналізу, синтезу.
- Дуже розвинене уявлення.
- Чесність і цілісність.
- Надзвичайна комунікаційна майстерність (усна та писемна).
- Здатність встановлювати продуктивні стосунки з іншими.
- Справжнє бажання навчати, тренувати і допомагати іншим.
- Здатність бачити картину в цілому.
- Бажання розвивати нові методи дослідження та навчання.
- Ентузіазм і завзятість.

Спираючись на ці особисті та професійні якості, бізнес-консультант надає дієву допомогу підприємцям і менеджерам у вирішенні широкого кола питань щодо поліпшення системи управління підприємством чи організацією.

3.1.2. Надання інформації керівнику чи менеджеру соціальної справи

Однією з важливих потреб менеджерів є актуальність і надійність інформації, величезний обсяг і різноманітність якої часто роблять цю проблему надто складною. Тому цілком доцільно передати її вирішення в руки консультантів, які в змозі не тільки відстежувати нові “хвилі” в інформаційному океані, а й подавати інформацію споживачеві у належній формі. Існує дуже великий попит на таку форму класифікації інформації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

| Загальна ринкова інформація | Інформація про споживачів | Інформація про конкурентів | Інформація про постачальників | Інформація стосовно державного регулювання |
|---|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Перспективи розвитку галузі • Демографічна та соціологічна інформація • Стан системи охорони здоров'я, освітнього ринку, ринку житла та ін. | <ul style="list-style-type: none"> • Визначення головних споживачів • Перспективи їхнього розвитку • Визначення кола осіб, які мають вплив при прийнятті рішень • Виявлення потенційних споживачів та ін. | <ul style="list-style-type: none"> • Перспективи розвитку виробничих фондів • Зусилля щодо підвищення кваліфікації персоналу • Заходи підвищення мотивації персоналу • Політика у сфері ціноутворення та ін. | <ul style="list-style-type: none"> • Перспективи розвитку ринку техніки та обладнання • Нове на ринку сучасних технологій • Новини ринку сировини, палива та ін. | <ul style="list-style-type: none"> • Зміни в оподаткуванні • Нове у бухгалтерському обліку та звітності • Зміни в митному законодавстві та ін. |

3.1.3. Проведення діагнозу проблем, які непокоять працівників соціальної сфери

Уся складність бізнес-діагностики полягає в тому, що дуже часто справжня проблема прихована серед багатьох симптомів. Тому треба мати певні навички та досвід для правильного визначення та класифікації симптомів і проблем. Але спочатку важливо мати чітке уявлення щодо розбіжностей між симптомами і проблемами.

Симптоми — це ознаки, показники наявності проблеми. Вони, як індикаторні лампочки, висвітлюють не саму проблему, а лише її наявність. Наприклад, падіння обсягів соціальних послуг, скарги клієнтів, пасивність працівників соціальної служби тощо.

Проблеми — це вже внутрішні недоліки організації: низька якість її товарів і послуг, погане сервісне обслуговування та ін. Серед проблем також необхідно визначити корінну.

З метою проведення ефективної діагностики доцільно використовувати такі засоби (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

| Аналіз документації організації | Анкетування та опитування працівників | Інтерв'ювання менеджерів |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Вивчення планової та звітної документації• Аналіз внутрішніх нормативів і стандартів• Аналіз скарг споживачів та ін. | <ul style="list-style-type: none">• Оціночне опитування з метою виявлення ставлення до існуючої системи управління• Опитування з метою виявлення цікавих ініціатив і пропозицій та ін. | <ul style="list-style-type: none">• Фронтальне інтерв'ювання з метою вивчення загального стану системи управління• Тематичне інтерв'ювання з метою поглибленого аналізу стану справ |

3.1.4. Розробка рекомендацій, які базуються на професійному діагнозі стану соціальної справи

Проведена діагностика дає багатий матеріал для аналізу проблем, які непокоять клієнта. Але фактично це все тільки підготовча робота для формування ефективних рекомендацій щодо вирішення цих проблем. І справжнє мистецтво бізнес-консультанта полягає у його вмінні вибрати з багатьох альтернативних варіантів найоптимальніший і запропонувати його для вирішення проблем.

Найчастіше рекомендації необхідні при розробці програми конкретних дій щодо вирішення існуючої проблеми. Прикладом такого документа може бути узагальнена антикризова програма, яку подано в рамках цього розділу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Антикризова програма організації

| № п/п | Зміст діяльності | Термін виконання | Відповідальні | Ресурси |
|-------|---|------------------|---------------|---------|
| 1 | Розробка оновленої загальної стратегії підприємства | | | |
| 2 | Формування ефективної маркетингової стратегії | | | |
| 3 | Стратегія оновлення послуг організації | | | |
| 4 | Розробка сучасної кадрової стратегії | | | |
| 5 | Вдосконалення фінансової стратегії організації | | | |

3.1.5. Надання допомоги в реалізації рекомендацій щодо покращення системи управління

Принциповим моментом у консалтинговій діяльності є те, що після розробки рекомендацій настає етап впровадження. Більше того, на практиці розробка рекомендацій і їх впровадження здійснюються майже одночасно. Тобто використовується багатоітераційна технологія: усі пропозиції проходять апробацію, після чого до них вносяться поправки з метою конкретизації. Потім знову настає фаза перевірки практикою та наступна корекція рекомендацій. У реальному консалтингу часто використовується певний алгоритм (рис. 3. 1):

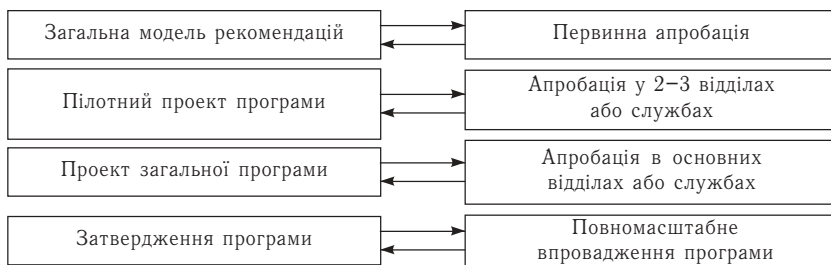


Рис. 3.1. Схема розробки та впровадження рекомендацій

3.1.6. Сприяння підвищенню кваліфікації клієнта

Це ще одна характерна риса та ознака консалтингу. На практиці розробка рекомендацій і впровадження їх відбувається паралельно з проведенням тренінгів, семінарів, нарад з керівництвом, менеджерами, виконавцями, бо без цієї освітньої підтримки сам процес вирішення проблем підприємства суттєво гальмується і ускладнюється.

Природно, що програма тренінгового циклу формується залежно від розв'язуваних проблем. Проте для вирішення проблем організацій, які займаються соціальною роботою, можна запропонувати навчальний план, який вже використовувався впродовж багатьох років і довів свою ефективність (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Навчальний план тренінгового циклу “Сприяння розвитку малого бізнесу”

| | Назва тренінгу | Кількість годин |
|---|---|-----------------|
| 1 | Правові аспекти соціальної роботи | 4 |
| 2 | Маркетингові аспекти діяльності соціальної служби | 8 |
| 3 | Проблеми створення команди та мотивації персоналу | 8 |
| 4 | Бізнес-планування в організації | 12 |
| 5 | Цикл формування портфеля замовлень | 8 |
| | Разом | 40 |

Тренінги мають багато переваг, але варто назвати одну з найважливіших. Окрім безпосереднього підвищення кваліфікації менеджерів соціальної роботи, тренінги створюють можливість їм самим у подальшому організувати навчання своїх підлеглих за аналогічною технологією.

У діяльності консалтингових фірм важливими є такі напрями: видання актуальних методичних і довідникових матеріалів; сприяння участі організацій, які займаються соціальною роботою, у міжнародних проектах і тендерах; допомога в отриманні кредитів і грантів.

Отже, консалтингові компанії в змозі відігравати важливу роль у розвитку ринку соціальних послуг взагалі. Проте найбільше значення консалтингова допомога має для організацій, які займаються соціальною роботою, бо в них відносно невеликий штат працівників і

менеджерів. Вони не можуть мати потужні маркетингові відділи, розвинути кадрові служби та служби аудиту, відділи розвитку та досліджень тощо, тому їм особливо потрібна допомога з боку зовнішніх професійних консультантів. Ця допомога може здійснюватися в розробці системи маркетингового планування, формуванні сучасної моделі мотивації персоналу, при створенні антикризових програм тощо. Але основне призначення консалтингу для малого та середнього підприємництва — допомогти керівникам уникнути типових помилок в управлінні, що забезпечить завчасне запобігання невиправданих витрат і втрат. Ці втрати, як правило, у кілька разів перевищують оплату послуг консультантів. Тому різниця між потенціальними втратами і ціною консалтингових послуг забезпечує існування консалтингового бізнесу та є консолідованим показником його ефективності.

Перелічимо основні помилки керівників і менеджерів соціальної роботи, серед яких особливо небезпечні:

- ігнорування стратегічного менеджменту;
- помилки в оцінці розміру ринку соціальних послуг і майбутніх доходів;
- прорахунки у формуванні управлінської команди;
- помилки у створенні механізму фінансового менеджменту;
- економія на рекламі та представницьких витратах;
- економія на послугах професійних консультантів;

Щодо такої помилки, як економія на послугах професійних консультантів, слід зауважити:

- *Занадто висока самовпевненість керівників.*
- *Недовіра до всіляких порад з боку зовнішніх експертів.*
- *Комплекс вузького фахівця: “Хто знає мою справу краще, ніж я?!”*
- *Недостатня кваліфікація деяких консультантів.*

Проте нині керівник, як правило, добре уявляє технічний бік своєї справи. Тут йому немає рівних. Однак вирішення усіх питань, пов'язаних з розробкою загальної стратегії, формуванням бізнес-плану, підготовкою маркетингового плану та рекламної програми, краще все-таки віддати консультантам-професіоналам.

3.2. Методи підвищення ефективності роботи з персоналом соціальної служби

Як уже зазначалося, консалтинг має не лише певний предмет діяльності, а й володіє досить широким спектром засобів і методів. Проілюструємо ці методи на прикладі такого напрямку консалтингу, як вдосконалення роботи з персоналом організацій, що займаються соціальною роботою (ОСР). З усього різноманіття методів підвищення ефективності роботи з персоналом сконцентруємо увагу на таких чотирьох:

- вдосконалення системи набору та відбору персоналу ОСР;
- модернізація мотиваційного механізму;
- організація підтримки персоналу ОСР;
- формування системи управління змінами в організації.

3.2.1. Вдосконалення системи набору та відбору персоналу ОСР

Формування інформаційної бази. Розширення та поглиблення каналів залучення необхідних фахівців. Поліпшення роботи над оголошеннями про вакансії. Впровадження сучасної системи відбору кадрів. Розвиток методичної бази відбору кадрів (стандартів фахівця, оціночних таблиць, необхідних тестів).

Набір і відбір кадрів

Набір — це залучення працівників для заповнення вакансій.

Успішний набір вимагає уважного планування і координації. У процесі його підготовки особливо важливо:

1. Знайти якомога більше інформації про вакантну посаду:
 - типи освіти, навичок, досвіду — необхідні та бажані;
 - визначення того, що може бути привабливим для кандидатів на роботу.
2. Спланувати:
 - де шукати кандидатів;
 - необхідна кількість;
 - як їх перевіряти.

Планування набору

Дуже часто однією з перших проблем планування набору є вирішення проблеми заповнення вакансії за рахунок внутрішнього або зовнішнього набору.

Обидва джерела мають переваги і недоліки (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

| Внутрішні джерела | Зовнішні джерела |
|--|---|
| <p><i>Переваги:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Відомі здібності особистості• Мотивація інших працівників• Зменшується час на вивчення організації• Набір може бути проведений швидше і з меншими витратами | <p><i>Переваги:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Може принести нові ідеї• Економія на тренінгових витратах |
| <p><i>Недоліки:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Втрачається гнучкість, якщо усі менеджери “вирощені вдома” | <p><i>Недоліки:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Великі витрати• Дратує зайнятих працівників, бо зменшує їхні шанси переміщення в організації• Менш надійні джерела інформації, такі, як рекомендації, інтерв'ю тощо |

Чинники, які можуть ускладнити процес набору кадрів:

- необхідність конфіденційності пошуку або набору, за якого не може бути використана реклама;
- складна в технічному плані посада, на яку важко знайти кандидата;
- конкуренція на ринку щодо необхідних кандидатів;
- погана репутація галузі, компанії або відділу;
- низька заробітна платня порівняно з аналогічними організаціями;
- незрозумілий опис роботи, функцій і зв'язків з іншими структурами;
- немає підтримки працівника житлом або компенсацією витрат на проживання;
- незручне розміщення компанії.

Перед початком набору кандидатів менеджер повинен мати систему спостереження за кандидатами, їхньою поведінкою у процесі набору та селекції. Ефективна інформаційна система набору повинна

гарантувати кандидатам повідомлення про результати відбору. Кандидати, що не подолали бар'єри відбору, повинні отримати ввічливий лист з інформацією про рішення компанії.

Коли організація має намір сформувати більш різнобічний персонал, активний зовнішній набір стає регулярною процедурою. Засоби зовнішнього набору можуть бути згруповані у два класи: *неформальні та формальні*.

Неформальні засоби включають:

- повторний найм колишніх працівників або студентів, які співпрацювали з фірмою у минулому;
- використання рекомендацій працівників фірми;
- співробітництво з навчальними закладами; його використовують компанії, які вивчають успіхи студентів і наймають кращих з них.

Неформальні засоби досить дорогі, але дуже ефективні, про що свідчить досвід японських компаній. Керівництво кожної фірми вимогливо і прискіпливо ставиться до відбору, прийому, навчання і виховання кадрів. Цей процес здійснюється у такий спосіб:

- приблизно за 6 місяців до закінчення навчального року у вищих навчальних закладах фірми інформують про вакансії у наступному році (з першого квітня); водночас представники фірм аналізують склад випускних курсів, проводять конфіденційні переговори з найперспективнішими з них і видають індивідуальні запрошення на роботу;
- наприкінці навчального року випускники приходять у вибрані ними фірми та складають письмовий іспит, побудований так, щоб оцінити як професійну підготовку, так і загальноосвітній рівень кандидата;
- кандидати, які успішно витримали іспит, проходять співбесіду. В невеликих фірмах — безпосередньо з директором (або президентом), а у великих — кілька співбесід;
- кандидати, які пройшли співбесіду, приймаються на роботу [3].

Формальні засоби традиційно включають рекламні оголошення з використанням агентств зайнятості, фірм, які займаються підбором кандидатів. До речі, рекламні оголошення дуже популярні: 97 % опитаних у США підприємств використовують цей засіб принаймні для деяких видів робіт.

Оголошення про набір

Для отримання необхідної інформації кандидатом рекламне оголошення повинно містити достатньо даних про роботу, необхідну кваліфікацію, розміщення організації, оплату праці для того, щоб небажані або некваліфіковані фахівці не подавали заяв. Водночас рекламне оголошення повинно бути привабливе для кваліфікованих кандидатів, має створювати гарне враження про компанію або відділ і робити наголос на перевагах пропонованої роботи.

Зверніть увагу: організація може використати “*сліпу рекламу*”, не називаючи себе і пропонуючи кандидатам скористуватися анонімною поштовою скринькою у випадках, коли:

- організація не хоче, щоб конкуренти знали про її кадрові маневри;
- організація не хоче, щоб її працівники знали про те, що хтось з них може бути звільнений;
- організація має погану репутацію як наймач.

Слід мати на увазі: “*сліпа реклама*” має нижчий рівень відповідей, ніж відкрита.

Відкрита реклама. Дослідження показують, що 75 % читачів рекламних оголошень про роботу вважають, що назва організації має важливе значення і завжди повинна бути представлена в рекламі. Найвища концентрація рекламних оголошень спостерігається зазвичай у великих містах у недільних газетах. У випадку, коли організація шукає працівника, який має спеціальні знання і навички, необхідно вибирати той рекламний носій, який досягає цільового сегмента в загальній масі народонаселення.

Агентства зайнятості. Знаходять, оцінюють і представляють тих кандидатів, хто, на їхню думку, підходить для організації. Природно, остаточна оцінка і відбір кандидатів — прерогатива останньої. Агентство може ефективно оцінити претендентів лише в тому випадку, якщо воно має повне уявлення про вакансію, яку необхідно заповнити.

Фірми, що займаються пошуком кандидатів (мисливці за головами). Такі фірми здійснюють пошук менеджерських талантів для посад з оплатою \$ 50000–150000 і більше за рік. Ці фірми проводять у масштабах всієї країни (або навіть на міжнародному рівні) пошук на вакантні посади.

Альтернативи набору

Деякі організації мають невеликий штат постійних співробітників, а також залучають тимчасових працівників або за контрактом. На-

звемо кілька альтернатив набору: використання тимчасових працівників, лізинг, субконтрактні відносини.

Тимчасові працівники — особливо корисні під час пікових ситуацій, нестабільного економічного клімату, коли попит на робочу силу має суттєві коливання. Переваги:

- тимчасові працівники коштують дорожче в розрахунку за годину роботи, але платять їм за відпрацьований час;
- на швидко і легко найнятих працівників витрачають мінімальні гроші;
- для навчання тимчасових працівників з метою надання загальної орієнтації про діяльність компанії (програмісти, інженери, бухгалтери тощо) — витрати низькі.

Лізинг — спосіб отримання послуг на триваліший період, ніж від тимчасових. Лізингові фірми проводять набір, підготовку та оплату фахівців. Організація, яка використовує фахівців, забезпечує їм обсяг роботи.

Субконтракт — контракт з одним виконавцем або консультантом.

Відбір персоналу

Відбір персоналу — це процес вибору критеріїв, оцінки кандидата і прийняття рішення про його прийом чи відмову йому.

Мета відбору персоналу — знайти для організації працівника, який відмінно виконував би свою роботу. Більшість організацій використовує кілька способів збору інформації про претендентів.

Заява претендента і *резюме* — це перший етап при відборі на роботу для багатьох професій. Ці документи зазвичай містять питання (інформацію) про освіту, професійний стаж і навички, ім'я, адресу.

Наступний етап — *інтерв'ю*. Усі організації використовують інтерв'ю як ефективний інструмент для відбору.

Типи інтерв'ю:

1. Неструктуроване

Запитання не плануються заздалегідь. Інтерв'ю з різними кандидатами можуть стосуватися будь-яких сфер професійної діяльності і стажу роботи, планів на майбутнє. Рідко бувають корисними, бо запитання не плануються і важливі аспекти можуть бути нез'ясовані під час інтерв'ю.

2. Напівструктуроване

Лише частина запитань планується заздалегідь.

3. Структуроване

Усі запитання продумані заздалегідь. Для різних кандидатів їх можна лише поміняти місцями.

В ідеалі інтерв'ю повинно бути:

- 1) базуватися на ретельному аналізі якостей кандидата;
- 2) добре структуроване;
- 3) перевірене групою людей, які будуть проводити інтерв'ю, для того, щоб уникнути загальних помилок.

Тестування — один з фінальних етапів у процесі відбору. Його ефективність залежить від досвіду осіб, які проводять тестування, а також від наявності комплексу необхідних тестів і технічної бази. Тестування рекомендується проводити в тому випадку, якщо необхідно уточнити певні якості кандидата. Бо обмеження часу не дозволить вам провести всебічне діагностування.

3.2.2. Модернізація мотиваційного механізму

Мотиваційне коло. Мотиваційна піраміда. Модель вдосконалення мотивації. Комплексна програма вдосконалення мотивації персоналу.

Розуміння складної природи мотивації вимагає засвоєння таких зовні простих істин:

1. Мотивація працівників створюється спільними зусиллями працівників і роботодавців за допомогою **мотиваційного механізму**. Останній являє собою складну багатопверхову систему виробничих відносин, серцевиною якої виступають *відносини розподілу*.

2. Відносини розподілу в умовах ринкової демократії відіграють вирішальну роль у створенні ефективної системи виробничих відносин. Індукція високої енергії трудового ентузіазму відбувається за принципом економічного синхрофазотрона, або *мотиваційного кола*. Це чітко видно на рис. 3.2. Саме відносини розподілу (у формі найважливіших засобів мотивації) забезпечують запуск всього мотиваційного двигуна. Маючи чітке уявлення про справедливую систему компенсації за свою працю і володіючи можливістю задоволення основних своїх потреб, працівники одержують достатній імпульс до високопродуктивної праці. Постійне генерування праці такої якості

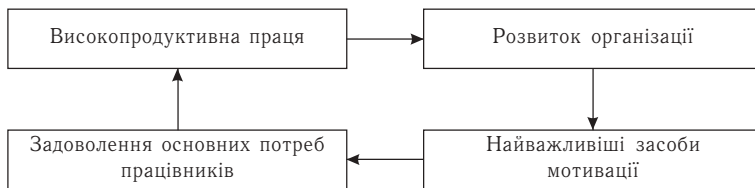


Рис. 3.2. Мотиваційне коло

забезпечує і розвиток організації, адаптацію її до змін, що відбуваються на ринку, а також її виживання у довгостроковому плані.

3. Мотиваційний механізм, крім мотиваційного кола, включає і *мотиваційну піраміду*, яка демонструє основні групи та рівні найважливіших потреб і засобів мотивації (рис. 3.3). При побудові цієї піраміди автор керувався тими ж двома основними критеріями, що й А. Маслоу при створенні своєї. А саме: **багатоповерховістю та ієрархічністю** потреб і засобів їхнього задоволення. Інакше кажу-

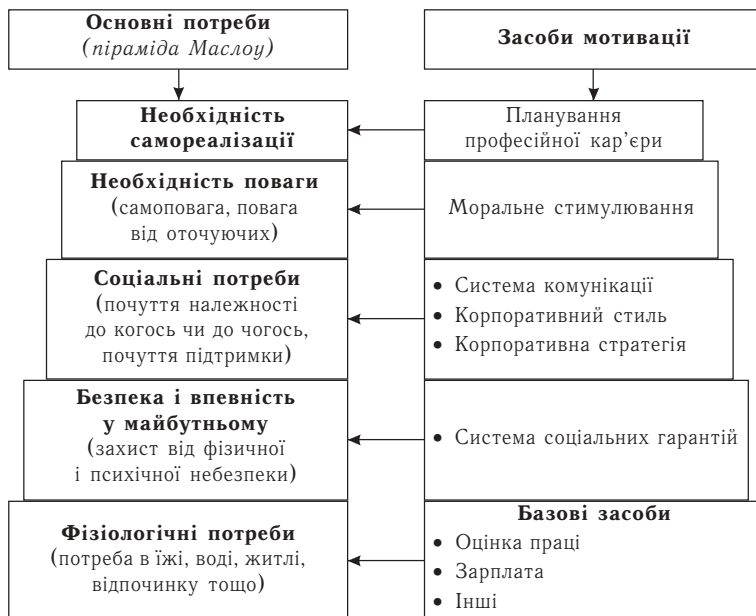


Рис. 3.3. Мотиваційна піраміда

чи, в реальному житті існує достатньо точна залежність між певними групами потреб і засобів мотивації персоналу.

Тому для створення ефективного мотиваційного механізму необхідно:

- побудувати *багатопверхову піраміду засобів мотивації* персоналу;
- *співвіднести цю піраміду з пірамідою Маслоу*, тобто поєднати певні засоби мотивації з певними потребами персоналу;
- *покласти цю мотиваційну піраміду в основу програми вдосконалення мотивації персоналу*. Такий підхід, апробований на практиці, показав свою високу ефективність.

Модель вдосконалення мотивації

Відносини розподілу виявляються переважно у формуванні компенсаційного пакету працівників. На практиці це набуває форми планування процедур організації праці та системи компенсацій. У кінцевому підсумку саме ці процедури забезпечують, з одного боку, задоволення всього спектра потреб працівника, а з іншого — мотивують його до високоефективної праці.

Ось чому пропонується концепція мотивації передбачає формування та реалізацію такої *моделі вдосконалення основних засобів мотивації персоналу* (рис. 3.4), яка містила б дві групи мотиваційних чинників:

- базові засоби мотивації, до яких належать такі, що задовольняють здебільшого потреби першого рівня;
- додаткові засоби мотивації, що забезпечують можливість реалізації духовного та інтелектуального потенціалу працівника.

Базові засоби

- Вдосконалення механізму матеріального заохочення.
- Модернізація системи оцінки праці.
- Формування системи активізації персоналу.

Додаткові засоби

- Розвиток корпоративної стратегії.
- Вдосконалення корпоративного стилю.
- Моральне стимулювання.
- Вдосконалення системи комунікації.
- Поліпшення системи планування професійної кар'єри.

Наочне відображення всього комплексу мотиваційних важелів подано на рис. 3.4.

На базі розроблених концепції та моделі можна сформувати комплексну програму вдосконалення мотивації персоналу.

Місія програми — створення ефективної системи мотивації персоналу, яка забезпечує підвищення ділової активності працівників на основі розкріпачення їхнього особистого потенціалу.

Головна мета програми:

- підвищення зацікавленості персоналу у високопродуктивній праці;
- розвиток системи компенсаційних виплат і пільг персоналу.

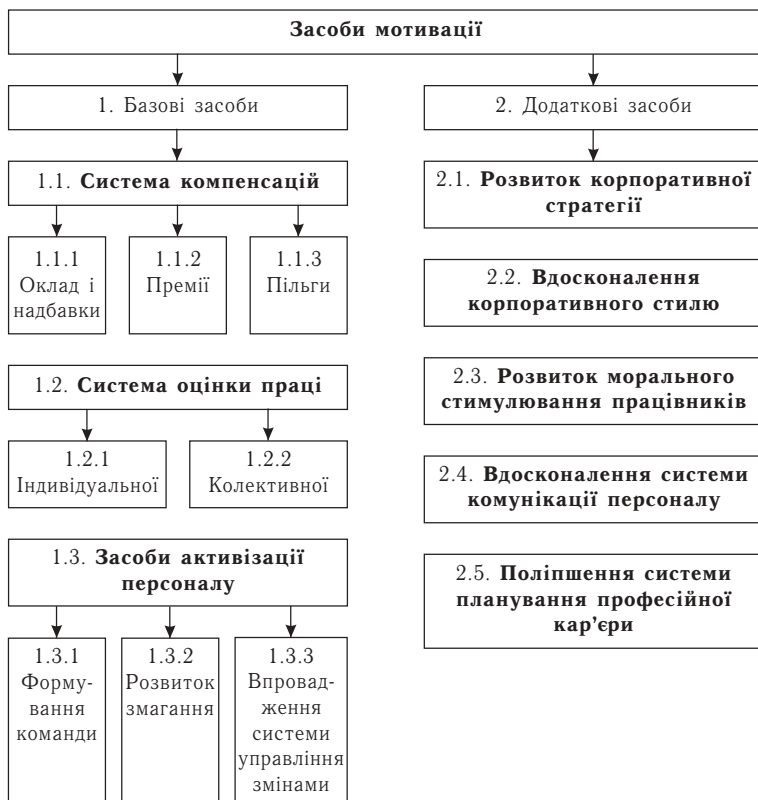


Рис. 3.4. Модель вдосконалення основних засобів мотивації персоналу

Очікувані результати

У сфері оплати праці

Зв'язок матеріального заохочення працівника з його внеском у кінцевий результат

Слід мати на увазі, що не завжди оплата праці відіграє стимулюючу роль. Дослідження показують, що, на думку 80 % працюючих у США, відсутній будь-який зв'язок між результативністю праці та оплатою її результатів. Лише 13 % працюючих вважають, що вони виграють від вдосконалення організації праці або підвищення загальної результативності компанії. Для порівняння: 93 % японських працюючих упевнені, що вони виграють від таких вдосконалень [2].

Підвищення гнучкості й різноманітності форм матеріальної винагороди працівників насамперед внаслідок розвитку системи додаткових пільг.

У США 35–40 % сукупної винагороди в організаціях становлять додаткові виплати і пільги. 74 % усіх американських працюючих вважають додаткові виплати вирішальним фактором при виборі місця роботи. З усіх пільг перевага надається медичному обслуговуванню (64 % респондентів) [3].

Збільшення частки непрямих компенсацій і нетрадиційних винагород

До таких винагород можна зарахувати такі види:

- додаткові виплати у стилі “кафетерій”;
- створення банку вільного часу;
- оплата на основі професійної майстерності;
- участь у прибутках.

У сфері оцінки персоналу

- підвищення ролі керівників лінійних підрозділів у оцінці своїх підлеглих;
- підвищення рівня об'єктивності оцінки працівників на основі комплексу методичних засобів;
- підвищення стимулюючої ролі оцінки персоналу.

Стратегічне значення оцінки праці

- поліпшується планування системи робочих місць виходячи з мети організації;
- підвищується спроможність системи наймати працівників, які бажають і уміють працювати ефективно;

- надається можливість кожному працівнику отримати інформацію про те, наскільки добре він виконує свої обов'язки порівняно з установленими в даній організації стандартами.

У сфері активізації праці

Творче використання найрізноманітніших засобів мотивації може сприяти підвищенню активності працівників, зростанню їхнього інтересу до своєї роботи. Основні засоби активізації наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Найважливіші засоби активізації персоналу [3]

| № п/п | Системи підвищення трудової активності | Частка фірм, які використовують ці системи (%) |
|-------|---|--|
| 1 | Організація раціоналізаторського руху | 94 |
| 2 | Створення невеликих творчих груп | 75 |
| 3 | Цільове управління з використанням кількісних критеріїв оцінки | 52 |
| 4 | Періодична зміна характеру діяльності (ротація) | 41 |
| 5 | Розширення сфери діяльності з метою позбутися монотонності (збагачення праці) | 56 |
| 6 | Використання преміальних систем | 26 |

У сфері продуктивності праці:

- підвищення якості роботи персоналу;
- зростання відповідальності працівників не лише за результати індивідуальної, а й колективної праці;
- підвищення ініціативності працівників, розвиток змагання як між членами одного підрозділу, так і між підрозділами організації.

3.2.3. Організація підтримки персоналу ОСР

*Розвиток комунікації в організації. Делегування відповідальності. Планування професійної кар'єри.
Підвищення кваліфікації кадрів.*

Дамо стислий аналіз **проблеми комунікації в організації**.

Комунікація визначається як обмін інформацією між окремими працівниками та групами. Тому її слід розглядати як основу всієї

діяльності організації. Коли менеджер вважає, що в нього є комунікаційна проблема, йому необхідно точно визначити причину її виникнення.

Це може бути недосконалість організаційної структури, що призводить до розривів в інформаційній системі. Дуже часто проблема полягає у стосунках між менеджерами і їхніми підлеглими. Можливо, недостатня увага приділяється розробці засобів інформування персоналу. А інколи те, що називається комунікаційною проблемою, насправді є політичною проблемою, і відбувається конфлікт інтересів.

Не випадково у зразкових компаніях дуже велика увага приділяється *розвитку комунікації*, бо це є і умова, і показник здоров'я компанії. Ось кілька прикладів.

Системи комунікації, що існують у кращих компаніях, мають принаймні три ознаки, які сприяють розвитку новаторства, ініціативи та підприємливості:

- *формування технології інформаційного обміну;*
- *забезпечення ефективного контролю за рахунок стимулювання неформального спілкування;*
- *підтримка спілкування матеріальними засобами.*

Формування технології інформаційного обміну

На думку одного з вищих керівників фірми “Х’юлетт — Паккард”, навряд чи хто з керівництва в змозі відповісти, як відбувається процес розробки і впровадження новацій. Але одну річ керівництво компанії знає точно: важливою є легкість взаємного спілкування, відсутність перешкод для розмов один з одним.

Службовець компанії “Х’юлетт — Паккард”, розповідаючи про організацію центральної лабораторії, зазначає: “Ми насправді не впевнені, яка структура краща. Все, що ми знаємо точно, це те, що ми починаємо будь-яку справу з високого ступеня неформального спілкування. І ми зобов’язані зберегти цю практику за будь-яку ціну”.

Для компанії “ЗМ” характерні аналогічні переконання, що змушує одного з керівників компанії заявити: “Ми у своїй компанії багато і відверто спілкуємося без великої кількості паперів чи формального марнослів’я”. У компанії “ЗМ” відбувається чимало засідань, хоча небагато з них призначаються заздалегідь. Здебільшого це випадкові зустрічі людей різних спеціальностей, які збираються, щоб обговорити свої проблеми [3].

Усі ці приклади свідчать про те, що кращі фірми формують справжню *технологію підтримання зв’язків* для забезпечення пере-

бування персоналу в щільному інформаційному контакті. Інтенсивність інформаційного обміну в таких компаніях очевидна.

Забезпечення ефективного контролю завдяки підтримці неформального спілкування

Чудовий приклад неформального контролю дає компанія “ЗМ”, керівники якої зазначають: “Звичайно, ми перебуваємо під контролем. Жодна команда не може витратити більше кількох тисяч доларів без того, щоб цілий гурт людей не зібрався і не заглядав через плече, згораючи від цікавості, як там справи”. У багатьох кращих компаніях такі засоби контролю досить ефективні. В цих компаніях ви не можете занадто довго вести яку-небудь роботу без того, щоб велика кількість співробітників не почала неформально цікавитися станом справ. У деяких інших компаніях, де засоби контролю точніші та організаційно оформлені, можна витратити мільйони доларів, не зігнувши при цьому ще жодної залізяки, і ніхто не буде знати про це доти, доки правильно і вчасно не заповняться звітні форми.

Підтримка спілкування нематеріальними засобами

Один старший службовець “ІБМ”, змінивши місце роботи, обійняв високий пост у відділі НДР іншої компанії, яка працює в галузі високих технологій. Через кілька тижнів він запропонував директору встановити у зручних для цього місцях грифельні дошки, висловивши здивування з приводу того, як люди можуть розмовляти один з одним і обмінюватися ідеями, не використовуючи дошок. Така культура спілкування, підкріплена навіть примітивними засобами, була прищеплена йому на фірмі “ІБМ” колишнім керівником Уотсоном-старшим. Саме він почав свою успішну діяльність з того, що повсюди тягав за собою підставку з аркушами паперу. Подібні прості речі допомагають розвивати інтенсивне неформальне спілкування, яке лежить в основі новаторства. Нові будинки “Інтел” були спроектовані так, щоб забезпечити надлишок невеликих конференц-залів. Керівництво хоче, щоб люди там обідали, вирішували проблеми. В цих кімнатах повно грифельних дошок.

У кращих компаніях свої особливості має матеріальна структура обстановки. Живому спілкуванню дуже сприяють по-спартанськи умебльовані приміщення, відкриті двері, відсутність зайвих стін, скорочення числа кабінетів. Важко собі уявити вільний обмін інформа-

цією в розкішних, повних дорогих речей кімнатах, що є в багатьох штаб-квартирах корпорацій і навіть у деяких конторах їхніх відділень.

Стимулюючи активність контактів, фірми враховують той факт, що на частоту контактів дуже впливає відстань між робочими місцями. Якщо люди працюють на відстані 10 м один від одного, то імовірність їхнього спілкування між собою хоча б раз в тиждень дорівнює лише 8–9 % проти 25 % у випадку, коли відстань становить 5 м.

Делегування відповідальності

Одним із засобів підтримки персоналу є надання підлеглим додаткових повноважень при вирішенні нових для них завдань. На думку фахівців, ліпшими керівниками є ті, хто добре вміє делегувати повноваження своїм підлеглим. Однак далеко не всі менеджери володіють цим мистецтвом. Для багатьох з них делегування повноважень — найтяжча частина роботи. І вони відверто вважають, що всю відповідальну роботу повинні виконувати самі.

Причини слабого делегування повноважень:

- **недовіра до підлеглих.** Багато керівників вважає, що їхні підлеглі не мають необхідної кваліфікації;
- **невпевненість керуючих у власних силах.** Особливо це характерно для тих, хто недавно працює на цій посаді, не дуже добре знає своїх підлеглих і боїться, що делегування буде розглядатися як прояв його слабкості;
- **неспроможність керуючих йти на ризик.** Делегування повноважень, як правило, представляє певний ризик. І далеко не кожний керуючий володіє якостями ризик-тейкера;
- **амбіційність керівників.** Деякі керівники нікому не хочуть довірити право приймати рішення, бо ні з ким не хочуть ділити успіх;
- **побоювання втратити своє місце.** Деякі керівники вважають, що якщо підлеглі будуть виконувати за них роботу, то у вищого керівництва може виникнути сумнів: “А чи ту людину ми тримаємо на посаді керівника?”
- **побоювання втратити владу.** Частина менеджерів вважає, що будь-яка спроба поділитись правами зі своїми підлеглими неминуче буде означати ерозію їхньої особистої влади та авторитету.

Однак при правильному вирішенні питання про делегування повноважень виграють усі учасники гри: і керівники, і підлеглі, і організація в цілому. Тому що:

- керівник одержує у своє розпорядження більше часу. Зважаючи на той факт, що час керівника коштує більше, ніж час підлеглих, делегування повноважень означає пряму економію ресурсів компанії;
- делегування дасть можливість керівнику зміцнити свою репутацію, підвищити шанси на просування по службі. Бо, як давно помічено спеціалістами, найменше шансів на просування по службі мають саме незамінні фахівці;
- при системному делегуванні повноважень у підлеглих з'являється не лише віра у свої сили, але й вдячність керівнику за довіру.

Правила організації ефективного делегування повноважень

Всебічно та об'єктивно оцінюйте якості підлеглих.

Доручайте виконання важливих, а не другорядних робіт.

Ясно формулюйте завдання та очікувані результати.

Висловлюйте рекомендації щодо виконання завдань у формі порад, а не наказів.

Контролюючи хід виконання дорученої справи, уникайте надмірної опіки.

Планування професійної кар'єри (ППК)

Необхідність ППК

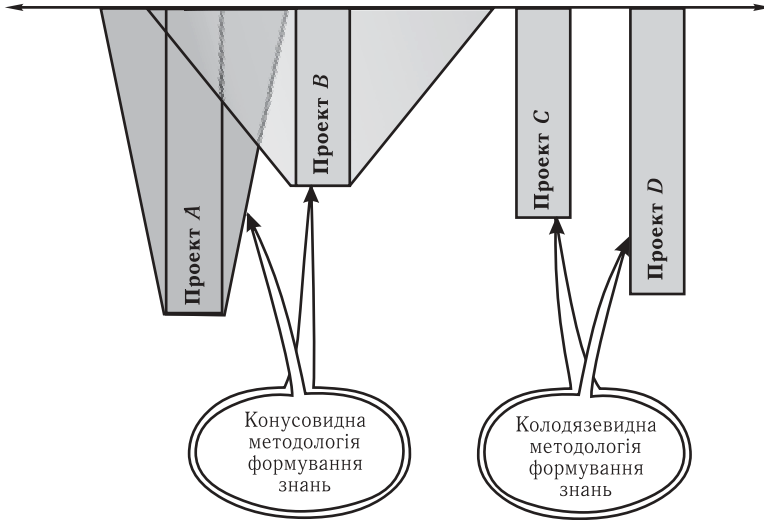
- В умовах загострення конкурентної боротьби на ринку виживають лише ті компанії, які забезпечують безперервне професійне зростання своїх працівників.
- Вирішується дилема між прагненням працівників підвищити свій статус і обмеженими можливостями фірми забезпечити їхнє посадове зростання.
- Завдяки ППК забезпечується лояльність працівників щодо компанії.

Основні етапи ППК

- Виявлення особистих цілей та очікувань працівників.
- Оцінка особистого потенціалу працівників.
- Оцінка можливостей підприємства у задоволенні професійних інтересів працівників.
- Планування необхідних рубежів і ресурсів для їхнього досягнення.

Підвищення кваліфікації кадрів

Органічним продовженням процесу планування професійної кар'єри є система підвищення кваліфікації персоналу компанії, яку насамперед слід розглядати як *сприяння зростанню професійного потенціалу працівників*. При цьому особлива увага звертається на два ключових моменти цього зростання: по-перше, на поповнення знань працівників; по-друге, на розвиток практичних навичок (рис. 3.5).



А, В, С, D — проекти і необхідні для їхнього здійснення знання у відповідних областях науки і техніки

Рис. 3.5. Галузі знань

При *колодязевидному підході* поповнення знань відбувається в досить вузькому діапазоні та практично в одній галузі. Це може бути виправдане для вирішення якогось конкретного завдання в умовах жорсткого дефіциту часу та інших ресурсів.

Конусовидний підхід означає запозичення нових знань з кількох галузей науки, техніки і технології. При такому підході з'являється можливість істотно розширити кругозір працівників. Більше того, дуже часто на межі знань різних галузей відбувається генерування нових.

Нині найпопулярнішою формою підвищення кваліфікації виступає **тренінгова**. Оскільки одним із завдань управління персоналом є сприяння досягненню організацією своєї мети, то тренінгові програми повинні розроблятися системно та з урахуванням потреб організації. Рекомендована модель підготовки тренінгових програм складається з трьох фаз: оцінки потреб, тренінгу, результату.

У фазі оцінки потреб визначають, хто потребує тренінгу і який його вид необхідний. Фаза оцінки потреб включає організаційний аналіз, аналіз задач, аналіз персоналу та формування чітких цілей тренінгу.

Включає розробку тренінгових матеріалів і проведення тренінгу. При розробці тренінгової програми повинні бути враховані такі моменти: можливість використання отриманих знань і навичок на практиці, знання результатів, можливі перешкоди (наприклад, перенесення тренінгу), принципи навчання дорослих.

У фазі оцінки результату тренінг оцінюється для:

- визначення ступеня досягнення його мети;
- вдосконалення тренінгової програми.

3.2.4. Формування системи управління змінами в ОСР

Необхідність змін в організації. Типові організаційні зміни. Чому важкі організаційні зміни? Ключова роль менеджерів для успіху змін. Головні завдання в управлінні змінами. Головні ролі у процесі формування. Зацікавленість персоналу у змінах. Значення формування зацікавленості у змінах.

Необхідність змін в організації

У навколишньому світі зміни відбуваються безупинно. Тому будь-який соціальний організм постійно постає перед дилемою: або адекватно на них реагувати, а отже — адаптуватися, або ж бути приреченим на вмирання. Особливо жорстко це питання стоїть у бізнесі. Жодна з організацій не має імунітету проти змін, що відбуваються. І єдиний вихід — виробити механізм постійного моніторингу за динамікою зовнішніх і внутрішніх чинників і вчасного пристосування до змін.

Типові організаційні зміни

Виокремимо найтиповіші з них:

- точне врахування і дотримання вимог законів, державних норм, позицій суспільних організацій;
- розробка і впровадження комплексних програм і планів реорганізації компанії, що передбачають модернізацію оргструктури, перерозподіл ролей між керівниками тощо;
- перехід до комп'ютеризованих систем збору та обробки інформації, контролю за виробничими процесами;
- засвоєння досягнень науки і техніки у виробництві, а також передових засобів в управлінні;
- впровадження нових засобів організації праці, які вимагають нових міжперсональних навичок, уміння делегувати відповідальність, організовувати командну роботу;
- підготовка виконавців до роботи в команді, колективної відповідальності, лояльності у ставленні до фірми.

Чому важкі організаційні зміни?

Провали багатьох проектів і програм пояснюються насамперед недостатньою увагою до організаційних змін, а точніше — до труднощів, пов'язаних з цими змінами. При плануванні та проведенні організаційних змін слід враховувати такі важливі моменти:

- організаційні зміни, на відміну від змін у техніці і технології, не мають достатньої чіткості і передбачуваності;
- організаційні зміни завжди відбуваються через нервові вузли людських інтересів, викликаючи у працівників або гарячу підтримку, або опір;
- організаційні зміни завжди вимагають зміни поведінки людей, їхніх звичок, існуючих стосунків між працівниками.

Ключова роль менеджерів для успіху змін

Будь-яке кризове явище приховує в собі дві можливості: негативні наслідки та позитивно нові можливості. Для того щоб сприяти другому варіанту розвитку подій, менеджерам необхідно:

- усвідомити необхідність постійних змін в організації;
- навчитися управляти змінами.

Як менеджери реагують на зміни

При проведенні організаційних змін у поведінці менеджерів можна назвати дві реакції.

Тип Д — реакція на зміни з орієнтацією на небезпеку.

Менеджери цієї групи:

- не розуміють необхідності і динаміки змін (давайте залишимо все як є);
- відчують невпевненість не лише щодо самих себе, а й стосовно інших.

Тип О — реакція на зміни з орієнтацією на можливість.

Менеджери цієї групи:

- сприймають зміни як природний бік дійсності. Не розглядаючи світ як щось незмінне, вони ставляться до змін, які відбуваються якщо не із захопленням, то з розумінням;
- розглядають зміни як заклик до боротьби, з якої є шанс вийти переможцем;
- мобілізуючи свій потенціал, встають на шлях вирішення проблеми.

Головні завдання в управлінні змінами

Управління змінами — процес багатоплановий. Однак головними можна назвати такі три завдання:

- *необхідно забезпечити асиміляцію змін в організації;*
- *слід оцінити проблеми здійснення змін;*
- *треба розробити систему стимулювання зацікавленості в змінах.*

Кожна людина володіє індивідуальним асиміляційним хистом до змін. Цей хист може бути виявлений за допомогою певних методик. Однією з таких методик є ***Шкала опору змінам (ШОЗ)***, використовуючи яку можна визначити індивідуальну суму балів асиміляції.

Шкала опору змінам (ШОЗ) складена на допомогу менеджерам для пристосування організації до змін у сфері особистих відносин. ШОЗ може використовуватися як діагностичний засіб для визначення ***коефіцієнта опору*** організаційним змінам і його впливу на можливість невдачі реалізації.

Застосування ШОЗ на практиці дозволяє виявити ***найтиповіші побоювання працівників***, які зумовлюють їхній опір змінам. ***Опір посилюється, коли:***

- мета зміни не визначена;
- об'єкти не бачать сенсу в змінах;
- об'єкти не залучені до планування змін;
- спостерігається поганий контакт щодо змін;

- занадто висока ціна;
- недостатня винагорода;
- низька відповідність змін очікуванням;
- основні люди організації не захищають змін;
- об'єкти бачать негативний вплив змін на їхні суспільні відносини;
- об'єкти думають, що з боку організації не буде достатньої підтримки змін;
- об'єкти вважають, що зміни негативно вплинуть на їхній бюджет;
- зміни відбуваються занадто повільно або швидко;
- звички об'єктів нехтуються;
- основні риси роботи міняються;
- об'єкти змушують до безглуздих змін;
- є страх перед невдачею;
- об'єкти хочуть стабільного минулого;
- у об'єктів немає впевненості в їхній спроможності здійснити зміни;
- не вистачає поваги та довіри до спонсора;
- не вистачає поваги та довіри до агентів змін;
- виявляється надмірний тиск;
- спостерігається невідповідність між завданнями організаційних змін і особистими завданнями та цілями;
- неможливо повернутися до минулого, якщо зміни виявляться неприйнятними;
- об'єкти вважають, що їхня минула робота буде невігдно відображена у світлі змін.

Стимулювання зацікавленості в організаційних змінах

Беручи до уваги той факт, що темп змін і ступінь їхньої складності наростають, менеджерам потрібно вивчати процеси адаптації працівників до постійно змінюваних умов роботи. *Одним з важливих чинників у процесі адаптації є ступінь зацікавленості працівників у змінах.* У цьому сенсі для сучасного менеджера центральним є запитання: *“Чи достатньо зацікавлені люди у проведенні перетворень і в досягненні намічених цілей?”*

Головні ролі у процесі формування зацікавленості

Слід назвати три головні ролі, які виконуються учасниками процесу перебудови:

1. **Спонсор зміни** — індивідуум або група осіб, які мають в організації владу схвалити проведення перетворень.

2. **Виконавець (агент) зміни** — індивідуум або група осіб, які відповідають за втілення рішення про зміни в життя.

3. **Об'єкт (ціль) зміни** — індивідуум або група осіб, які в результаті перетворень змушені будуть змінити свої знання, навички, стосунки або поведінку.

Ролі ці завжди формально або неформально розподілені серед тих, хто здійснює перебудову і робить свій внесок у її успіх або невдачу.

Природа зацікавленості

Зацікавленість — це могутнє, але маловивчене явище. Кажуть, що той, хто зацікавлений у певному результаті, послідовно домагається поставленої мети. Минає час, змінюються обставини, але захоплення людини продовжує вести її до бажаної мети. Вона відкидає лінії поведінки, здатні забезпечити короточасні вигоди, не сумісні зі стратегічною метою. Зацікавлена людина готова також до певних жертв. Чим більше зацікавляє проект, тим більше ресурсів (часу, грошей, терпіння, самоконтролю, винахідливості) ця людина вкладає в досягнення бажаної мети.

Значення формування зацікавленості у змінах

Можна зробити висновки з таких чотирьох урочків, які є вирішальними для успіху змін:

1. ***Формування зацікавленості немало коштує. Не замовляй, якщо не в змозі заплатити.***

2. ***Розвивай стратегію стимулювання зацікавленості.***

3. ***Формування зацікавленості — це процес розвитку.***

4. ***Домагайся зацікавленості або будь готовий до наслідків.***

Список використаної та рекомендованої літератури (до розділу)

1. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: Учебник. — М.: Гардарики, 1998.
2. *Гибсон Дж., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х.* Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000.

3. *Гончаров В. В.* В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала: В 2 т. — М.: МНИИПУ, 1997.
4. *Дмитренко Г. А.* Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации. — К.: МАУП, 1998.
5. *Друкер П. Ф.* Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Технол. шк. бизнеса, 1994.
6. *Коростелев В.* Проектный менеджмент: достижение целей, несмотря на ограничения // Персонал. — 2001. — № 6.
7. *Коростелев В.* Реновация мотивации как условие выживания // Персонал. — 2001. — № 4.
8. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). — М.: Прогресс, 1986.
9. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учеб. для вузов: Пер. с 9-го англ. изд. — М.: ИНФРА-М, 2000.
10. *Уэллс С.* Босс многоликий. — СПб.: Питер, 2002.

Контрольні питання

1. Суть консультування і консалтингу в управлінні соціальною роботою.
2. Особливості консалтингової діяльності.
3. Основні методи підвищення ефективності роботи з персоналом соціальних служб.
4. Мотивація та мотиваційний механізм: суть і особливості використання.
5. Особливості забезпечення проблеми комунікації в організації.
6. Суть та особливості планування професійної кар'єри.
7. Типові організаційні зміни в організації і їх забезпечення.

4

ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

ПРАКТИКУМ 1

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ

І. Л. Петрова

д-р екон. наук, проф.

Практична робота з дисципліни “Управління персоналом” передбачає застосування ґрунтового методичного інструментарію, до якого, згідно з нашим підходом, належать:

- 1) питання для обговорення;
- 2) аналітичне завдання;
- 3) ділові ігри;
- 4) тести;
- 5) задачі;
- 6) практичні управлінські ситуації, або кейси.

Частину цих завдань слухачі можуть виконувати самостійно, решта — потребує групової роботи. Завдяки залученню різних форм практичної роботи до навчального процесу досягається краще засвоєння теоретичного матеріалу, а також формуються навички з прийняття самостійних управлінських рішень. Оскільки цей прак-

тикум призначається для осіб, які вже мають достатній рівень освіти і стаж соціальної роботи, то доцільно широко використовувати своїх знання та досвід при розв'язанні конкретних управлінських завдань. Особливо ефективними є спроби слухачів застосувати запропоновані методичні прийоми для вирішення складних управлінських ситуацій, які мали місце або є актуальними для їх безпосередньої діяльності.

1. Питання для обговорення

Питання для обговорення — це вузлові теоретичні й практичні питання теми. Пошук відповіді на них дає сконцентрувати увагу на найважливіших аспектах проблем, які розглядаються, й сформулювати логічне загальне бачення теми. При підготовці відповідей на питання варто користуватися лекційним матеріалом, а також запропонованою основною і додатковою літературою.

Основною вимогою успішного засвоєння питань є їх обговорення в аудиторії. Більша частина питань для обговорення має дискусійний характер і потребує зацікавленого розгляду альтернативних думок.

Пропонований перелік питань для обговорення з теми “Мотивація персоналу соціальних служб”:

1. В чому суть мотивації персоналу? Яким методам мотивації ви надаєте перевагу і чому?
2. Розкрийте основні елементи оплати праці співробітників соціальних служб та організацій.
3. У яких випадках виплачується премії соціальному працівникові? Чи пов'язана вона з результатами праці?
4. Які соціальні виплати та пільги застосовуються для мотивування соціальних працівників?
5. Які фактори діяльності слід враховувати при визначенні грошової винагороди?
6. Які потреби соціальних працівників задовольняються за допомогою діючої системи матеріальних і моральних стимулів?
7. У чому полягає значення морального заохочення?
8. Які елементи компенсаційних виплат застосовуються у вашій організації?
9. Яке призначення надбавки за вислугу років? Який механізм її утворення та виплати?

10. Чому важливо орієнтуватись на очікування та сприйняття людей при визначенні засобів мотивації?

11. Як Ви розумієте принцип справедливості при визначенні розміру грошової винагороди?

12. Які елементи зарубіжного досвіду мотивації та стимулювання праці можна, на ваш погляд, використати у практиці управління персоналом соціальних служб?

13. Сформулюйте і обґрунтуйте кілька слушних, з вашої точки зору, пропозицій для поліпшення системи мотивації та стимулювання праці соціальних працівників.

2. Аналітичні завдання

Аналітичні завдання — це творчі питання, які вимагають розгорнутої обґрунтованої відповіді, переважно пов'язаної з вибором найкращої альтернативи, застосуванням методичних прийомів або методів (системного, порівняльного, ситуаційного, кваліфікаційного аналізу, моделювання тощо).

Аналітичні завдання подаються у вигляді фактичного матеріалу, представленого графіками або таблицями; теоретичних узагальнень, на основі вивчення яких можна одержати нові знання про тенденції та особливості розвитку предмета, що вивчається; проблемних питань, які вимагають спеціального аналізу для вибору оптимального розв'язання.

Нижче подано зразки аналітичних завдань, які можуть бути доповнені або дещо замінені у навчальній практиці з теми “Мотивація персоналу соціальних служб”.

Аналітичне завдання 1

Ознайомтеся з даними репрезентативного соціологічного обстеження щодо факторів зацікавленості у праці. На питання відповідали 1200 робітників, спеціалістів і керівників 18 підприємств машинобудування та металообробки Хмельницької обл. (В. Н. Нижник. Затрати і результати праці в транзитивній економіці. — Хмельницький. — 2000. — С. 45).

| Фактори зацікавленості у праці | Значущість факторів за 10-бальною системою |
|---|--|
| Задоволення матеріальних інтересів | 7,6 |
| моральних інтересів | 6,8 |
| професійних інтересів | 6,4 |
| Свобода дій | 5,1 |
| Зацікавленість у праці | 5,0 |
| Напруженість | 4,6 |
| Змістовність | 4,4 |
| Належні умови праці | 4,3 |
| Достатність післяробочого вільного часу | 4,0 |
| Престиж місця роботи | 3,6 |

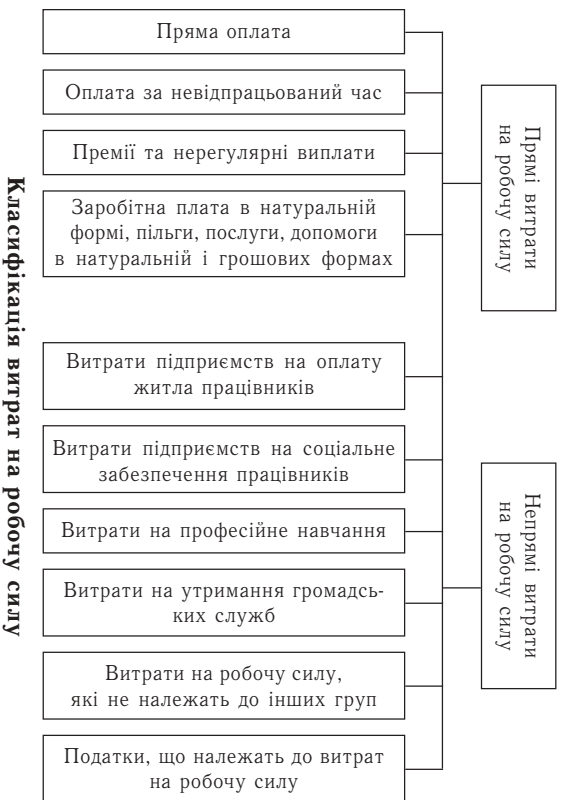
- Проаналізуйте наведені факти. Складіть перелік значущих для Вас мотивів до праці, ранжуйте їх і визначте процентну частку кожного мотиву.
- Порівняйте одержані Вами результати з наведеними вище. В чому полягає відмінність? Чи пов'язана ця відмінність зі специфікою роботи соціального працівника?

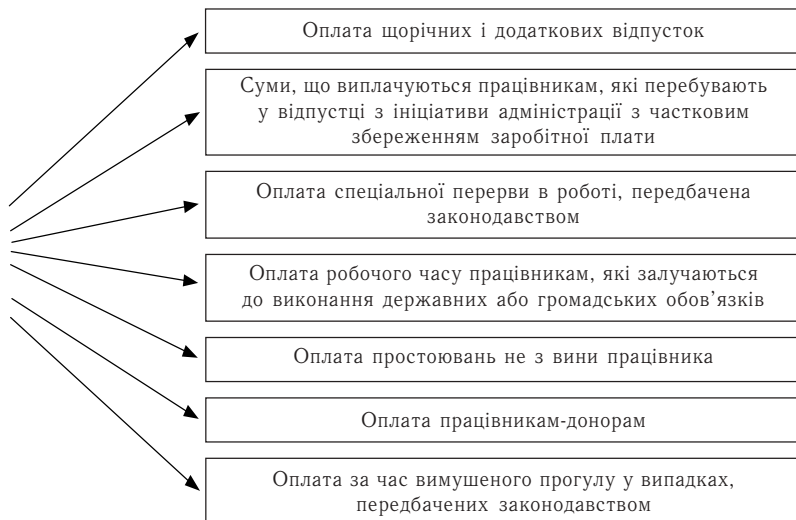
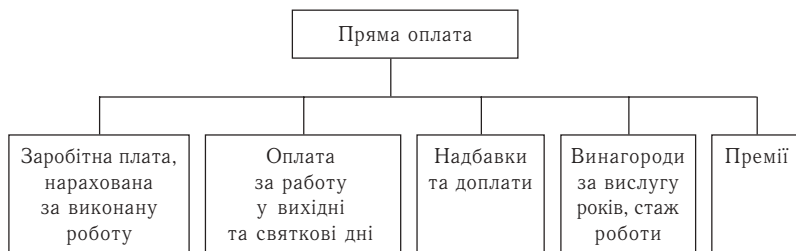
Аналітичне завдання 2

Згідно з резолюцією, прийнятою Міжнародною конференцією зі статистики праці (червень, 1985), вартість робочої сили — це розмір фактичних видатків роботодавця на утримання робочої сили. Структуру прямих та непрямих витрат на робочу силу подано за наведеною далі схемою.

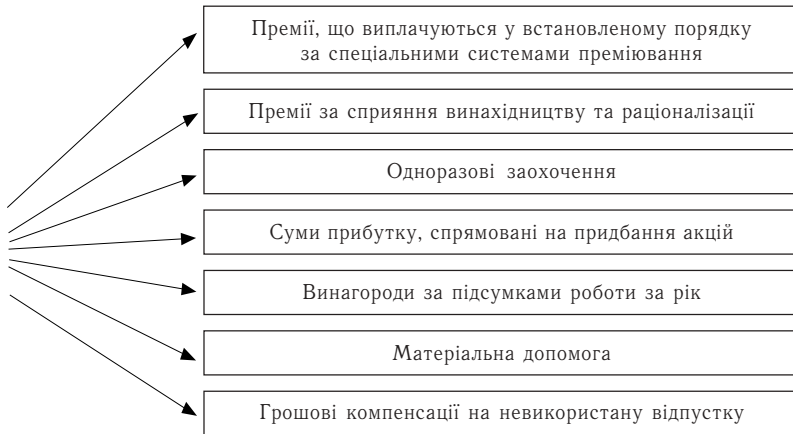
Ознайомтесь зі структурою витрат на робочу силу. Зазначте, які з них здійснюються в центрі соціальної служби або в іншій соціальній організації.

Які з елементів витрат роботодавця на отримання робочої сили мають найвідчутніше стимулююче значення? Складіть таблицю витрат на робочу силу в організації, де Ви працюєте.

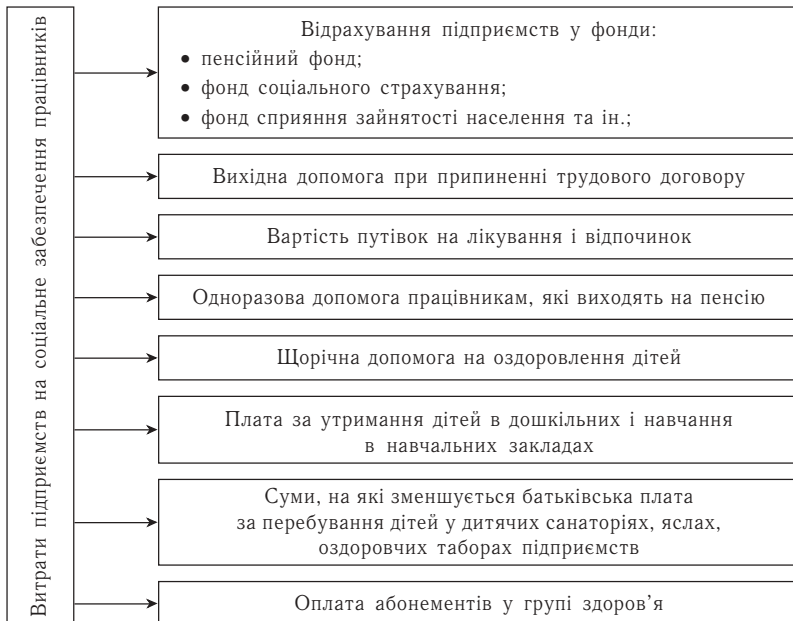


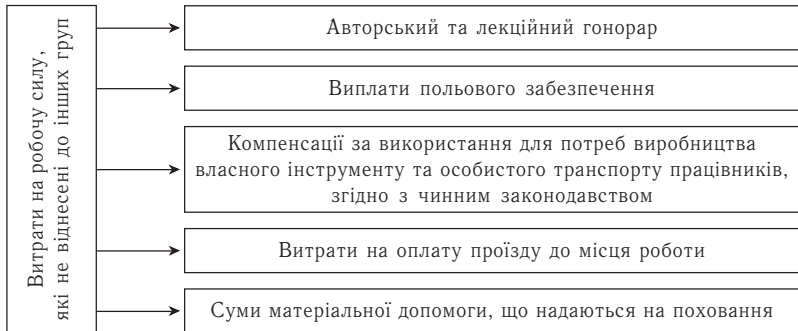
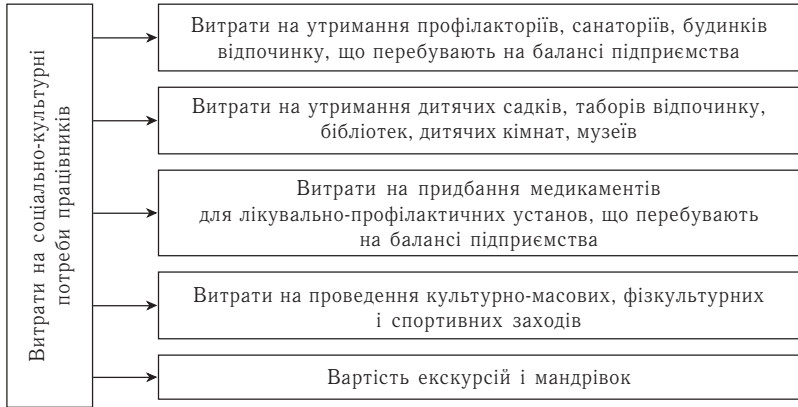


Склад непрямих витрат на робочу силу

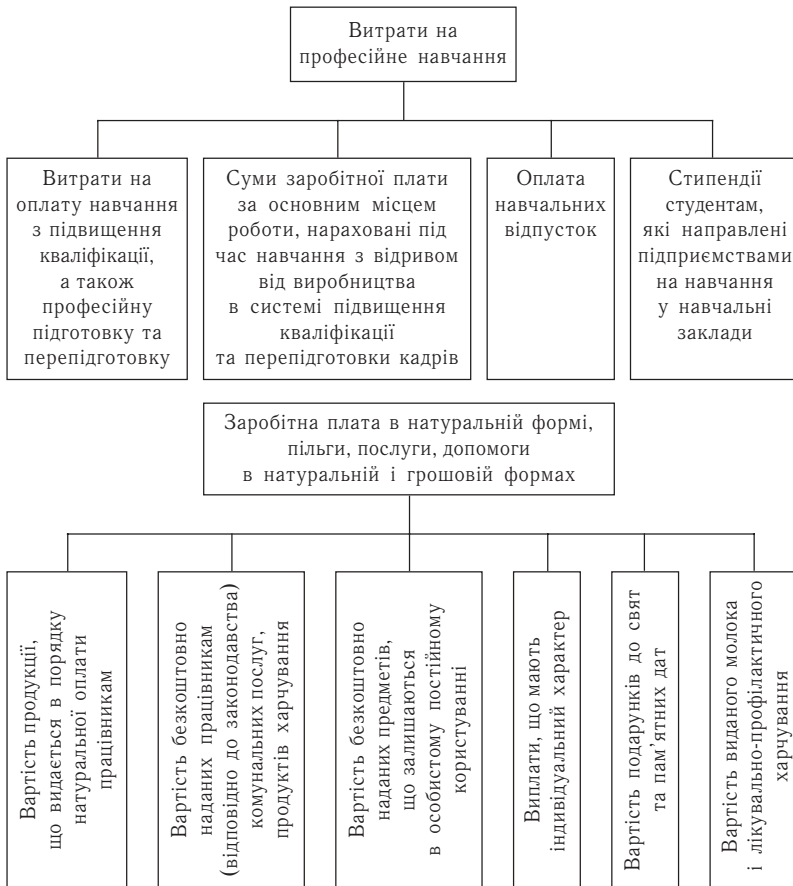


Склад прямих витрат на робочу силу

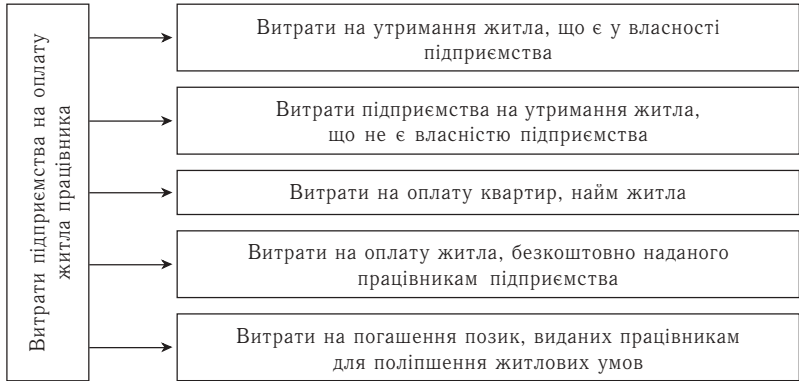




Склад непрямих витрат на робочу силу

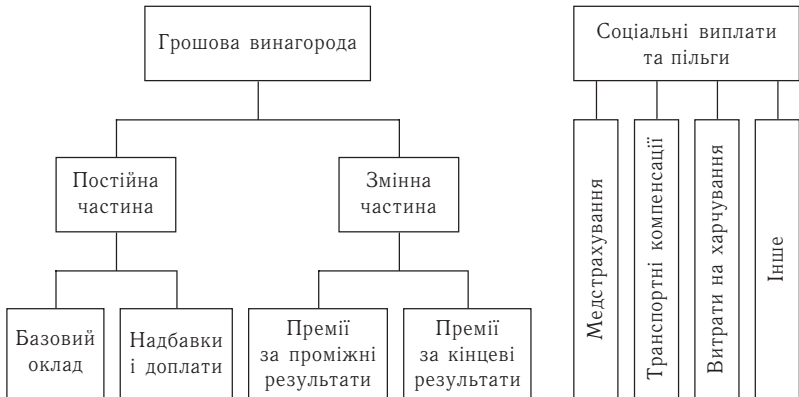


Склад непрямих витрат на робочу силу



Аналітичне завдання 3

На схемі, що подається нижче, показано стандартну структуру компенсаційного пакету працівника.



Заповніть елементи наведеної схеми даними про конкретні компенсаційні виплати, що застосовуються у Вашій організації.

Аналітичне завдання 4

Користуючись Законом України “Про Державну службу”, постановою КМ України № 747 від 20.05.95 “Про затвердження Положення про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах державної виконавчої влади”, Розпорядженням КМ України № 900-р від 12.12.94 “Про віднесення працівників системи соціальних служб для молоді до відповідних категорій посад державних службовців”, заповніть таку таблицю.

| Посада | Ранг | Базовий оклад (у гривнях) |
|------------------------------|------|---------------------------|
| Директор | | |
| Заступник директора | | |
| Начальник відділу | | |
| Заступник начальника відділу | | |
| Головний спеціаліст | | |
| Провідний спеціаліст | | |
| Спеціаліст | | |

Визначте залежність між підвищенням рангу і збільшенням базового окладу. Який математичний вираз цієї залежності і в чому полягає її економічний зміст?

Аналітичне завдання 5

I. В таблиці наведено в (довільному порядку) 16 найуживаніших характеристик, яких працівники прагнуть від роботи. Будь ласка, розташуйте їх залежно від важливості для вас, а потім з точки зору задоволеності. Проранжуйте ці характеристики: 1 — найважливіша, 2 — не така важлива, 3 — менш важлива і т. д. до 16 — найменш важлива. Застосуйте ту саму процедуру ранжування щодо задоволення. Порівняйте ваші відповіді, наведені в кінці, з відповідями працівників, які працюють в різноманітних галузях на різних посадах.

II. Дайте аргументовану відповідь на запитання:

1. Які ситуаційні фактори вплинули на ранжування важливості?
2. Які потреби та мотиви мають найбільше (найменше) значення в діяльності соціального працівника?
3. Які потреби та мотиви, значущі для соціального працівника, тут не враховано?

| № п/п | Характеристика роботи | Ранг важливості | Ранг задоволеності |
|-------|---------------------------------------|-----------------|--------------------|
| 1 | Працювати незалежно | | |
| 2 | Шанси підвищення | | |
| 3 | Контакти з людьми | | |
| 4 | Гнучкість годин праці | | |
| 5 | Медичне страхування та інші пільги | | |
| 6 | Цікава робота | | |
| 7 | Робота, важлива для суспільства | | |
| 8 | Безпека праці | | |
| 9 | Можливість набутти нових навичок | | |
| 10 | Високий заробіток | | |
| 11 | Визнання членів команди | | |
| 12 | Час відпустки | | |
| 13 | Регулярні години | | |
| 14 | Робота розташована поруч з домом | | |
| 15 | Незначне число стресів на роботі | | |
| 16 | Робота, в якій я можу допомогти іншим | | |

Відповіді

Для важливості роботи порядок ранжування характеристик за номером питання: 1–6, 1–14, 3–15, 4–16, 5–1, 6–2, 7–13, 8–3, 9–4, 10–11, 12–5, 13–8, 14–12, 15–10, 16–9.

Для задоволення роботою порядок ранжування характеристик за номером питання: 1–3, 2–14, 3–2, 4–6, 5–13, 6–4, 7–9, 8–7, 9–11, 10–12, 11–15, 12–8, 13–5, 14–1, 15–16, 16–10.

Аналітичне завдання 6

В центрі соціальних проблем суспільства дедалі вагомішими стають питання надання державної соціальної допомоги малозабезпеченим сім'ям, сім'ям з дітьми, особам, що утворюють соціально вразливі верстви населення України. З метою створення оптимальної системи соціального захисту, підвищення адресності, ефективності та якості

соціальних послуг до співпраці з державними установами залучається громадськість. У 2001 р. за розпорядженням Президента України були здійснені заходи з проведення Міжнародного року волонтерів. Діяльність волонтерів з надання різних видів соціальних послуг дістала позитивну оцінку. Понад 6000 волонтерів співпрацюють з Державним центром соціальних служб для молоді.

Аналізуючи та оцінюючи діяльність волонтерів, спробуйте визначити і класифікувати:

а) потреби, які для свого задоволення потребують здійснення волонтерської діяльності;

б) мотиви, які спонукають волонтерів до діяльності з надання соціальних послуг;

в) інтереси, які є рушійною силою волонтерської діяльності в умовах загострення соціальних проблем українського суспільства.

Аналітичне завдання 7

Ознайомтесь із статистичними даними, поданими у таблиці.

Структура фонду оплати праці за галузями економіки у 2000 р.

| | Фонд оплати праці, млн грн. | У тому числі, % | | |
|--|-----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---|
| | | фонд основної заробітної плати | фонд додаткової заробітної плати | інші заохочувальні та компенсаційні виплати |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Всього | 37734,7 | 62,4 | 31,1 | 6,5 |
| Промисловість | 13688,8 | 56,9 | 35,7 | 7,4 |
| Сільське господарство | 3284,2 | 86,4 | 12,0 | 1,6 |
| Лісове господарство | 218,9 | 73,0 | 20,4 | 6,6 |
| Рибне господарство | 53,8 | 76,1 | 20,4 | 3,5 |
| Транспорт | 3453,0 | 49,7 | 40,0 | 10,3 |
| Зв'язок | 1001,2 | 53,6 | 34,5 | 11,9 |
| Будівництво | 2078,7 | 65,7 | 27,7 | 6,6 |
| Торгівля | 1375,5 | 76,3 | 18,7 | 5,0 |
| Громадське харчування | 120,0 | 82,6 | 14,6 | 2,8 |
| Матеріально-технічне постачання і збут | 170,6 | 67,1 | 24,4 | 8,5 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------|------|------|------|
| Заготівлі | 121,3 | 70,9 | 22,4 | 6,7 |
| Інформаційно-обчислювальне обслуговування | 43,7 | 56,7 | 34,5 | 8,8 |
| Геологія та розвідка надр, геодезична і гідрометеорологічна служба | 95,9 | 50,7 | 41,6 | 7,7 |
| Виробничі види побутового обслуговування населення | 113,8 | 80,8 | 16,1 | 3,1 |
| Житлове господарство | 382,0 | 60,0 | 35,1 | 4,9 |
| Комунальне господарство | 1328,4 | 55,9 | 36,7 | 7,4 |
| Невиробничі види побутового обслуговування населення | 88,0 | 69,3 | 24,1 | 6,6 |
| Охорона здоров'я | 1917,1 | 76,3 | 22,1 | 1,6 |
| Фізична культура та спорт | 80,5 | 80,7 | 16,9 | 2,4 |
| Соціальне забезпечення | 108,1 | 75,8 | 21,5 | 2,7 |
| Освіта | 2923,0 | 77,8 | 20,2 | 2,0 |
| Культура | 288,2 | 79,6 | 17,4 | 3,0 |
| Мистецтво | 75,1 | 74,4 | 23,1 | 2,5 |
| Наука і наукове обслуговування | 685,0 | 58,6 | 36,1 | 5,3 |
| Фінансування, кредитування, страхування | 982,6 | 56,3 | 28,8 | 14,9 |
| Апарат органів державного та господарського управління, органів управління кооперативних і громадських організацій | 2478,7 | 44,2 | 47,6 | 8,2 |
| Інформаційно-статистичний бюлетень. Спецвипуск до розширеної колегії Міністра. — К., 2001. — С. 35–36. | | | | |

З таблиці видно, що в галузі “соціальне забезпечення” процентне співвідношення фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат становить 75,8 : 21,5 : 2,7 %.

Порівняйте це співвідношення з аналогічним щодо інших галузей економіки. Де частка фонду основної заробітної плати вища /нижча, ніж у галузі “соціальне забезпечення”? Чим Ви можете пояснити цю диференціацію? Які конкретні цілі стимулювання соціальних працівників досягаються за рахунок використання:

- а) фонду основної заробітної плати;
- б) фонду додаткової заробітної плати;
- в) інших заохочувальних і компенсаційних виплат.

3. Ділові ігри

Залучення ділових ігор до практикуму з теми “Мотивація персоналу соціальних служб” дає змогу учасникам семінару сформувані свої позиції з ключових питань теми. Беручи на себе певні ролі, можна також побачити ту ж саму ситуацію від імені різних суб’єктів соціальної роботи.

Пропонуємо залучити до тренінгу соціальних працівників ділові ігри, які можуть допомогти в практичній діяльності з управління персоналом.

Ділова гра 1. Моніторинг потреб соціального працівника

Учасники гри:

- група “експертів” — 3–5 осіб;
- група “керівників” — 2–3 особи;
- група “опитуваних” соціальних працівників — решта учасників тренінгу

Хід гри:

1) група експертів розробляє соціологічну анкету для проведення моніторингу потреб соціальних працівників. Викладач може запропонувати зразок такої анкети.

Анкета для проведення моніторингу потреб

1. Демографічно-професійні характеристики

1. Вік
 - а) до 25;
 - б) 25–35;
 - в) 36–50;
 - г) понад 50.
2. Стать
 - а) чоловіча;
 - б) жіноча.

3. Освіта
 - а) середньо-спеціальна;
 - б) неповна вища;
 - в) вища за фахом “соціальна робота”;
 - г) вища неспеціальна.
4. До якої категорії належить Ваша посада?
 - а) керівники;
 - б) спеціалісти;
 - в) технічні виконавці.
5. Стаж у сфері соціальної роботи
 - а) до 1 року;
 - б) від 1 до 3 років;
 - в) від 3 до 5 років;
 - г) від 5 до 7 років;
 - д) від 7 до 10 років;
 - е) більше 10 років.
6. Оцініть Ваш рівень кваліфікації
 - а) високий;
 - б) достатній;
 - в) недостатній.
7. Чи потребує підвищення Ваша кваліфікація?
 - а) потребує підвищення;
 - б) не потребує підвищення.

2. Ставлення до праці

8. Фактична тривалість Вашого робочого часу щоденно (в середньому)
 - а) менше 8 годин;
 - б) 8 годин;
 - в) 9 годин;
 - г) 10 годин;
 - д) понад 10 годин.
9. Чи вважаєте діяльність на Вашій посаді ефективною і необхідною для організації та її клієнтів?
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) не все, чим доводиться займатися, ефективно і необхідне.

10. Що Вас утримує саме на цій роботі? (можливі кілька варіантів відповідей)
- а) інтерес до роботи й змістовність праці;
 - б) можливість здійснення кар'єри;
 - в) можливість творчого самовираження;
 - г) висока оплата праці;
 - д) невисока, але гарантована оплата праці;
 - е) сприятливі умови праці;
 - є) сприятливий соціально-психологічний клімат;
 - ж) додаткові соціальні блага;
 - з) відсутність трудового вибору.
11. Що Вас не влаштовує в роботі? (можливі кілька варіантів відповідей)
- а) низька оплата праці;
 - б) незадовільні умови праці;
 - в) несправедливий розподіл функціональних обов'язків між службовцями;
 - г) стосунки з керівництвом;
 - д) стосунки з колегами;
 - е) незадовільний рівень комунікації та інформованості в колективі.
12. Оцініть напруженість своєї праці протягом останніх років (можливі кілька варіантів відповідей)
- а) підвищилася напруженість роботи;
 - б) збільшилися обсяги роботи;
 - в) посилився стресовий характер роботи;
 - г) не змінилась.

3. Види стимулювання

13. Вкажіть види матеріального стимулювання, до яких Ви залучалися за останні роки (можливі кілька варіантів відповідей)
- а) основна заробітна плата (посадові оклади);
 - б) персональна надбавка до посадового окладу;
 - в) премія (основна);
 - г) "13 заробітна плата";
 - д) винагорода за вислугу років;
 - е) премія за економію фонду заробітної плати;
 - є) премія за виконання особливо важливих завдань;
 - ж) матеріальна допомога на оздоровлення;

- з) матеріальна допомога на утримання малолітніх дітей;
 - і) матеріальна допомога при народженні дітей та похованні родичів;
 - ї) медична страховка;
 - й) оплата Вашого навчання чи Ваших дітей;
 - к) понаднормова оплата відряджень (в тому числі закордонних);
 - л) надання в користування мобільного зв'язку;
 - м) надання в користування автомобілів;
 - н) надання пільгових кредитів;
 - о) інші виплати, компенсації та надання інших соціальних благ (розшифрувати);
14. Вкажіть види морального заохочення, до яких Ви залучалися за останні роки (можливі кілька варіантів відповідей)
- а) оголошення подяки від керівництва;
 - б) занесення подяки в трудову книжку;
 - в) Почесні грамоти;
 - г) Почесні знаки;
 - д) Почесні дипломи;
 - е) залучення до програм підвищення кваліфікації;
 - є) направлення на стажування;
 - ж) занес до резерву керівних працівників;
 - з) участь у рекреаційних програмах (спільно організовані відпочинок, екскурсії, туризм, спорт, святкування ювілеїв, інше);
 - і) інше (розшифрувати).
15. Який рівень оплати Ви вважаєте мінімально достатнім для себе? (в грн.)
- а) до 300;
 - б) від 300 до 500;
 - в) від 500 до 1000;
 - г) від 1000.
16. Вкажіть значимі для Вас види і форми стимулювання та заохочення, які не знайшли свого відображення в попередніх пунктах анкети.
- а)
 - б)

4. Оцінка справедливості винагороди

17. Чи вважаєте Ви свою заробітну плату справедливою щодо:

- 1) Ваших трудових зусиль
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) не зовсім.
- 2) заробітків інших працівників, які виконують аналогічні функції
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) не зовсім.
- 3) вартості життя
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) не зовсім.

18. Чи залежить Ваша заробітна плата від:

- 1) Ваших трудових зусиль
 - а) повністю залежить;
 - б) частково залежить;
 - в) практично не залежить.
- 2) Вашої освіти
 - а) повністю залежить;
 - б) частково залежить;
 - в) практично не залежить.
- 3) рівня кваліфікації
 - а) повністю залежить;
 - б) частково залежить;
 - в) практично не залежить.
- 4) стажу роботи
 - а) повністю залежить;
 - б) частково залежить;
 - в) практично не залежить.
- 5) Вашої ініціативності
 - а) повністю залежить;
 - б) частково залежить;
 - в) практично не залежить.
- 6) загального фінансового стану
 - а) повністю залежить;
 - б) частково залежить;
 - в) практично не залежить.
- 7) відносин з керівництвом
 - а) повністю залежить;

- б) частково залежить;
- в) практично не залежить.

Дякуємо за допомогу в проведенні дослідження.

Розробляючи власну анкету для проведення соціального моніторингу, група “експертів” може доповнити питання, подані в анкеті-зразку, або замінити їх на інші. Пропонована анкета може бути пристосована для комп’ютерної обробки;

2) група “керівників” роздає анкету опитуваним або надає їм можливість працювати над анкетною за комп’ютером; під час анкетування керівники надають консультації опитуваним на їх вимоги;

3) група “опитуваних” ретельно вивчає питання анкети і дає на них відверті відповіді;

4) група “експертів” збирає анкети і здійснює їх обробку; після цього в генералізованому вигляді надає дані про результати опитування “керівникам”;

5) група “керівників” вивчає потреби соціальних працівників, їх ставлення до певних видів матеріального та морального стимулювання, робить висновки про залежність мотивів опитуваних від їх демографічних, професійно-кваліфікаційних, соціальних та психологічних ознак.

Висновки “керівників” виносяться на обговорення всіх учасників ділової гри.

Час гри:

час підготовки — 2 години;

час проведення — 2 години.

Ділова гра 2. Привабливість роботи соціального працівника

Учасники гри:

група соціальних працівників, яка поділена на мікрогрупи по 4–5 осіб;

група “арбітрів” — 3–4 особи.

Хід гри

1) кожна з мікрогруп одержує завдання розробити систему факторів, які визначають привабливість роботи соціального працівника;

2) незалежно один від одного мікрогрупи в процесі ділового спілкування визначають найістотніші фактори привабливості роботи соціального працівника і готують їх для презентації;

3) один представник від кожної мікрогрупи учасників робить презентацію своєї роботи;

4) група “арбітрів” виявляє “переможця” — мікрогрупу (команду) учасників, чия презентація була найпереконливішою;

5) на загальне обговорення виносяться система факторів, які найбільше впливають на привабливість роботи соціального працівника. Це можуть бути:

- робота в колективі, який подобається;
- гнучкий темп роботи;
- справедливий розподіл обсягів роботи і винагороди;
- стабільна заробітна плата;
- робота, яка розвиває здібності;
- відчуття корисності й доцільності роботи;
- визнання і схвалення результатів роботи та ін.

4. Тести

До практикуму з теми “Мотивація персоналу соціальних служб” ми пропонуємо тести двоякого типу. По-перше, ці тести спрямовані на краще засвоєння понятійного апарату теми. Їх метою є вибір найбільш правильної із запропонованих відповідей на важливі питання навчального матеріалу. По-друге, ці тести спрямовані на визначення особистого ставлення слухачів до проблеми або на виявлення своїх рис чи здатності у межах предмета, що розглядається. Метою цих тестів є формування самооцінки слухача та його власної позиції з конкретної проблеми управління персоналом.

4.1. Тести, спрямовані на вибір більш правильної відповіді [2]:

1. Мотивація праці — це:
 - 1) те, що внутрішньо спонукає діяльність людини;
 - 2) сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, які спонукають людину до діяльності, визначають характер поведінки, спрямовують на досягнення цілей організації;
 - 3) процес спонукання інших для досягнення цілей організації.
2. Стимулювання праці — це:
 - 1) використання різних стимулів для мотивування людей;
 - 2) процес впливу на людину з метою її спонукання до певних дій шляхом пробудження в неї певних мотивів;
 - 3) процес спонукання людини до певних дій.

3. Змістовні теорії мотивації до праці:

1) базуються на ідентифікації тих внутрішніх спонукань, які примушують людину діяти певним чином;

2) аналізують те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретний вид поведінки;

3) спрямовані на вивчення та виявлення зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на людину з метою досягнення цілей організації.

4. Потреба у самовираженні, за Маслоу, означає:

1) бажання людей бути компетентними, сильними, впевненими у собі, здібними, а також визнання цих їх якостей іншими людьми в організації;

2) спонукання людини до найповнішого використання своїх знань, здібностей, вмінь і навичок;

3) бажання людей бути в стабільному та певному становищі.

5. Потреба у владі, за системою управління персоналом Мак Кле-ланда, — це:

1) прагнення людини досягти поставлених цілей ефективніше, ніж вона робила це раніше;

2) прагнення контролювати поведінку людей, впливати і брати на себе відповідальність за колег;

3) прагнення до створення дружніх стосунків зі співробітниками.

6. У моделі трьох потреб Альдерфера виокремлюють такі групи потреб:

1) фізіологічні, соціальні, психологічні;

2) фізіологічні, безпеки, самореалізації;

3) існування, зв'язків, росту.

7. До мотивуючих факторів у двофакторній теорії Герцберга належать:

1) зарплата, повага, можливість творчої роботи, досягнення;

2) досягнення, визнання, відповідальність, просування, можливість росту;

3) умови роботи, безпека, зарплата, режим роботи, стосунки з колегами і керівниками.

8. Зміст теорії справедливості можна охарактеризувати, як:

1) процес мотивації, що складається з трьох блоків: зусилля, виконання і результат та вивчення взаємодій цих блоків;

2) вчення, яке визначає процес визначення ставлення людей до винагороди інших людей, які виконують аналогічну роботу;

3) визначення ступеня задоволеності чи незадоволеності внаслідок отримання певної винагороди.

9. Найважливіший висновок Портера і Лоулела:

- 1) результативна праця є причиною повного задоволення;
- 2) задоволення веде до досягнення вищих результатів у праці;
- 3) дружні стосунки між підлеглими і керівниками викликають задоволення, що підвищує ефективність праці.

10. Згідно з двофакторною теорією Герцберга:

- 1) оберненим до почуття задоволення від праці є байдужість;
- 2) оберненим до почуття задоволення від праці є невдоволення;
- 3) зменшення невдоволення передуює наявності задоволення.

11. Три потреби, які мотивують людину, за Мак Клеландом:

- 1) визнання, повага, влада;
- 2) визначеність, соціальні потреби, самореалізація;
- 3) влада, успіх, належність.

12. Соціально-психологічний метод підсилення мотивації спрямований на:

- 1) розробку виробничої демократії та нормального стану, в якому людина почуває себе комфортно;
- 2) встановлення сприятливого клімату в колективі;
- 3) створення належних умов для трудової діяльності.

13. Датський психолог Матсел виокремив такі групи мотивів:

- 1) організаційні, психологічні, соціальні, економічні;
- 2) адміністративні, соціально-економічні, інформаційні;
- 3) органічні, емоційні, соціальні, діяльні.

14. В умовах перехідної економіки переважають методи мотивації персоналу:

- 1) адміністративні;
- 2) економічні;
- 3) соціально-психологічні.

15. Система мотивації праці містить кілька груп:

- 1) організаційна, психологічна, змістовність праці, інформаційна;
- 2) змістовність праці; статутні мотиви; мотиви отримання матеріальних благ; мотиви, орієнтовані на певну інтенсифікацію праці;
- 3) зусилля, сприйняття, результати, винагорода, ступінь задоволення.

16. Організаційно-виробничі методи підсилення мотивації спрямовані на:

- 1) створення належних умов для трудової діяльності;

2) створення системи правил, яка сприяє досягненню поставленої мети;

3) створення гнучкої системи економічного стимулювання.

17. Партисипативне управління як метод мотивації передбачає:

1) створення гуртків якості, в яких працівники вирішують питання поліпшення та вдосконалення продукції;

2) якщо людина бере участь у різноманітній внутрішньоорганізаційній діяльності, отримуючи від цього задоволення, то вона працює з більшою віддачею;

3) просування службовими щаблями, враховуючи внески людини для досягнення цілей організації.

18. Фактори загального мікросередовища:

1) характеризують організаційну структуру колективу;

2) діють у рамках певного колективу;

3) відображають зовнішні умови у специфіці працівника та об'єктивні умови діяльності.

19. Під мотивацією трудової діяльності розуміють:

1) процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, який визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів;

2) тривалий вплив на працівника з метою зміни структури ціннісних орієнтацій та інтересів;

3) формування у працівника відповідного мотиваційного ядра і розвиток на цій основі трудового потенціалу.

20. Теорія переваг і очікувань В. Врума належить до:

1) процесуальних теорій мотивації;

2) змістовних теорій мотивації;

3) ситуаційних теорій мотивації.

21. Під типом мотивації розуміють:

1) фактичну структуру ціннісних орієнтацій та інтересів працівника;

2) переважну спрямованість діяльності індивіда на задоволення певних груп потреб;

3) рівень поєднання орієнтації на оплату праці й на суспільну значущість праці.

22. До змістовних теорій мотивації належить:

1) модель вибору ризику Д. Аткинсона;

- 2) концепція Х.-У. Макгрегора;
- 3) теорія потреб Мак Клееланда.

23. Мотивація праці — це те, що спонукає працівника до трудової діяльності:

- 1) зсередини;
- 2) зсередини і ззовні;
- 3) ззовні.

24. Потреба працівника до співучасті в процесі праці потребує:

- 1) створення для нього умов поєднання праці і відпочинку;
- 2) створення для нього умов ширшої взаємодії з колегами по роботі;
- 3) створення для нього умов широкої взаємодії з керівниками.

25. У змістовних теоріях процес мотивації:

а) починається:

- 1) виникненням мети;
- 2) виникненням потреби;
- 3) виникненням інтересу.

б) закінчується:

- 1) досягненням мети;
- 2) задоволенням чи незадоволенням потреби внаслідок досягнення мети;
- 3) дією.

26. У процесі творчої праці (артисти, письменники) основним видом винагороди є:

- 1) зовнішня;
- 2) внутрішня;
- 3) винагорода не впливає на працю.

27. Мотивація в системі управління персоналом — це:

- 1) спонукання самого працівника до ефективної діяльності;
- 2) процес спонукання себе та інших до ефективної діяльності з метою досягнення поставлених перед організацією цілей;
- 3) процес досягнення поставлених перед організацією цілей.

4.2. Тести-завдання [3]

1. Ієрархія потреб за А. Маслоу

7 варіантів відповіді мають такі твердження

Позначте один із семи запропонованих Вам варіантів відповідей, який найповніше відображує Вашу думку.

| повністю позитив. | позитив. | не зовсім позитив. | не знаю | не зовсім негат. | негат. | повністю негат. |
|-------------------|----------|--------------------|---------|------------------|--------|-----------------|
| + 3 | + 2 | + 1 | 0 | - 1 | - 2 | - 3 |

1. Зарплата підвищується тому, хто дуже добре виконує роботу.
2. Докладніший опис роботи корисний, оскільки працівник точніше знає, що від нього очікують.
3. Працівникам треба нагадувати, що від їхньої роботи залежить конкурентоспроможність компанії.
4. Керівник повинен приділяти більше уваги збереженню фізичного стану працівників.
5. Керівник повинен докладати чимало зусиль для створення сприятливої, дружньої виробничої атмосфери серед працівників.
6. Індивідуальна здатність до якіснішого виконання роботи має неабияке значення для працівника.
7. Безособовий контроль часто призводить до зменшення його сприйняття працівником.
8. Працівники хочуть вірити, що їхній професіоналізм і мистецтво будуть необхідні в роботі.
9. Для закріплення працівників на підприємстві важливими факторами є виплата вихідної допомоги при звільненні та страхові програми.
10. Майже в кожній роботі можна знайти стимули і зацікавленість.
11. Більшість працівників готові визнати переваги іншого в тому, що вони роблять.
12. Менеджер може продемонструвати значний інтерес до справ співробітників шляхом підтримки різних заходів у позаробочий час.
13. Гордість за роботу — краща винагорода.
14. Працівники хочуть вважати себе кращими у виконуваній ними роботі.
15. Взаємини в неофіційних групах — необхідна умова успішної праці колективу.
16. Персональне стимулювання за допомогою премій підвищує якість роботи.
17. Можливість спілкування з вищим керівництвом важлива для працівників.
18. Працівники зацікавлені у мінімальному контролі при складанні програм роботи та рішеннях.

19. Безпека праці важлива для працівників.

20. На думку працівників, наявність гарного обладнання — необхідна умова успішної роботи.

Підрахунок балів:

1. Впишіть набрані бали у дужки відповідно до номера кожного твердження:

1 () + () + () + ()

2 () + () + () + ()

3 () + () + () + ()

4 () + () + () + ()

5 () + () + () + ()

2. Зазначте в таблиці підсумковий результат знаком “х” в кожному рядку відповідно до загальної суми балів для кожного рівня мотивацій.

| | -12 | -10 | -8 | -6 | -4 | -2 | 0 | +2 | +4 | +6 | +8 | +10 | +12 |
|----------------------|-----|-----|----|----|----|----|---|----|----|----|----|-----|-----|
| Самовираження | | | | | | | | | | | | | |
| Самоствердження | | | | | | | | | | | | | |
| Соціальні потреби | | | | | | | | | | | | | |
| Потреби в безпеці | | | | | | | | | | | | | |
| Фізіологічні потреби | | | | | | | | | | | | | |

3. Визначте значущість (ранг) для Вас кожної із груп потреб.

Ключ

У піраміді А. Маслоу ми знаходимо п'ять рівнів потреб. За цим принципом потреби (твердження) розподіляються згідно з намірами опитувальника за такими напрямками:

5-й рівень твердження 1, 4, 16, 20.

4-й рівень твердження 2, 3, 9, 19.

3-й рівень твердження 5, 7, 12, 15.

2-й рівень твердження 6, 8, 14, 17.

1-й рівень твердження 10, 11, 13, 18.

Відповіді дано за такими варіантами:

| № тверд. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Оцінка | +3 | +3 | +2 | -3 | +3 | +3 | +2 | +2 | -3 | -3 | -3 | -2 | -1 | +3 | +1 | +1 | -3 | +1 | +3 | +3 |

У цьому випадку оцінка твердження буде такою:

$$10, 11, 13, 18 = + 3 - 3 - 1 + 1 = 0$$

$$6, 8, 14, 17 = + 3 + 2 + 3 - 3 = +5$$

$$5, 7, 12, 15 = + 3 + 2 - 2 + 1 = +4$$

$$2, 3, 9, 19 = + 3 + 2 - 3 + 3 = +5$$

$$1, 4, 16, 20 = + 3 - 3 + 1 + 3 = +4$$

У цьому випадку потреби ранжуються так:

| | | | | | |
|---------|------------|---|------------|---|----------|
| № місця | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | рівень 2,4 | | рівень 3,5 | | рівень 1 |

Тобто для людини найбільшу значущість мають спочатку самоствердження і безпека, потім соціальні та фізіологічні потреби, а до самовираження вона нейтральна.

2. Мотивація діяльності

(неправильне закреслити)

1. Мотиви визначають не тільки мету, а й шляхи її досягнення.
2. Визначення засобів досягнення мети передеує в процесі мотивації виникненню потреби.
3. Теорії змісту мотивації пояснюють, як людина робить свій вибір у тій чи іншій ситуації.
4. А. Маслоу вважав, що людина розглядає відразу кілька різних потреб, які перебувають у комплексній взаємодії.
5. Потреба в співучасті потребує створення для людини можливостей ширшої взаємодії з іншими.
6. Мотивація — це те, що ініціює активність, діяльність людини зсередини.
7. Ієрархія потреб в теорії А. Маслоу стосується однаковою мірою всіх людей.
8. Мотиватори модифікують поведінку людини.
9. Теорія набутих потреб Д. Мак Клеелланда належить до теорій процесу мотивації.
10. Всі потреби людини свідомо усуваються.
11. У теорії К. Альдерфера (на відміну від теорії А. Маслоу) задоволення потреб передбачається як знизу вгору, так і згори вниз.
12. Через стимули викликається дія певних мотивів.
13. Потреба у самовираженні, за А. Маслоу, визначається необхідністю поважати одну людину іншими в організації.
14. Не всі цілі мають мотиваційну силу.
15. Мотивування є серцевиною управління організацією.

16. Потреба у владі, за теорією Д. Мак Клеелланда, асоціюється з прагненням людини до досягнень.

17. Отримання задоволення і наростання задоволення — два різних процеси, згідно з Ф. Герцбергом.

18. Мотивуючі фактори у Ф. Герцберга становлять оточення роботи.

19. Можливості використання заробітної плати як стимулюючого засобу обмежені.

20. Теорії змісту мотивації приділяють увагу аналізу факторів, що лежать в основі мотивації.

Ключ

Мають бути закреслені: № 2, 3, 6, 7, 10, 13, 14, 15, 16, 18.

3. Визначення ступеня мотивації особистості до успіху

Дайте відповідь “так” чи “ні” на такі питання.

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час?

2. Я легко дратуюсь, коли помічаю, що не можу на всі 100 % виконати завдання.

3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я все ставлю на карту.

4. Коли виникає проблемна ситуація, я переважно приймаю рішення одним з останніх.

5. Коли у мене два дні поспіль немає справ, я втрачаю спокій.

6. У певні дні мої успіхи нижчі за середні.

7. У ставленні до себе я суворіший, ніж до інших.

8. Я доброзичливіший, ніж інші.

9. Коли я відмовляюся від складного завдання, то потім дуже картаюся. Бо знаю, що, виконуючи його, я досягнув би успіху.

10. У процесі роботи мені необхідні невеликі паузи для відпочинку.

11. Наполегливість — це не основна моя риса.

12. Мої досягнення в роботі не завжди однакові.

13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою займаюсь.

14. Критика мене стимулює більше, ніж похвала.

15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.

16. Перешкоди роблять мої рішення твердішими.

17. В мені легко пробудити честолюбство.

18. Коли я працюю без натхнення, то це помітно.

19. Виконуючи роботу, я не розраховую на допомогу інших.

20. Іноді я відкладаю те, що мав би зробити зараз.
21. Треба покладатися тільки на самого себе.
22. У житті мало речей важливіших, ніж гроші.
23. Завжди, коли я мушу виконати завдання, то ні про що інше не думаю.
24. Я не такий честолюбний, як інші.
25. Наприкінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Коли я маю натхнення до роботи, то виконую її краще й кваліфікованіше, ніж інші.
27. Мені простіше й легше спілкуватися з людьми, котрі можуть наполегливо працювати.
28. Коли у мене немає справ, я відчуваю дискомфорт.
29. Я виконую відповідальну роботу частіше за інших.
30. Коли мені потрібно приймати рішення, я намагаюь робити це якнайкраще.
31. Мої друзі іноді вважають мене лінивим.
32. Мої успіхи певною мірою залежать від моїх колег.
33. Немає сенсу протидіяти волі керівника.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не виходить, я стаю нетерплячим.
36. Зазвичай я звертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Коли я працюю разом з іншими, то досягаю кращих результатів, ніж решта.
38. Більшість із того, що я берусь виконати, я не доводжу до кінця.
39. Заздрю людям, котрі не дуже завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади й високого становища.
41. Коли я впевнений, що стою на правильному шляху, для доведення своєї правоти застосовую заходи, які межують з крайніми.

Ключ

Оцініть результати. Поставте собі по одному балу:

- за кожну відповідь “так” на питання:
№ 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.
- за кожну відповідь “ні” на питання:
№ 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

32–28 балів. У Вас дуже сильна мотивація до успіху, Ви наполегливі в досягненні мети, готові подолати будь-які перешкоди.

27–15 балів. У Вас середня мотивація до успіху, така ж як у більшості людей. Прагнення до мети приходиться до Вас у формі впливів і відпливів. Іноді Вам хочеться все покинути, оскільки Ви вважаєте, що мета, до якої Ви прагнете, недосяжна.

14–0 балів. Мотивація до успіху у Вас досить слабка, Ви задоволені своїм становищем. На роботі “не згораєте”, впевнені, що незалежно від Ваших зусиль все йтиме своїм шляхом.

5. Задачі

Задачі відіграють допоміжну роль у практикумі з мотивації персоналу у сфері соціальної роботи. Вони вказують учасникам тренінгів найпростіші розрахунки окремих видів грошової винагороди, їх співвідношень та механізмів утворення.

Можна навести такі приклади задач:

Задача 1

Розрахувати місячний дохід соціального працівника, якщо його посадовий оклад становить 180 грн., надбавка за ранг — 55 грн., надбавка за вислугу років — 20 грн., премія — 25 % посадового окладу.

Задача 2

Річний фонд оплати праці районного центру соціальних служб для молоді становить 40 тис. грн. Наскільки фонд основної заробітної плати перевищує фонд додаткової заробітної плати, якщо пропорція розподілу фонду оплати праці на фонд основної заробітної плати, фонд додаткової заробітної плати та інші заохочувальні й компенсаційні виплати становить 76 : 21 : 3.

Задача 3

У відділі чотири соціальних працівники. За підсумками діяльності вони набрали відповідно 8,7; 3,2; 5,4; 4,8 балів. Відділу виділено премію у сумі 200 грн. Розподіліть її між соціальними працівниками залежно від їх трудового внеску за балами.

Задача 4

Номінальна заробітна плата в розрахунку на одного працівника, зайнятого в економіці України, становила 263,66 грн. (лютий, 2001), а у працівника сфери соціального забезпечення у цьому ж періоді — 125,73 грн. Розрахуйте коефіцієнт галузевої диференціації заробітної плати, взявши середню в галузях економіки за 1.

Задача 5

За наведеними нижче статистичними даними розрахуйте темпи приросту середньої в галузях економіки заробітної плати та заробітної плати в сфері соціального забезпечення. Порівняйте їх.

| | |
|----------------------------------|--|
| Середня заробітна плата | |
| За галузями економіки | |
| У сфері соціального забезпечення | |

6. Практичні ситуації (кейси)

Застосування кейсів дозволяє сформувати у слухачів навички прийняття управлінського рішення в проблемних ситуаціях. Кейси, як правило, складаються на основі подій, які відбувались в реальному житті. Їх аналіз та спроби розв'язати складне питання можуть значно допомогти в майбутньому при виникненні подібних ситуацій або явищ.

Ситуація 1. Ефективне стимулювання

Що найкраще стимулює працівників? У компанії “Lincoln Electric”, яка випускає обладнання для електрозварювання дуги, працівники не отримують пільг, зате — премії в кінці року. Ця система побудована на ідеї першого власника компанії, який ще у 30-ті роки ХХ ст. вважав: якщо компанія гарантує своїм працівникам безпеку праці, гідну відрядну оплату і премії, що залежать від прибутків компанії, працівники будуть добре простимульовані й підтримуватимуть високу продуктивність, ділитимуться ідеями щодо зменшення видатків, гнучко ставитимуться до своїх завдань під час спаду на ринку. “Ця система мала успіх протягом довгих років, — говорить економіст Гордон Бечерман, — бо вона становила інтерес і для працівників, і для власників”.

Запитання:

1. Які характеристики роботи подобаються працівникам “Lincoln Electric”?
2. Які елементи цієї системи вимагають високого рівня довіри між власниками і працівниками?
3. Чи можете Ви назвати умови, за яких ця система не працювала б?

Ситуація 2. Мотивація та поведінка [4]

Приладобудівне підприємство переживало не найкращі часи. Бракувало обігових коштів, не складалися стосунки з замовниками, на

ринку відповідної продукції посилювалася конкуренція. За таких обставин керівництво прийняло рішення про скорочення заробітної плати. Вже незабаром визначилась реакція персоналу — вкрай негативна. Менеджеру відділу людських ресурсів О. Корчаку було доручено вивчити ситуацію і розробити заходи щодо її поліпшення.

Проведений ним аналіз показав, що:

- персонал підприємства невдоволений відміною звичних премій, які в попередні роки стабільно становили 15 %;
- більшість працівників вважає заробітки неадекватними трудовому внескові, рівню освіти й досвіду;
- окремі працівники невдоволені зрівнялівкою в оплаті праці;
- на підприємстві почала формуватися деструктивна поведінка;
- знизилась ефективність і якість роботи, збільшилися нерегламентовані перерви, з'явилися випадки крадіжок, виконання сторонньої роботи на робочому місці.

Загалом персонал не розумів політики підприємства і відповідав на неї негативними діями. О. Корчак виявив причини такої ситуації і запропонував дирекції перелік необхідних заходів.

1. Обговоріть ситуацію у термінах школи поведінкових наук. Чи була поведінка працівників виправданою?

2. Які пропозиції Ви могли б внести дирекції підприємства, яке було змушене скоротити зарплату? Використайте у відповіді відомі Вам засоби управління персоналом, спрямовані на мотивацію. Обґрунтуйте їх ефективність.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Гелрігел Д., Слокум-молодший Д., Вудмен Р., Бренінг Н.* Організаційна поведінка: Пер. з англ. — К., 2001.
2. *Андрушко В. К., Комар Ю. М., Комар С. Ю.* Управління персоналом: Навч.-метод. посібник. — Хмельницький, 2000.
3. *Управление персоналом организации: Практикум* / Под ред. А. Я. Кибанова. — М., 2000.
4. *Петрова І. Л.* Навчально-методичний комплекс дисципліни “Управління персоналом”. — К., 2002.

ПРАКТИКУМ 2

ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ

Практична робота з цієї теми може бути побудована за планом, аналогічним тому, який був використаний у темі “Мотивація персоналу соціальних служб”. До методичного інструментарію, таким чином, належатимуть:

- 1) питання для обговорення;
- 2) аналітичні завдання;
- 3) ділові ігри;
- 4) тести;
- 5) задачі;
- 6) практичні управлінські ситуації або тести.

З попередньої теми рекомендується взяти методичні поради щодо підготовки до зазначених видів практичної роботи.

1. Питання для обговорення

1. З якою метою в організаціях проводиться оцінка персоналу? Які переваги має систематичне проведення оцінювання персоналу?

2. Які цілі досягаються атестацією соціальних працівників? Як часто її проводять?

3. Назвіть основні етапи й елементи процесу оцінювання персоналу. Чи важливо дотримуватися його логічної послідовності?

4. Які категорії, показники та стандарти використовуються для оцінки персоналу в сфері соціальної служби? У чому їх особливості?

5. Від чого залежить результат діяльності соціального працівника? Як його об'єктивно оцінити?

6. Якими показниками можна оцінити якість послуг, що надаються соціальними працівниками?

7. Чим визначається вибір методів оцінки персоналу? Які методи оцінки персоналу можуть застосовуватися в центрі соціальних служб для молоді?

8. Чим відрізняються підходи до оцінювання керівників та спеціалістів у сфері соціальної служби?

9. У чому переваги та недоліки традиційної атестації керівників та спеціалістів у сфері соціальної служби?

10. У чому сутність нетрадиційних методів оцінки персоналу? Чи можуть вони застосовуватись у сфері соціальної роботи?

11. Чи потрібно залучати фахівців (соціологів, психологів, лікарів) для оцінювання потенціалу соціального працівника?

12. Як Ви ставитесь до рейтингової оцінки соціальних працівників?

13. Чому результати оцінювання потрібно обговорювати з працівниками?

14. Які документи слід розробляти й використовувати при атестації соціальних працівників?

15. Який зміст має атестаційна співбесіда? Від чого залежить її успіх?

16. Які конкретні цілі варто включити до процедури оцінювання соціальних працівників за методом “управління за цілями”?

17. Які управлінські рішення може прийняти керівник центру соціальних служб для молоді або інших соціальних організацій на основі результатів оцінювання персоналу?

18. У який спосіб можна пов’язати результати оцінювання персоналу соціальних служб з його мотивацією?

У відповідях на поставлені питання слід спиратися як на опрацьовану літературу з теми, так і на власний досвід. Кожне з поставлених питань передбачає індивідуальну точку зору, з’ясування альтернативних підходів до вирішення проблеми. Крім того, відповідаючи на питання, необхідно визначити специфіку оцінювання саме соціальних працівників. У найкращому варіанті пошук відповіді може привести до формулювання власного підходу й відповідних рекомендацій щодо розв’язання проблемних ситуацій.

2. Аналітичні завдання

Аналітичні завдання з теми “Оцінювання персоналу соціальних служб” потребують спеціального розгляду теоретичного або практичного матеріалу, пов’язаного з процедурою, методами, системами, способами оцінювання персоналу. На основі аналізу складових процесу оцінювання персоналу учасник семінару повинен виконати творче завдання, щоб виявити тенденції розвитку певного явища, дослідити й проаналізувати різні ситуації, порівняти результати і, відтак, — знайти шляхи розв’язання певної проблеми або суперечності, виконати нескладні розрахунки, пов’язані з оцінкою персоналу.

Аналітичне завдання 1

У практиці оцінювання службової діяльності часто зустрічаються суб’єктивні помилки, так звані “підводні камені” [1]:

1. “Відлуння” — якщо співробітник володіє в тій чи іншій сфері великими здібностями, то йому приписують також інші, незрідка й відсутні позитивні риси.

2. “Проекція” — співробітникові, якого оцінюють, приписують відчуття й думки людини, яка його оцінює. Так, амбітний керівник шукатиме у підлеглих подібні риси.

3. “Атрибуція” — підсвідомо людині, яку оцінюють, приписують здібності або риси, якими наділена інша людина, що нагадує керівникові цього співробітника.

4. “Очікування” — оцінка залежить від того, чи виправдає співробітник очікування свого керівника. Наприклад, якщо співробітник може налагодити контакт майже з будь-яким партнером, керівник оцінює цього співробітника високо. Якщо ж із незалежних від цього співробітника причин контакт неможливо налагодити, керівник знизить оцінку співробітника.

5. “Перше враження” — дуже багато людей вірять, що перше враження — найдостовірніше, хоча це далеко не завжди так.

6. “Вибірковість сприйняття” — керівник часто помічає у співробітникові, якого оцінює, лише те, що вкладається у вже сформований у нього стереотип.

7. Упередження проти ветеранів — дослідження показали, що чим довше співробітник працює на одному й тому ж місці, тим нижча його оцінка. Причиною є очікування того, що з часом співробітник краще працюватиме, а також відсутність у ветеранів потягу до нововведень.

Питання для обговорення.

- Поміркуйте, чи мають місце подібні суб’єктивні помилки в оцінюванні персоналу у Вашій організації.
- Чи можна взагалі уникнути таких “підводних каменів”?
- Яких принципів слід дотримуватись керівникові, щоб не припускатися подібних суб’єктивних помилок при оцінюванні соціальних працівників?

Аналітичне завдання 2

- Складіть таблицю відомих Вам методів оцінювання персоналу за такою формою.
- Проаналізувати, які із зазначених Вами методів найдоцільніше застосувати в управлінській практиці соціальних організацій.

Аналітичне завдання 3

Користуючись наведеною нижче формою, розробіть Форму оцінки виконання особистих цілей для керівника центру соціальних служб для молоді.

- Обґрунтуйте правильність вибору зазначених Вами цілей.
- Скільки цілей, на вашу думку, варто включати до оцінної форми “управління за цілями”?

| № п/п | Методи оцінювання | Переваги | Недоліки | Рекомендації щодо застосування |
|-------|-------------------|----------|----------|--------------------------------|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| ... | ... | ... | ... | ... |

Аналітичне завдання 4

- Вивчіть подану нижче соціограму:

| Вага, % | Мета і термін виконання | Оцінка виконання |
|---------|--|------------------|
| 50 | 1. Збільшити кількість осіб, яким надаються соціальні послуги в районі на 15 чол. 01.01.02 | 115 % (17 осіб) |
| 10 | 2. Направити двох співробітників центру на курси підвищення кваліфікації 15.10.01 | 100 % (2 особи) |
| 10 | 3. ... | |
| 10 | 4. ... | |
| 15 | 5. ... | |
| 10 | 6. ... | |

1 бал — зона надто слабкого керівника;

2 бали — зона слабкого керівника;

3 бала — зона середнього керівника;

4 бали — зона хорошого керівника;

5 балів — зона кращого керівника;

- Крапками позначте бали, якими Ви оцінили б відомого Вам керівника центру соціальних служб для молоді.
- Узагальніть результати Вашого оцінювання. До якої з п'яти зон потрапила найбільша кількість Ваших оцінок?
- Проаналізуйте відібрані до запропонованої соціограми якості. Які з них здаються Вам зайвими? Які якості Ви рекомендували б додатково включити до соціограми керівника центру соціальних служб для молоді?

Соціограма керівника центру соціальних служб

| | Групи яко- стей | Якості | Номер якості | Бали | | | |
|--------------|--|--|-----------------|------|--|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| Середній бал | Особисті Професійна кваліфікація Ділові та соціальні | принциповість | 1 | | | | |
| | | почуття обов'язку | 2 | | | | |
| | | принциповий підхід до справи | 3 | | | | |
| | | організованість | 4 | | | | |
| | | воля | 5 | | | | |
| | | наполегливість | 6 | | | | |
| | | здатність доводити справу до кінця | 7 | | | | |
| | | вимогливість до себе | 8 | | | | |
| | | вимогливість до підлеглих | 9 | | | | |
| | | почуття відповідальності | 10 | | | | |
| | | продуктивність праці | 11 | | | | |
| | | якість праці | 12 | | | | |
| | | рішучість | 13 | | | | |
| | | енергійність | 14 | | | | |
| | | працелюбність | 15 | | | | |
| | | здатність створити сприятливий клімат в колективі | 16 | | | | |
| | | порядність | 17 | | | | |
| | | дисциплінованість | 18 | | | | |
| | | здатність підтримувати високу дисципліну в колективі | 19 | | | | |
| | | самостійність у прийнятті рішень | 20 | | | | |
| | | піклування про людей | 21 | | | | |
| | | ініціативність | 22 | | | | |
| | | новаторство | 23 | | | | |
| | | досвід роботи | 24 | | | | |
| | | знання ділової етики | 25 | | | | |
| | | знання у сфері соціальної роботи | 26 | | | | |
| | | знання у сфері організації управління | 27 | | | | |

Закінчення таблиці

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
|---|---|--|----|---|--|--|--|--|
| | | знання у сфері психології | 28 | | | | | |
| | | знання у сфері соціології | 29 | | | | | |
| | | знання у сфері педагогіки | 30 | | | | | |
| | | конкретні знання у сфері виконання роботи | 31 | | | | | |
| | | загальна освіта | 32 | | | | | |
| | | культурний рівень | 33 | | | | | |
| | | ставлення до підвищення своєї кваліфікації | 34 | | | | | |
| | | ставлення до підвищення кваліфікації підлеглих | 35 | | | | | |
| | | здоров'я | 36 | | | | | |
| | | працевдатність | 37 | | | | | |
| | | почуття власної гідності | 38 | | | | | |
| | | справедливість | 39 | | | | | |
| | | чесність | 40 | | | | | |
| | | самовлада і витримка | 41 | | | | | |
| | | здатність знайти вихід із складної ситуації | 42 | | | | | |
| | | комунікабельність | 43 | | | | | |
| | | моральна стійкість | 44 | | | | | |
| | | скромність | 45 | | | | | |
| | | почуття гумору | 46 | | | | | |
| | | спеціаліста | 47 | | | | | |
| | | керівника | 48 | | | | | |
| | | вихователя | 49 | | | | | |
| | | людини | 50 | | | | | |

Аналітичне завдання 5

На визначення цілей соціальної організації (установи, служби) впливають потреби та інтереси різних груп учасників процесу надання соціальних послуг. Серед них:

1. Група керівників органів і служб соціального захисту.
2. Група соціальних працівників.

3. Група волонтерів.
4. Група клієнтів.
5. Група фахівців (юристів, лікарів тощо), яких залучають до надання послуг клієнтам.
 - Сформулюйте основні цілі кожної групи учасників процесу створення та надання соціальних послуг.
 - Визначте, чи завжди збігаються цілі різних груп учасників?
 - Які причини можливих конфліктів цілей різних груп учасників?
 - Як впливають різні групи учасників на організацію?
 - Чиї інтереси є пріоритетними для розробки організаційних цілей?
 - Які ще групи учасників процесу створення й подання соціальних послуг тут не враховано?

Аналітичне завдання 6

Користуючись методом графічної шкали оцінок, поцінують вашого колегу — соціального працівника.

Вказівки щодо заповнення: за кожним з перелічених критеріїв на екстремальних значеннях шкали зазначте, що відповідає Вашій думці про трудову діяльність соціального працівника.

Кількість роботи: 1 _____ * _____ 10
(оцініть обсяг виконаної за звітний період роботи)

Якість роботи: 1 _____ * _____ 10
(оцініть якість послуг, які надавались)

Дисциплінованість: 1 _____ * _____ 10
(оцініть рівень трудової та виконавської дисципліни)

Позначки: 1 — низький рівень; 10 — високий рівень.

- Оцініть за методом графічної шкали ще 3–4 ключових критеріїв діяльності соціального працівника.

Аналітичне завдання 7

Оцініть Вашого колегу — соціального працівника методом алфавітно-числової шкали.

Критерії оцінювання

1. Професійні знання

| | | | | | | |
|---|----|-----|----|----|----|---------|
| I | II | III | IV | V | VI | — рівні |
| 0 | 5 | 20 | 40 | 55 | 75 | — бали |

Змістова частина рівнів

I — не має необхідних професійних знань і не прагне їх мати;

II — не має достатніх професійних знань;

III — має не дуже великі професійні знання;

IV — має достатні професійні знання;

V — має гарні професійні знання;

VI — має великі професійні знання, з багатьох питань може дати вичерпну консультацію.

2. Самостійність прийняття рішень

| | | | | | | |
|---|----|-----|----|----|----|---------|
| I | II | III | IV | V | VI | — рівні |
| 0 | 3 | 5 | 12 | 17 | 23 | — бали |

Змістова частина рівнів

I — не вміє приймати рішення самостійно;

II — дуже рідко приймає рішення самостійно;

III — іноді неохоче приймає рішення самостійно;

IV — часто приймає рішення самостійно;

V — практично завжди приймає рішення самостійно;

VI — завжди приймає самостійні компетентні рішення.

3. Ставлення до клієнтів

| | | | | | | |
|---|----|-----|----|----|----|---------|
| I | II | III | IV | V | VI | — рівні |
| 0 | 5 | 20 | 40 | 55 | 75 | — бали |

Змістова частина рівнів

I — грубе, недобррозичливе ставлення до клієнтів;

II — часто буває грубим з клієнтами;

III — іноді буває грубим з клієнтами;

IV — ставлення до клієнтів переважно доброзичливе;

V — завжди коректний і ввічливий з клієнтами;

VI — завжди коректний і ввічливий з клієнтами, охоче допомагає їм у розв'язанні складних особистих проблем.

Визначивши рівень оцінюваного Вами соціального працівника, підрахуйте суму балів, набраних ним за трьома критеріями.

3. Ділові ігри

Ділові ігри з теми “Оцінювання соціальних служб” — найважливіша складова практикуму. У процесі ділових ігор учасники семінару можуть сформуванати у себе навички з реальних процедур оцінювання персоналу. Деякі з методик, запропонованих у практикумі, можуть бути використані в реальному процесі управління соціальними органі-

заціями за умови часткової адаптації до розв'язання конкретних задач. У застосуванні ділових ігор з цієї теми важливо те, що кожний учасник семінару може послідовно виступити то як оцінюваний, то як поціновувач; це дає йому змогу виробити правильні лінії поведінки під час майбутніх процесів оцінювання персоналу в організації, де він працює. Крім того, значну користь має елемент самооцінювання, неминуче присутній при проведенні ділової гри. Учасник семінару може спокійно, в невимушеній обстановці оцінити свої якості, ставлення до праці, характеристики своєї трудової діяльності та її результатів. Часто саме участь у діловій грі дає змогу об'єктивно оцінити себе як працівника і як особистість, переконатись у своїх сильних сторонах і побачити можливості самовдосконалення.

Ділова гра 1. Оцінювання соціального працівника

Мета гри: сформувати в учасників гри навички застосування методів оцінювання персоналу на практиці.

Учасники гри:

— група учасників — “поціновувачів” (I гр.) — 5–6 осіб;

— група учасників — “оцінюваних” (II гр.) — 8–10 осіб;

Хід гри:

1. Учасники першої групи одержують завдання оцінити учасників другої групи методом ранжування — “рейтингової шкали”.

2. Гравці першої групи розробляють:

а) перелік показників в оцінці;

б) шкалу оцінки (від 1 до 10 балів);

в) вагу кожного показника — фактора оцінки (від 0 до 1);

3. Опитуючи оцінюваних, виставляють бали щодо кожного показника.

4. За формулою

$$k_n = \sum a_i b_i,$$

де k_n — сума балів n -го студента; a_i — оцінка в балах i -го показника; b_i — вага i -го показника; i — кількість показників, розраховується оцінка кожного студента в оцінюваній групі.

5. Оцінки ранжуються і в такий спосіб визначається рейтинг кожного студента в оцінюваній групі.

6. Обговорення результатів гри.

Для правильного оформлення та презентації результатів гри учасники — поціновувачі для кожного оцінюваного складають таку форму:

| № | Показник оцінки 0–1 | Вага показника 1–10 | Бали | Σ/Σ |
|---|------------------------|------------------------|------|------------------|
| 1 | Якість роботи | | | |
| 2 | Ставлення до клієнтів | | | |
| 3 | Професійні знання | | | |
| 4 | ... | | | |
| | | | | $\Sigma a_i b_i$ |

Після цього “поціновувачі” складають загальний рейтинг всіх оцінюваних і подають їх списком від найкращого соціального працівника, який набрав найбільшу кількість балів, до такого працівника, у якого кількість балів найменша.

Час ділової гри — 45 хв.

Ділова гра 2. Оцінка “менеджерами” і “співробітниками” ступеня важливості особистісно-професійних якостей посади “соціальний працівник”

Мета гри: виявити та оцінити найважливіші особистісно-професійні якості соціального працівника.

Хід гри:

1. Група “менеджерів” і група “співробітників” оцінюють важливість запропонованих якостей за п’ятибальною бальною шкалою (напр. 2,85; 3,41, тобто з сотими).

2. Визначаються різниці оцінок двох груп за кожною позицією. Заповнюється загальна таблиця оцінок.

3. Вибираються особистісно-професійні якості, де розбіжність оцінок була:

а) максимальною; б) мінімальною

4. Групується, найважливіші для соціального працівника якості.

5. Групи “менеджерів” та “співробітників” доповнюють запропонований перелік якості або вносять до нього зміни.

6. Групи “менеджерів” та “співробітників” подають власні коментарі за результатами виконання завдання у пунктах 3, 4, 5.

7. Під час обговорення виявляються розбіжності в оцінці важливості тих самих якостей з боку керівників і з боку виконавців. Необхідно з’ясувати, в чому причини розбіжностей.

| № п/п | Професійно важлива якість | Оцінка за п'ятибальною системою | | |
|----------|---|---------------------------------|-----------------|-------------|
| | | “менеджери” | “співробітники” | розбіжності |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Прагнення відокремлювати особистісні почуття від професійного ставлення | | | |
| 2 | Особиста привабливість | | | |
| 3 | Наполегливість | | | |
| 4 | Здатність до навчання | | | |
| 5 | Вміння працювати з офісною технікою | | | |
| 6 | Дипломатичність | | | |
| 7 | Витримка | | | |
| 8 | Поведінкова гнучкість | | | |
| 9 | Емоційна стабільність | | | |
| 10 | Культура мови | | | |
| 11 | Оптимізм | | | |
| 12 | Принциповість | | | |
| 13 | Об'єктивність | | | |
| 14 | Гуманістична спрямованість особистості | | | |
| 15 | Уміння вирішувати конфліктні ситуації | | | |
| 16 | Знання телефонного етикету | | | |
| 17 | Ввічливість | | | |
| 18 | Тактовність | | | |
| 19 | Прагнення до особистісного і професійного зростання | | | |
| 20 | Педагогічні здібності | | | |
| 21 | Толерантне ставлення до людських вад | | | |
| 22 | Прагнення спонукати клієнтів до розв'язання їх власних потреб, проблем | | | |
| 23 | Відповідальність | | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|
| 24 | Співчуття іншим людям | | | |
| 25 | Вміння відстоювати інтереси інших людей | | | |
| 26 | Аналітичне мислення | | | |
| 27 | Спостережливість | | | |
| 28 | Вміння слухати | | | |
| 29 | Вміння інтерпретувати поведінку клієнта | | | |
| 30 | Вміння складати документи | | | |
| 31 | Доброзичливість | | | |
| 32 | Психологічні здібності | | | |
| 33 | Логічні здібності | | | |
| 34 | Орієнтація на допомогу іншим | | | |
| 35 | Вміння завоювати довіру клієнта | | | |
| 36 | Вміння переконати | | | |
| 37 | Увага | | | |
| 38 | Вміння контактувати з офіційними особами інших організацій | | | |
| 39 | Вміння самостійно приймати рішення | | | |
| 40 | Вміння працювати в команді | | | |

Ділова гра 3. “Атестація” [2, с. 95–96]

Мета гри — вивчити методiku комплексної атестації персоналу на основні оцінки творчого потенціалу та індивідуального внеску працівника.

Завдання гри (в дужках контрольний час)

1. Кожний студент (слухач) самостійно заповнює вихідні документи: атестаційну карту, атестаційний листок, анкету “Атестація”, довідку про роботу підприємства підрозділу атестовуваного.

2. Формування складу атестаційної комісії для групи слухачів до 30 чоловік (5 хв.): викладач — керівник ділової гри (голова комісії); староста групи (член комісії); представник громадськості, що вису-

вається групою (член комісії). Склад комісії періодично змінюється, аби студенти (слухачі) могли працювати в складі комісії.

3. Підготовка виступу атестовуваного перед комісією. Вихідні дані: атестаційна карта; атестаційний листок; довідка про діяльність підприємства (підрозділу), де працював атестовуваний останні 3–5 років. Виступ атестовуваного має бути стислим (3 хв.) і містити: характеристику персоналу й особистості атестовуваного (див. Атестаційну карту); оцінку робочого місця, професії, кваліфікації та службової кар'єри атестовуваного (див. атестаційний листок); аналіз діяльності головного підприємства (підрозділу) й особистого внесоку в остаточні підсумки. Загальний час на групу — $3N$ (хв.), де N — число студентів.

4. Аналіз документів з атестації силами комісії (анкета “Атестація”, атестаційна карта, атестаційний листок, довідка про роботу підприємства (підрозділу), модель робочого місця для посади атестовуваного).

Члени комісії ставлять уточнювальні питання атестовуваного, за його документами, один член комісії підраховує бали за анкетною “Атестація” під керівництвом викладача. Кожна характеристика отримує від 1 до 7 балів. Підсумовуючи бали з усіх питань, дістають сумарні оцінки атестовуваних:

- відмінно (126–108 балів) — гідний підвищення в посаді;
- добре (107–72 бали) — залишити в посаді або перевести в інший підрозділ;
- задовільно (71–37 балів) — понизити в посаді або провести підготовку;
- незадовільно (36–18 балів) — підлягає звільненню.

5. Підбиття підсумків атестаційної комісії (по 3 хв. кожного члена комісії). Заповнюється протокол комісії, приймаються персональні рішення про розстановку атестовуваних. Етап 5 виконується без участі атестовуваних. З підсумками атестації студентів (слухачів) знайомить голова комісії. Загальна тривалість ділової гри — 4 академічних години.

Атестаційна карта

1. Прізвище, ім'я, по батькові _____
 2. _____
 - Підрозділ _____
 3. Посада _____
 4. Рік народження _____
 5. Національність _____
 6. Сімейний стан _____
 7. Учбовий заклад (рік народження) _____
 8. Спеціальність _____
 9. Вид навчання (очне, вечірне, заочне) _____
 10. Загальний стаж роботи _____
 11. Стаж роботи на даній посаді _____
 12. Чи знаходиться в резерві (на яку посаду) _____
 13. Основні функції посади _____
 14. Якою громадською роботою займається _____
 15. Вчився (вчилась) на курсах підвищення кваліфікації (коли, де) _____
-
16. Чи є публікації, методичні розробки, винаходи за період з останньої атестації _____
 17. Які нагороди (заохочення) має за період атестації _____
-
18. Чи має стягнення за період атестації _____

Лист опитування

1. Прізвище, ім'я, по батькові _____
 2. Рік народження _____
 3. Посада _____
 4. Сімейний стан _____
 5. Стаж роботи на даній посаді _____
 6. Які знання і в якій галузі Ви хотіли б поглибити й розширити? _____
-
7. Яку спеціальність за професією і які методи Ви хотіли б вивчити? _____
 8. Де хотіли б пройти стажуватися? У кого з передових керівників пройти практику? _____

9. Де, відповідно до Ваших здібностей та інтересів, Ви б хотіли працювати? _____

10. Кого пропонуєте на своє місце в резерв? _____

11. Чи задоволені Ви своєю роботою і що Вам заважає? _____

12. Ваші зауваження й пропозиції щодо кадрового, організаційного й техніко- економічному життю організації (можна пропонувати навіть ідеальний варіант) _____

13. Ваші зауваження щодо проведенню атестації _____

“ ___ ” _____ р. Атестований _____

Анкета “Атестація”

Шановні члени експертної групи!

Мета атестації — виявити сильні і слабкі сторони в діях керівника та фахівця. Слабкі можна посилити, а сильні підтримати за допомогою рекомендацій атестаційної комісії.

Кожна характерна риса в діях керівника або фахівця оцінюється висловлюваннями за ознакою “від кращого до гіршого”.

Ваше завдання — знайти відповідне висловлювання і відмітити хрестиком колективну думку. Якщо Ви в чомусь не впевнені, пропустіть цю ознаку. Якщо Ваші думки розходяться, можна відмітити дві думки, але не більше.

| Код | Характеристика | Роки атестації | |
|-------------------|--|----------------|---|
| | | 3 | 4 |
| 1 | 2 | | |
| 1. Самостійність | | | |
| 1.1 | У сфері своєї відповідальності приймає рішення з питань будь-якої складності самостійно й компетентно | | |
| 1.2 | Будь-які питання, що стосується його роботи, намагається вирішити самостійно, але не боїться звернутися за порадою | | |
| 1.3 | Прагне вирішувати будь-які питання, навіть поза сферою його відповідальності та компетенції самостійно, іноді без особливої потреби і не порадившись | | |
| 1.4 | Може розв'язувати всі питання стосовно його роботи, самостійно, але не завжди на це йде | | |
| 1.5 | У більшості випадків прагне усунути до відповідальності в прийнятті рішень або менш складних питань | | |
| 1.6 | Самостійний і відповідальний тільки у розв'язанні не дуже складних питань | | |
| 1.7 | Завжди чекає вказівок від керівника, уникає самостійних рішень | | |
| 2. Наполегливість | | | |
| 2.1 | Надто наполегливий і чіпкий, не зупиняється, поки не досягне мети або глибоко не розбереться в чомусь | | |
| 2.2 | Досить наполегливий, упевнений і чіпкий, не любить зупинятися, поки не завершить справу | | |
| 2.3 | Хоч іноді упускає дрібниці, але в переважно виявляє наполегливість і завзяття в досягненні мети | | |
| 2.4 | У своїй роботі йому треба бути настирливішим в досягненні мети, але особливих відхилень немає | | |
| 2.5 | Йому не завжди вистачає чіткості й завзяття для досягнення мети, особливо якщо для цього необхідно присвятити чимало часу | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------------------------|--|---|---|
| 2.6 | Звичайно йому вистачає завзяття на розв'язання оперативних питань, але довести справу, що вимагає витрат часу і зусиль, до кінця мало здатний. Все починає і кидає на самоплив | | |
| 2.7 | Навіть у простих випадках не здатен виявити наполегливість і завзяття в досягненні мети | | |
| 3. Вимогливість | | | |
| 3.1 | Дуже вимогливий. Іноді занадто напосідає як на підлеглих, так і на керівництво | | |
| 3.2 | Вимогливий в міру й об'єктивний як до підлеглих, так і до керівництва, працювати з ним легко | | |
| 3.3 | Вимогливий тільки до підлеглих, вимагати від керівництва в йому не завжди вдається | | |
| 3.4 | Вимогливий до дрібниць, часто не об'єктивний, працювати з ним важко | | |
| 3.5 | Може вимагати з підлеглих, але іноді закриває очі на їхні провини, вимагати з керівництва нездатний | | |
| 3.6 | Надто ліберальний з підлеглими, в його діях не вистачає жорсткості й вимогливості | | |
| 3.7 | Надто м'який, не може вимагати й карати | | |
| 4. Відстоювання точки зору | | | |
| 4.1 | Виключно впертий, не змінить своєї точки зору; якщо впевнений у своїй логічній правоті, буде відстоювати її до кінця | | |
| 4.2 | Досить-таки впертий, неохоче змінює свою думку, навіть у тих випадках, коли вона йде врозріз з логікою справи | | |
| 4.3 | Трохи упертий, неохоче змінює свою думку але, пересвідчившись в необхідності іншого рішення або в своїй помилці, змінює її | | |
| 4.4 | У своїй думці прагне до об'єктивності, викликаної обставинами, виявляючи при цьому необхідну гнучкість, але в той же час без особливих причин її не змінює | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------------------------------|---|---|---|
| 4.5 | Хоч без особливих причин думки не змінює, але якщо на нього вчинити певний, аргументований тиск, свою думку не відстоюватиме | | |
| 4.6 | Якщо на нього вчинити тиск, він легко змінює свою думку, навіть усвідомлюючи неправильність прийнятого рішення | | |
| 4.7 | Надто легко погоджується з будь-якою думкою, навіть без жодного тиску | | |
| 5. Принциповість | | | |
| 5.1 | У своїх вчинках принциповий до максималізму, незважає на особи, завжди дотримується морального кодексу | | |
| 5.2 | У нього є система позитивних принципів, якої він твердо дотримується, вимагаючи цього й від інших навколишніх | | |
| 5.3 | У своїх вчинках принциповий, але іншим не нав'язує своїх поглядів на життя, якщо це не торкається інтересів справи | | |
| 5.4 | Принциповий, але тільки в своїх діях, вимагати з інших не завжди здатний | | |
| 5.5 | Принциповий більше щодо інших, ніж до себе | | |
| 5.6 | У своїй поведінці і вимогах щодо інших далеко не завжди дотримується яких-небудь принципів | | |
| 5.7 | Безпринципний. У нього немає якої-небудь системи принципів і моральних цінностей | | |
| 6. Уміння розбиратися в питаннях | | | |
| 6.1 | Може вмить схопити суть питання, не плутаючись в другорядному, і виділити головне | | |
| 6.2 | Здатен швидко розібратися в питаннях, виділити вузлові моменти | | |
| 6.3 | Завжди прагне зрозуміти суть справи, хоч і не швидко, але здатен виокремити головне від другорядного, знайти вузлові проблеми й допомогти підлеглим | | |
| 6.4 | Хоч і не завжди схоплює суть проблеми, але в процесі роботи здатен знайти вихід з неї | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------------------|--|---|---|
| 6.5 | Поспішає, іноді другорядне приймає за головне, плутається в дрібницях | | |
| 6.6 | Звичайно до нього довго доходить суть справи, але він постійно плутається в дрібницях, опускаючи головне | | |
| 6.7 | Абсолютно не може виділяти вузлові моменти. "Заклинюється" на другорядних і дрібних питаннях | | |
| 7. Уміння координувати і взаємодіяти | | | |
| 7.1 | Може легко встановити необхідні контакти, скоординувати дії людей або підрозділів, уміло поєднати їхні інтереси | | |
| 7.2 | Хороший координатор, здатний знаходити прийнятні рішення при узгодження інтересів різних працівників або підрозділів | | |
| 7.3 | Не завжди здатен самостійно встановити необхідні контакти, але прагне все налагодити й скоординувати, і йому це вдається | | |
| 7.4 | У питаннях координації прагне діяти в основному через вище керівництво, уникаючи контактів з виконавцями | | |
| 7.5 | У питаннях координації дій прагне спиратися на офіційні документи, запити, уникаючи контактів з працівниками | | |
| 7.6 | Не може впорюватися з питаннями координації без особливих зіткнень і відхилень, діє малоєфективно | | |
| 7.7 | Не здатний координувати дії інших людей. Типовий виконавець | | |
| 8. Уміння контролювати роботу | | | |
| 8.1 | Здатний тримати під контролем масу справ і деталей, вчасно реагувати на будь-яке відхилення | | |
| 8.2 | Здатний і вміє здійснювати певний контроль за вузловими питаннями, але і дрібниця старається не випускати з уваги | | |
| 8.3 | Звичайно тримає під контролем тільки основні питання, нехтуючи тим, що вважає дрібним | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------------------------------|--|---|---|
| 8.4 | Здатний контролювати хід справи на основі регламентів і інструкцій без особливих відхилень | | |
| 8.5 | Не завжди здатний здійснювати контроль за ходом справ, часто розкидається і упускає головне | | |
| 8.6 | В поточних справах постійно випускає з уваги питання, що вимагають постійного контролю. Часто хапається за будь-що | | |
| 8.7 | Сам вимагає постійного контролю з боку керівника і колег | | |
| 9. Поведінка в напруженій ситуації | | | |
| 9.1 | Здатний швидко зорієнтуватися в напруженій, складній ситуації, ухвалити необхідне рішення і взяти відповідальність на себе | | |
| 9.2 | Здатний до дій у напруженій, складній ситуації і може взяти відповідальність на себе | | |
| 9.3 | Здатний відповідати і діяти за необхідності в напруженій, складній ситуації | | |
| 9.4 | Здатний до дій у напруженій, складній ситуації, але не завжди візьме на себе відповідальність | | |
| 9.5 | Не завжди здібний до ефективних дій в напруженій, складній ситуації, хоч відповідальності не уникає | | |
| 9.6 | Навряд чи ризикне брати відповідальність і рішуче діяти в напруженій, складній ситуації | | |
| 9.7 | Постарається всіляко відхилитися від участі або відповідальності в такій ситуації | | |
| 10. Ставлення до порядку на роботі | | | |
| 10.1 | Дбайливий господар. У господарстві необхідний повний порядок. У нього все завжди передбачено, налагоджено | | |
| 10.2 | Прагне підтримувати в господарстві хороший порядок. Старається все передбачити, аж до дрібниць | | |
| 10.3 | У його господарстві, в основному, підтримується необхідний порядок | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------------------------|---|---|---|
| 10.4 | Порядок в його господарстві на задовільному рівні. Хоча деякі дрібниці іноді псуують загальну картину | | |
| 10.5 | У його господарстві багато дрібних недоліків, упущень. Не дійдуть руки | | |
| 10.6 | В основному безладдя, хоч намагається час від часу наводити лад у своєму господарстві | | |
| 10.7 | Халатно ставитися до наведення необхідного порядку в своєму господарстві | | |
| 11. Ставлення до роботи | | | |
| 11.1 | Дуже любить свою роботу і вболіває душею за свою справу. Віддає роботі весь свій час і сили | | |
| 11.2 | Вболіває душею за свою справу, прагне до ефективного розв'язання будь-яких питань | | |
| 11.3 | До роботи ставиться з цікавістю, намагається все зробити сумлінно | | |
| 11.4 | До роботи ставиться як до обов'язку і усвідомленої необхідності, особливого старання не виявляє, але й не підводить | | |
| 11.5 | Ставлення його до роботи складне і суперечливе, то загоряється і готовий на все, щоб сягти результату, то байдужий і пасивний | | |
| 11.6 | До роботи ставиться без інтересу, виконує "від і до" | | |
| 11.7 | До роботи байдужий, змирився з нею як з необхідністю, Пасивний | | |
| 12. Ставлення до підлеглих | | | |
| 12.1 | Дуже рідко втручається в роботу підлеглих без особливої необхідності, визначення питання залишає за ними | | |
| 12.2 | Уміло поєднує контроль за діями підлеглих і надання їм самостійності | | |
| 12.3 | Часто втручається в роботу своїх підлеглих, коли бачить, що "справа валиться", і прагне вирішувати за них їх питання | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------------|--|---|---|
| 12.4 | Постійно втручається в роботу підлеглих, прагне все робити сам, всі питання вирішувати одноосібно | | |
| 12.5 | Іноді передоручає підлеглим вирішення тих питань, які повинен вирішувати сам | | |
| 12.6 | Часто передоручає виконання своїх обов'язків підлеглим без всякої на це потреби | | |
| 12.7 | Постійно перекладає виконання своїх справ на підлеглих | | |
| 13. Професійні знання і вміння | | | |
| 13.1 | Професіонал, відмінно знає свою справу. Постійно прагне знайти що-небудь нове, застосувати у себе. Розширює не тільки свій кругозір, але піклується про культурне і професійне зростання підлеглих | | |
| 13.2 | Добре знає свою справу. Ніколи не упустить можливість дізнатися і спробувати що-небудь нове. Стежить за професійним зростанням своїх підлеглих | | |
| 13.3 | Непогано розбирається і діє в колі своїх обов'язків. Старається підтримувати необхідний професійний рівень. При необхідності виявляє турботу про професійне зростання підлеглих | | |
| 13.4 | Його знання і навички дозволяють йому вирішувати необхідні питання без особливих відхилень. Про професійне зростання, підвищення культурного рівня підлеглих особливої турботи не виявляє | | |
| 13.5 | Свою справу знає. Старається підтримувати свої професійні знання і навички на сучасному рівні. Але про підлеглих, їх професійне і культурне зростання не піклується | | |
| 13.6 | Особливого прагнення розширювати свій професійний кругозір не виявляє. Живе старим багажем знань. Хоч про підлеглих, їх професійне зростання піклується | | |
| 13.7 | Не думає ні про своє професійне зростання, ні про зростання підлеглих. Знання і вміння застаріли | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--|---|---|
| 14. Уміння встановлювати і підтримувати зв'язок із зовнішніми організаціями | | | |
| 14.1 | Постійно цікавитися справами зовнішніх організацій. Активно бере участь в їх діяльності. Завжди надасть необхідну допомогу, прислухається до їх думки | | |
| 14.2 | Враховує в своїй роботі думку громадських організацій. Залучає їх до вирішення різного роду проблем. При необхідності в допомозі не відмовляє | | |
| 14.3 | Відгукується на прохання про допомогу, надає підтримку будь-яким починам, хоч сам в них не бере участь, але стежить за ними з цікавістю | | |
| 14.4 | Зв'язок із зовнішніми організаціями підтримує від випадку до випадку. Особливого інтересу до їх справ не виявляє, але в допомозі не відмовляє | | |
| 14.5 | Мало рахується з громадськими організаціями. Не бачить в них помічників. На прохання про участь і допомогу в основному відповідає обіцянками або просто відмакується | | |
| 14.6 | Контактів із зовнішніми організаціями уникає. Не вважає їх допомогу дійвою. Якщо надає допомогу, то тільки під натиском | | |
| 14.7 | Повністю пригнічує своєю владою активність громадських організацій. Зв'язок із зовнішнім світом мінімальний | | |
| 15. Ставлення до критики | | | |
| 15.1 | До критики ставиться об'єктивно, хоч іноді не прислуховується до зауважень знизу | | |
| 15.2 | Самокритичний і до критики знизу ставиться об'єктивно, прислуховується до зауваження знизу | | |
| 15.3 | Критику сприймає, але якщо щось і змінює, то через силу | | |
| 15.4 | Критику сприймає тільки від керівництва. Критику знизу не терпить | | |
| 15.5 | До критики ставиться байдуже — "як з гусака вода" | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------------|--|---|---|
| 15.6 | Надто самокритичний і сприймає будь-яку критику, навіть необрунтовану | | |
| 15.7 | До будь-якої критики нетерпимий і мстивий, злопам'ятний | | |
| 16. Порядність і чесність | | | |
| 16.1 | Дуже порядна і чесна людина. Ніколи не поступається правами людини і християнськими заповідями | | |
| 16.2 | Порядна і чесна людина стосовно роботи, оточення, грошей | | |
| 16.3 | Загалом порядна людина, в чужу кишеню не залізе, зовні дисциплінований | | |
| 16.4 | Його чесність і порядність залежать від обставин і зовнішньої оцінки на роботі і в сім'ї | | |
| 16.5 | Порядний тільки щодо себе і близьких, "гребе все під себе" | | |
| 16.6 | Дуже часто поводитьься непорядно і нечесно як щодо людей, так і до грошей | | |
| 16.7 | Надто непорядна, нечесна, брехлива і недисциплінована людина | | |
| 17. Використання робочого часу | | | |
| 17.1 | Трудоголік. Все життя його присвячене роботі. Приходить на роботу раніше, а йде значно пізніше, ніж закінчується робочий день. Використовує кожну хвилину робочого часу | | |
| 17.2 | Рационаліст. Рационально використовує робочий день. Ніколи не запізнюється на роботу і не йде з роботи раніше. Затримується, коли необхідно | | |
| 17.3 | Організований. Приходить і йде з роботи суворо за розпорядком дня. Ніколи не затримується. В основному рационально використовує робочий час | | |
| 17.4 | Імітатор. Звичайно не запізнюється на роботу і йде вчасно. У присутності керівництва імітує трудову діяльність, за відсутності займається особистими справами, хоча все встигає зробити вчасно | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------------------|--|---|---|
| 17.5 | Поспішний. Не завжди приходиться на роботу вчасно, буває, йде раніше додому. На роботі все прагне зробити поспіхом, нерационально використовує робочий час | | |
| 17.6 | Лінивий. Часто запізнюється на роботу або йде раніше часу, мало і неохоче займається основними обов'язками. Працює "як-небудь" | | |
| 17.7 | Нероба. Практично не займається основною роботою, розглядаючи її як посягання на особистий час (курить, читає, грає, слухає радіо тощо) | | |
| 18. Якість праці (роботи) | | | |
| 18.1 | Виконує будь-які планові завдання з високою якістю і завжди без помилок | | |
| 18.2 | Якість виконання роботи висока, працює практично без помилок | | |
| 18.3 | Якість роботи добра, рідко допускає в роботі помилки, та й то незначні | | |
| 18.4 | Якість роботи задовільна, іноді допускає помилки і недбалості, які сам виправляє | | |
| 18.5 | Якість праці і планових завдань нижча за середню, часто допускає в роботі помилки і недбалості | | |
| 18.6 | Якість праці низька, в роботі мають місце грубі помилки. Потребує постійного контролю | | |
| 18.7 | Будь-які завдання виконує настільки недбало, з такою низькою якістю, що постає питання, чи варто було доручати йому роботу і що з ним робити | | |
| 19. Рівень культури | | | |
| 19.1 | Високоосвічена, ерудована, інтелігентна людина | | |
| 19.2 | Високий культурний рівень, має обширні знання у сфері мистецтва, живопису, поезії, літератури | | |
| 19.3 | Культурна, інтелігентна людина, захоплена мистецтвом | | |
| 19.4 | Має нормальний культурний рівень для свого колективу, однак є проблеми зі світським етикетом | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------------|--|---|---|
| 19.5 | Рівень культури досить низький, допускає багато недбалості і незручностей у побуті, на роботі, спілкуванні з партнером | | |
| 19.6 | Рівень культури вельми низький, практично не цікавиться мистецтвом, обмежені потреби й інтереси | | |
| 19.7 | Надто низький культурний рівень, примітивні інтереси і потреби | | |
| 20. Здоров'я і працездатність | | | |
| 20.1 | Абсолютно здорова людина і від природи, і за стилем життя. Вражає навколишніх своєю силою і працездатністю ("богатири") | | |
| 20.2 | Людина неабиякого здоров'я і працездатності, веде правильний спосіб життя (спорт, фізкультура, активний відпочинок) | | |
| 20.3 | Має добре здоров'я, практично ніколи не буває на лікарняному, хоч фізкультурою активно не займається. На роботі не втомлюється | | |
| 20.4 | Практично здорова людина, рідко буває на лікарняному, веде нормальний спосіб життя, займається фізкультурою | | |
| 20.5 | Практично здорова людина, хоч кілька разів на рік буває на лікарняному, є деякі порушення в організмі. На роботі втомлюється | | |
| 20.6 | Хвора людина, старається не говорити про свої хвороби з оточенням, хоч помітно, що його працездатність низька. Намагається "заліковувати" свою хворобу | | |
| 20.7 | Дуже хвора людина ("болячка"), хвороби забирають у нього масу робочого та особистого часу, постійно нарікає на своє здоров'я | | |
| 21. Ставлення до вина | | | |
| 21.1 | Непитущий. Веде абсолютно тверезий спосіб життя, ніколи не вживає спиртного, друзі і колеги йому навіть не пропонують випити | | |
| 21.2 | Малопитущий. Випиває надто рідко і в невеликій кількості, в основному легкі вина і шампанське, веде здоровий спосіб життя, повністю контролює емоції | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------------------------------|--|---|---|
| 21.3 | Соромливий. Випиває трохи задля підтримки компанії і в офіційних випадках. Частіше йде, не дочекавшись закінчення. У компанії спокійний і тихий | | |
| 21.4 | Вживає спиртне. Випиває багато, віддає перевагу міцним напоям. Найчастіше зберігає контроль над собою, хоч іноді буває агресивний і ображається | | |
| 21.5 | П'яниця. Слабкий до спиртного, запиває кілька разів на рік, тижнями не буває на роботі, хоч працює непогано | | |
| 22. Ставлення до протилежної статі | | | |
| 22.1 | Абсолютно стримане, завжди на великій відстані, ніколи не виявляє сексуального інтересу до іншої статі. Вельми коректний до жінок ("джентльмен") або до чоловіків ("леді") | | |
| 22.2 | Байдуже ставлення до протилежної статі, іноді викликає здивування | | |
| 22.3 | Нормальне, в рамках встановлених у колективі правил, хоч ніщо людське йому (їй) не чуже | | |
| 22.4 | Загалом нормальне, хоч намагається фліртувати і залицятися до представників іншої статі, частіше молодших, хоч зовні все зберігається в рамках правил | | |
| 22.5 | Недружне, іноді грубе ставлення до протилежної статі в поведінці, висловлюванні, відносинах всередині колективу. Позначається особиста неприязнь або негативний досвід | | |
| 23. Ставлення до грошей | | | |
| 23.1 | "Монте-Крісто". Абсолютно байдуже. Грошей досить, а головне для нього — реалізація ідей і самоствердження особистості | | |
| 23.2 | Щедрий. Завжди має гроші, охоче витрачає їх на інших, дає в борг, часто виступає спонсором різних заходів | | |
| 23.3 | "Пан". Добре заробляє, гроші витрачає в основному на себе і розваги, живе в достатку. Рідко дає в борг. Чуже ніколи не візьме | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------------------|--|---|---|
| 23.4 | Ощадливий. Знає ціну грошам, веде доходи і витрати, рідко бере гроші в борг або дає їх іншим. Старається більше заробляти, у ресторані оплачує свою частку за рахунком | | |
| 23.5 | Халявщик. Готовий витратити швидко як службові, так і особисті гроші, вічно бере гроші в борг, вважає за краще завжди "покрутитися" за чужий рахунок | | |
| 23.6 | Скнара. Схильний до дріб'язкової скупості, уважний до дрібних грошей, витрат і доходів. Гроші в борг дає навіть близьким під процент | | |
| 23.7 | Скупердяй. Людина, що накопичує гроші або всі речі підряд, забиває квартиру різним бараклом. Гроші в борг ніколи не дає | | |
| 24. Досвідченість | | | |
| 24.1 | Дуже великий державний, життєвий і виробничий досвід ("криниця мудрості"), щедро допомагає колегам і підлеглим | | |
| 24.2 | Володіє великим досвідом роботи, практичними знаннями, які має далеко не кожний, допомагає іншим | | |
| 24.3 | Має обширний досвід у житті, роботі, посаді, однак не завжди передає його підлеглим і колегам | | |
| 24.4 | Достатній життєвий і виробничий досвід, щоб справитися з дорученою справою | | |
| 24.5 | Виробничий досвід і практичні знання невеликі, але це компенсується особистими якостями | | |
| 24.6 | Досвід роботи і практичні навички замалі, для того щоб успішно справлятися зі справою | | |
| 24.7 | Виробничий досвід відсутній, а життєвий незначний | | |
| 25. Ставлення до влади і повноважень | | | |
| 25.1 | "Соломон". Повною мірою і ефективно використовує владу і свої повноваження керівника, завжди приймає мудрі рішення | | |
| 25.2 | Демократ. Ніколи не перевищує своїх владних повноважень, використовує владу повною | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----------------------------------|---|---|---|
| | мірою, приймаючи, як правило, правильні рішення для колективу | | |
| 25.3 | Командир. Користується владою за принципом “батога і пряника”, застосовуючи їх на свій розсуд | | |
| 25.4 | Нерішучий. Недостатньо використовує владу і повноваження, іноді навіть у тих випадках, коли необхідно їх застосовувати | | |
| 25.5 | Автократ. Часто перевищує свою владу, вважає за краще керувати за допомогою адміністративних методів (“батога”) | | |
| 25.6 | Тиран. Постійно перевищує свої повноваження, зловживає владою, неначе вона нічим не обмежена | | |
| 25.7 | Безправний. Абсолютно не вміє використовувати владу, справляючи враження безпорадного і безправного | | |
| Висновок про відповідність посаді | | | |
| 1 | Високий рівень кваліфікації. Переріс свою посаду і може бути висунутий на вищу | | |
| 2 | Необхідно трохи допрацювати і підучитися, після чого він буде здатний до виконання більш відповідальної роботи. Готовий до підвищення на посаді | | |
| 3 | За потенціалом і діями він точно відповідає своєму службовому становищу | | |
| 4 | Для ефективнішої роботи краще перевести його на рівноцінну посаду в інший підрозділ | | |
| 5 | На цій посаді неефективний, краще понизити в посаді | | |
| 6 | Було б краще для нього і для роботи, якби він змінив свою посаду або місце роботи протягом року | | |
| 7 | Повинен бути негайно звільнений після атестації | | |

Члени експертної групи:

Директор з персоналу _____
Керівник атестовуваного _____
Юрисконсульт _____
Соціальний психолог _____
Начальник відділу кадрів _____

4. Тести

1. Тести, призначені для уточнення розуміння ключових понять

1. Який з методів атестації персоналу є нетрадиційним:
 - а) метод 360 градусів;
 - б) метод есе;
 - в) метод стандартних оцінок;
 - г) порівняльний метод.
2. Метою оцінювання персоналу є:
 - а) створення іміджу організації;
 - б) мотивація персоналу;
 - в) встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади чи робочого місця;
 - г) підвищення кваліфікації персоналу.
3. Ділова оцінка персоналу необхідна для:
 - а) виявлення відповідності якісних і кількісних характеристик персоналу цілям організації;
 - б) визначення професійно-кваліфікаційного рівня виконавців;
 - в) дотримання належних техніко-організаційних умов праці;
 - г) сприяння задоволенню соціальних потреб працівників.
4. Що не належить до завдань оцінювання персоналу:
 - а) визначення показників оцінки;
 - б) консультування оцінюваних;
 - в) вимірювання результатів діяльності;
 - г) обговорення результатів діяльності з оцінюваними.
5. Який метод передбачає складання характеристики працівника в описовій формі:
 - а) порівняльний метод;
 - б) метод “есе”;
 - в) метод критичних інцидентів.
6. Комплексна оцінка персоналу містить:

- а) оцінку всіх результатів діяльності працівників;
- б) оцінку процесу виконання трудових функцій;
- в) оцінку ділових якостей працівника;
- г) оцінку ділових якостей працівника, процесу виконання трудових функцій та результатів діяльності.

7. Оцінювання персоналу здійснюється:

- а) для всіх категорій працівників;
- б) тільки для керівників і спеціалістів;
- в) тільки для спеціалістів і технічних виконавців.

8. Ефективність роботи менеджера персоналу характеризує:

- а) прибуток організації;
- б) ефективність прийнятих рішень щодо роботи з персоналом;
- в) підвищення продуктивності праці;
- г) підвищення кваліфікації кадрів.

9. Розставте в правильному порядку етапи оцінки виконання:

- а) установлення стандартів виконання;
- б) прийняття рішення про оцінку виконання;
- в) вибір показників оцінки;
- г) порівняння результатів і стандартів виконання.

10. Яка з методик визначає фахові вимоги до працівника:

- а) аналіз роботи;
- б) опис роботи;
- в) специфікація робіт;
- г) ротация робіт.

11. Що не є методом порівняння при оцінці праці:

- а) ранжування (ranking);
- б) розподіл за групами (forced distribution);
- в) критичні інциденти (critical incident);
- г) застосування абсолютних стандартів (absolute standarts).

12. Ефективність роботи соціального працівника визначає:

- а) якість надання соціальних послуг;
- б) кількість осіб, яким були надані послуги;
- в) виконання плану індивідуальної роботи;
- г) досягнення індивідуальних та організаційних цілей.

13. Атестація працівника, щойно прийнятого на роботу, проводиться:

- а) одразу після прийому на роботу;
- б) згідно з планом атестації працівників відділу, де він працює;

в) через шість місяців роботи в організації;

г) на вимогу керівника відділу.

14. Атестаційний листок підписується:

а) керівником відділу;

б) керівником відділу і начальником відділу кадрів;

в) керівником відділу і працівником;

г) керівником відділу, начальником відділу кадрів і працівником.

15. При визначенні “Кращого волонтера року” доцільно скористатися таким методом оцінювання працівників:

а) метод есе;

б) рейтингова шкала;

в) метод парних порівнянь;

г) метод управління за цілями.

2. Тести, спрямовані на самооцінку слухачів, самовизначення рис, необхідних соціальному працівникові

Тести цього типу добре знайомі в управлінській практиці. Вони широко застосовуються психологами, менеджерами з персоналу, педагогами для виявлення в опитуваних специфічних здібностей або рис характеру. Для соціальних працівників особливого значення набувають такі риси, як комунікабельність, доброзичливість, здатність і бажання допомагати іншим. Шляхом спеціально розроблених питань є можливість виявити, наскільки зазначені риси розвинені в окремих соціальних працівників. При доборі тестів ми радимо скористатися спеціальною літературою, де містяться добре опрацьовані методики тестування [3; 4; 5].

5. Задачі

Задачі, які варто використовувати в практикумі з теми “Оцінювання персоналу соціальних служб”, відрізняються тим, що розрахунки, які вони передбачають, здійснюються на основі виконання певного теоретичного або аналітичного завдання. Як правило, вони пов’язані з підрахунками результатів оцінювання персоналу, проведеного із застосуванням конкретних методів або методичних вказівок.

Приклад задачі з розв'язком

Задача “Оцінка ефективності праці керівників і фахівців управління в ході атестації” [6, с. 296–299].

Вихідні дані. Менеджер з персоналу Петренко П. П. за минулий місяць виконував два види робіт. Атестаційна комісія проводила оцінку виконаних робіт за трьома показниками, використовуючи таку шкалу:

| | Оцінка в балах |
|---|-----------------------------------|
| Рівень складності праці Виконана робота за складністю: <ul style="list-style-type: none">• істотно перевищує вимоги посадової інструкції• дещо перевищує вимоги посадової інструкції• відповідає вимогам посадової інструкції• трохи нижча за вимоги посадової інструкції• істотно нижча за вимоги посадової інструкції | 5 4 3 2 1 |
| Рівень напруженості праці <ul style="list-style-type: none">• більшу частину часу працівник додатково виконував обов'язки тимчасово відсутнього співробітника• деяку частину часу працівник додатково виконував обов'язки тимчасово відсутнього співробітника• всі покладені обов'язки були виконані працівником в повному обсязі• працівнику надавалася допомога у виконанні закріпленої за ним роботи• значна частина закріпленої за фахівцем роботи виконувалася його співробітниками | 5 4 3 2 1 |
| Рівень якості праці Робота виконана: <ul style="list-style-type: none">• на високому рівні• на хорошому рівні• задовільно• нижче середнього рівня• незадовільно | 5 4 3 2 1 |

Постановка задачі:

Визначити коефіцієнт ефективності праці ($K_{\text{еф}}$) менеджера з персоналу Петренка П. П.

Методичні вказівки. Для оцінки ефективності праці керівників і фахівців управління використовують результати атестації, які фіксу-

ються в спеціально розроблених атестаційних листках оцінки результатів діяльності за рік, складених за матеріалами атестаційних листків з оцінки поточної діяльності співробітників.

“Затверджено”
Керівник організації

Атестаційний листок оцінки результатів діяльності за рік

П.І.Б. співробітника _____ Посада _____
Стаж роботи за спеціальністю _____ Базовий оклад _____

| № п/п | Найменування показника оцінки | Оцінка в балах | Коментар керівника |
|-------|--|----------------|--------------------|
| 1. | Рівень складності праці (K1) Робота, яка виконується, перевищує вимоги посадової інструкції за складністю або істотно нижче за них | | |
| 2. | Рівень напруженості праці (K2) У процесі роботи співробітник виконував додатково обов'язки тимчасово відсутнього працівника або частину його обов'язків виконували інші співробітники | | |
| 3. | Рівень якості праці (K3) Актуальність і ретельність у виконанні роботи, відповідність її стандартам якості | | |
| 4. | Рівень планування праці (K4) Продемонстрована здатність встановлювати цілі, розробляти і впроваджувати плани дій, адаптувати їх відповідно до змін | | |
| 5. | Рівень організації праці (K5) Здатність координувати ресурси і час для досягнення результатів | | |
| 6. | Здібність до керівництва (K6) Уміння керувати і мотивувати інших, встановлювати стандарти, оцінювати роботу інших і сприяти її поліпшенню | | |
| 7. | Комунікабельність (K7) Здатність ефективно інформувати і впливати на інших, ясно висловлюючись в письмовій і усній формі | | |
| 8. | Ставлення до роботи (K8) Чітке і добросовісне ставлення до праці | | |

Підсумкова атестація

| | | | | |
|-------------------------|------------------------------------|------------------------|-------------------|-----------------------|
| Незадовільно (1 бал) | Нижче середнього рівня (2 бали) | Задовільно (3 бали) | Добре (4 бали) | Відмінно (5 балів) |
|-------------------------|------------------------------------|------------------------|-------------------|-----------------------|

Керівник (атестації) _____

Співробітник (атестації) _____

Члени атестаційної комісії _____

Атестаційний листок оцінки поточної діяльності

П. І. Б. співробітника _____ Атестуючий _____

Відділ _____ Дата проведення _____

Трудовий стаж за спеціальністю _____

1. Опис роботи.

Головні функції, що виконуються, — посадові обов'язки на 2000 рік:

| | Необхідні результати | Оцінка виконання |
|-----|----------------------|------------------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| ... | | |

Додаткові обов'язки, фактично виконані співробітником:

| | Необхідні результати | Оцінка виконання |
|-----|----------------------|------------------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| ... | | |

2. Проблеми, що виникли при виконанні роботи.

3. Цілі і завдання щодо поліпшення роботи.

4. Дії, які потрібно здійснити для поліпшення виконання роботи.

5. Оцінка поточної діяльності (які завдання щодо поліпшення роботи були виконані з моменту останньої атестаційної бесіди, коментарі керівника; кількісна оцінка визначається у відсотках до раніше встановлених вимог до робочого місця).

6. Адміністративні дії, що пропонуються безпосередньо керівником.

Керівник (атестації) _____

Співробітник (атестований) _____

Використовуючи дані атестаційних листків, розраховують коефіцієнти ефективності праці ($K_{\text{еф}}$) по кожному співробітнику.

Для цього складається таблиця.

| Робота №1 | | | | | | | | | | | |
|-----------|---------------------------|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|----|
| № | П. І. Б. співробітника | Оцінка в балах | | | | | | | | * | ** |
| | | К1 | К2 | К3 | К4 | К5 | К6 | К7 | К8 | | |
| | | Б'1 | Б'2 | Б'3 | Б'4 | Б'5 | Б'6 | Б'7 | Б'8 | Б'ср | Д' |
| | | | | | | | | | | | |

| Робота №2 | | | | | | | | | | |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-----|--|
| Оцінка в балах | | | | | | | | * | ** | |
| К1 | К2 | К3 | К4 | К5 | К6 | К7 | К8 | | | |
| Б''1 | Б''2 | Б''3 | Б''4 | Б''5 | Б''6 | Б''7 | Б''8 | Б''ср | Д'' | |
| | | | | | | | | | | |

* — середній бал

** — тривалість виконання роботи в днях

$$K_{\text{еф}} = \frac{B'_{\text{ср}} \cdot D' + B'' \cdot D''}{D' + D''}.$$

Розв'язання

Коефіцієнт ефективності праці менеджера з персоналу Петренка П. П. розраховується таким чином:

$$K_{\text{еф}} = \frac{4 \cdot 20 + 3 \cdot 30}{20 + 30} = 3,4 \text{ бала.}$$

6. Практичні ситуації (кейси)

Кейси спрямовані на формування уміння прийняти управлінські рішення у різних ситуаціях, пов'язаних з оцінюванням персоналу соціальних організацій.

Приклад практичної ситуації: “Вдосконалення системи оцінки персоналу”.

Центр соціальних служб для молоді провів анонімне опитування соціальних працівників з метою з'ясування їх ставлення до процедури атестації, яка проводиться за традиційною схемою — щорічна атестаційна співбесіда з керівником, спеціальні форми оцінки (атестаційний листок), прийняття рішення про підвищення рангу, базового окладу відповідно до атестаційної оцінки. Соціальним працівникам (85 осіб) було розіслано анкети, 84 з яких були заповнені і надані для аналізу. Результати опитування показали, що:

- 60 % співробітників не задоволені атестацією як методом оцінки їх роботи;
- 50 % вважають, що керівники не можуть об'єктивно оцінити їх роботу, оскільки не володіють необхідною для цього інформацією;
- 40 % вважають атестаційну співбесіду формальним оголошенням заздалегідь прийнятого рішення;
- 11 % стверджують, що їх керівники взагалі не проводять співбесіди, а просять підписати вже заповнену форму;
- 65 % — не відчувають, що результати атестації використовуються ще для чогось, крім підвищення окладу.

Питання до ситуації

1. Про що свідчать результати опитування?
2. У чому причини негативного ставлення соціальних працівників до проведення атестації кадрів?
3. Які заходи щодо вдосконалення процедури атестації Ви запропонували б центру соціальних служб для молоді?

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Надольський Ю.* Подводные камни оценки служебной деятельности: Кроссворды для руководителя. — М.: Дело, 1992.
2. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород, 1997.
3. *Рогов Е. И.* Настольная книга практического психолога в образовании. — М.: Владос, 1995.
4. *Швалб Ю. М., Данчева О. В.* Практична психологія в економіці та бізнесі. — К.: Лібра, 1998.
5. *Поляков В. А.* Технология карьеры. — М.: Дело, 1995.
6. *Управление персоналом.* Учеб.-практ. пособие для вузов / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ПРИОР, 1999.

5

СОЦІАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОБОТИ З ПОПЕРЕДЖЕННЯ ПРАВОПОРУШЕНЬ

М. Б. Панасюк

д-р філософії, заступник завідувача кафедри
соціальної роботи МАУП

5.1. Постановка проблеми

На початку третього тисячоліття Україна має розробити і запровадити власну концепцію попередження правопорушень та злочинів засобами м'якого соціального контролю. Жорсткий контроль, що сьогодні здійснюють 24 державні силові структури, не відповідає вимогам сучасності з тієї простої причини, що традиційний спосіб покарання — ув'язнення — нині не спрацьовує належним чином. Виходячи з цього зволікати із впровадженням сучасних методів попередження та профілактики правопорушень далі вже не можна. Ми можемо і надалі втішати себе тим, що не ми перші і не ми останні — подібні тенденції існують в кожному розвиненому суспільстві і кожне суспільство намагається з ними боротися з урахуванням менталітету конкретної нації та наявних економічних ресурсів, які держава спроможна витратити на стримування зростання злочинності. Власного досвіду застосування різноманітних превентивних технологій Україні, на жаль, бракує.

Так вже склалося, що за радянських часів теоретична кримінологія, соціологія девіантності та соціальна робота з правопорушниками не отримали належного розвитку. Причина банальна: офіційно вважалось, що відсутність приватної власності автоматично знищує передумови злочинності. З цього марксистського постулату логічно випливало, що до факту злочину потрібно ставитись як до соціального атавізму, який зникне сам по собі на порозі комуністичного суспільства. Через такий підхід наша система виявилась не тільки теоретично, а й практично невідповідною до використання ергономічніших методів впливу на правопорушників. Успіх у цій справі залежить від того, наскільки ефективно ми використовуємо наявні кошти, особливо у тривалій перспективі. В Україні чомусь завжди починають з моральних імперативів і закінчують констатацією факту відсутності достатніх фондів для реалізації великої ідеї, а виконавці не несуть відповідальності саме з цієї причини. В європейських країнах підхід протилежний: під наявні кошти, які держава спроможна витратити на розв'язання проблеми, обирають таку етичну концепцію, яку за ці кошти технічно можливо реалізувати в повному обсязі за певний час, причому компетентні виконавці несуть персональну відповідальність перед суспільством.

Показник кількості ув'язнених в Україні є одним з найбільших у світі — 436 на 100 тис. населення (на червень 2002 р.), що в 4,6 раза вище за рівень в ЄС і в три рази перевищує середньосвітовий рівень. Позбавлення волі — досить дороге покарання не тільки з точки зору фінансових витрат, а й з урахуванням соціальних наслідків. Засуджуючи особу до позбавлення волі, суспільство в подальшому має бути готовим до витрат, пов'язаних із наслідками ув'язнення, серед яких зазначимо такі:

- втрата здоров'я (хронічні та інфекційні хвороби, що набуті в умовах ув'язнення);
- поглиблення кримінальної орієнтації особистості: в ув'язненні активно передається кримінальний досвід і встановлюються кримінальні зв'язки;
- набуття специфічних і шкідливих звичок більшістю осіб, які відбули покарання у вигляді позбавлення волі;
- руйнування сім'ї та родинних зв'язків;
- втрата зв'язку із суспільством;
- втрата необхідного рівня професійної кваліфікації: звільнені з місць покарання, як правило, не можуть знайти роботу;

- діти ув'язнених позбавлені батьківської та материнської турботи, тобто належного виховання в родині: як наслідок, вони потрапляють до дитячих будинків та інтернатів, а в подальшому часто самі поповнюють ряди злочинців, наркоманів і бомжів;
- значне зниження самооцінки особистості, песимістичне ставлення до можливостей упорядкувати своє життя, виникнення антигромадських настроїв;
- психічні розлади та акцентуації особистості, які можуть проявитися і мати трагічні наслідки навіть через десятки років після ув'язнення.

Кримінологи стверджують, що велика кількість позбавлених волі зовсім не свідчить про ефективний захист населення від злочинних посягань. Очевидно, що переважна більшість ув'язнених не скоїла тяжких злочинів і не становить небезпеку для суспільства, а тому надмірне позбавлення волі треба розглядати як політичну практику певного уряду (Кріс Нілсі, Стенлі Коен, Андрю Рузерфорд). Обмеження сфери покарання переважно ув'язненням довело неефективність цієї санкції: покращення в поведінці значної більшості засуджених і соціальній адаптації їх після визволення не виявлено. Якщо взяти до уваги й такі гострі проблеми, як переповнення в'язниць, незайнятість (безробіття) засуджених, чималий кошторис утримання в'язничної системи, значні витрати людських і матеріальних ресурсів, стає дедалі очевиднішою неефективність масового застосування позбавлення волі. Водночас треба зважати на те, що у найближчий час ми об'єктивно не зможемо відмовитися від в'язничної системи. Необхідно лише пам'ятати, що в'язниця не може бути основним засобом покарання.

5.2. Міф про реабілітацію

До недавнього часу віра в те, що проблема злочинності врешті-решт буде розв'язана шляхом винайдення кращих та ефективніших засобів впливу на засуджених, була невід'ємною складовою ліберальної традиції, за якої покарання однозначно трактувалось як благо. Ідея реабілітації полягає в “лікуванні” правопорушника від його кримінальної поведінки. Іншими словами, є намір змінити особистість злочинця, його світогляд, набуті кримінальні

звички, відкрити для нього такі можливості, які б зменшили ризик скоєння ним повторного злочину. Часто кажуть, що реабілітація допомагає злочинцю, але вигоди, які він може отримати від такої допомоги, насправді нікого не хвилюють. Він просто отримує шанс на соціальне збереження, що в подальшому відкриває йому можливість стати повноправним членом суспільства, але чи скористається він цим шансом — цілком залежить від особистості правопорушника та соціального середовища, до якого він повертається. Хто насправді виграє від успішної реабілітації, то це звичайні законослухняні громадяни, тому що ризик стати жертвою реабілітованого екс-злочинця значно зменшується. Традиційна процедура реабілітації в умовах ув'язнення полягає в наданні злочинцю юридичних консультацій та психологічної підтримки, можливості отримати робітничу кваліфікацію або соціальну допомогу в разі інвалідності. При цьому можна використовувати різноманітні (маніпулятивні) технології. Деякі з таких методів, наприклад аверсивна терапія*, можуть бути досить жорсткими.

Успіх реабілітаційних програм повністю залежить від зміни психології та соціальної орієнтації особистості правопорушника (що надзвичайно важко досягти навіть психологу найвищої кваліфікації) і вимірюється рівнем рецидиву після їх проходження. До того ж подібні програми реабілітації оцінюються в порівнянні із загальним рівнем злочинності, коли кількість скоєних вперше злочинів відіграє суттєву роль. Водночас вплив на злочинця здійснюється протягом часу X зі сподіванням, що після звільнення в час Y він утримається від спокуси скоєння злочину. Але як тільки тиск на особу практично зникає (після звільнення), спокуса стає надзвичайно великою, що може практично звести нанівець всі докладені зусилля системи щодо його реабілітації. Зважте також на те, що до цього висновку дійшли в умовах стабільного суспільства. Якщо взяти наші реалії, то людина після 5–10 років ув'язнення повертається в абсолютно інше суспільство — практично всі соціальні інститути суттєво змінилися.

До 1970 року в законодавстві більшості європейських країн вибір покарання (між більш жорстким і м'яким) майже не регулювався.

* *Aversive therapy* — терапія відрази. Цей метод застосований у відомому фільмі С. Кубрика “Механічний апельсин” (Clockwork Orange).

Закон однозначно пропонував застосування максимально допустимого покарання за будь-який злочин і тільки зрідка дозволяв застосування мінімального покарання. Фактично визначення конкретного покарання повністю залежало від судді та його власних уподобань. У США основною метою покарання вважали реабілітацію (*rehabilitation**) засудженого, але залишалось невизначеним, яким чином призначені судом процедури конкретного покарання впливають на досягнення цієї мети. З іншого боку Атлантики, у Британії, пріоритет надавався ідеї стримування-заякування (*deterrence***) під час вибору міри покарання, але й тут ніхто не спромігся прояснити, яким чином його треба реалізувати, але всюди ідея знешкодження (*incapacitation****) потенційного правопорушення була тим соусом, що додавався в будь-якому разі.

У цей період за основу брали гіпотезу, згідно з якою існують такі терапевтичні засоби як в пенітенціарних закладах, так і в суспільстві (за місцем проживання правопорушника), що їх можна належним чином використовувати для перевиховання злочинців. Але починаючи з середини 70-х років цей оптимізм практично зникає. Для того щоб з упевненістю стверджувати, що реабілітація в умовах ув'язнення спрацьовує, необхідно було провести низку контрольованих експериментів, щоб можна було порівняти рівень рецидиву у тих засуджених, хто проходив через систему реабілітації, та в контрольній групі злочинців, які скоїли злочини такої ж тяжкості, але не брали участі в реабілітаційних програмах****. Такі експериментальні дослідження були започатковані невдовзі після Другої світової війни, а перші серйозно обґрунтовані результати з'явилися наприкінці 60-х років. Найвпливовішими стали дослідження, які проводили у США Д. Ліптон, Р. Мартінсон і Ю. Уїлкс [13], та аналіз, який підготував С. Броді [5] для Міністерства Внутрішніх Справ Великої Британії. Висновки виявилися майже ідентичними і невтішними

* *Rehabilitation* — 1) перевиховання злочинців; 2) поновлення у правах (юрид.); 3) лікування наслідків тяжкої травми або хвороби (мед).

** *Deterrence* — стримування противника від воєнних дій шляхом заякування (воєнний термін), заякування. Найкраще для перекладу цього терміна, на нашу думку, підходить російське слово “устрашение”.

*** *Incapacitation* — 1) доведення до недієздатності; 2) створення умов, за яких правопорушник втрачає можливість скоїти правопорушення вдруге.

**** Докладніше про такі експериментальні техніки та їх результати див [11]. В останні роки на занепад ідеї реабілітації найбільше вплинула книга [15].

ми: лише кілька з десятків виправних програм виглядали більш-менш успішними, але й вони своїм успіхом завдячували надзвичайно скрупульозному підбору учасників у контрольовані групи. Навіть сьогодні у світовій практиці не існує жодної універсальної реабілітаційної програми в умовах позбавлення волі, що була б ефективна хоча б на 50 % для типових правопорушників, які складають 93 % звинувачених у судах*.

Дослідженнями виявлено, що реабілітаційні програми були успішними виключно для осіб з високим рівнем інтелекту та невротиків, здатних до ясного, логічного мислення, і полягали в посиленні співчуття до жертви, симпатії до оточуючих та заохоченні розширити власні можливості через навчання. Будь-який співробітник пенітенціарної системи навіть без тестування скаже, що правопорушники з високим рівнем інтелекту складають всього 3–5 %. Ці результати поставили актуальне питання: якщо не існує універсального способу виправити злодія, садиста, гвалтівника, грабіжника, наркомана або педофіла, то як реабілітація може бути основною метою засудження? Ідею реабілітації почали розглядати “... не тільки як утопічну і ненадійну, а й як таку, що справді загрожує правам ув’язнених та не відповідає гуманітарним принципам, а врешті-решт знищує шанси на виправлення правопорушників” [5].

Справді, як можна з упевненістю стверджувати, що реабілітаційна програма мала успіх, а кошти на її реалізацію витрачені належним чином? Доказів того, що переважна кількість злочинців, які відбули покарання, перетворилась на законослухняних громадян, немає. Ті, хто більше не скоював правопорушення, могли діяти спонтанно, оскільки стали більш дорослими людьми. Одним із завдань ув’язнення є позбавлення засудженого можливості причинити зло законослухняним громадянам, і будь-яка в’язниця з цим успішно справляється. Згідно із статистичними даними зараз в Україні більше половини з 229 тис. ув’язнених — це молоді люди до 30 років. Але у чоловіків чисто генетично тенденція до насильства проявляється в 15–16 років в період статевого визрівання, залишається високою в 20 років, а далі значно зменшується і практично зникає в період 30–35 років. На цей же час припадає найбільша творча активність мозку. Виходячи з цього питання потрібно ставити просто і конкретно: чи ув’язнення

* Решту 7 % становлять особливо тяжкі злочини, пов’язані з насильством і скоєні рецидивістами.

примусово відволікає людину протягом цього періоду від скоєння злочинів (дає користь), чи позбавляє засудженого можливості отримати позитивний досвід (шкодить йому), а саме здобути освіту та професію, створити нормальну сім'ю (мати гетеросексуальну орієнтацію*), знайти своє місце в суспільстві і самостійно відмовитися від кримінальної поведінки, враховуючи власний досвід?

В'язниця виконує в суспільстві роль, що лякає, оскільки є найнепривабливішим місцем. Ця непривабливість утримує декого від здійснення злочину. Але якщо людина вже потрапила до в'язниці, то тут вона стверджується у кримінальній орієнтації: обмінюється досвідом з іншими засудженими і активно навчається жити поза законом. Якщо молода людина працює або вчиться у вищому закладі освіти, то найбільшу творчу активність вона проявляє в умовах вільного суспільства, тобто в середовищі, що сприяє здобуттю необхідних для подальшого життя знань. Очевидно, що в умовах ув'язнення молода людина втрачає ініціативність і пристосовується до неволі та тотальної залежності в задоволенні своїх потреб від існуючої системи забезпечення. Оскільки доступ товарів у будь-яку в'язницю світу суворо лімітований, то тут є два шляхи: можна формально все поділити порівну між усіма або створити альтернативну систему розподілу, де "більш достойні" отримують більше. Для того щоб отримати пайку в сучасній тюрмі, працювати не обов'язково, але якщо працювати дуже багато, пайка залишиться такою ж мізерною. Зручніше змусити слабшого працювати замість себе або просто відбирати у нього частину пайки. Як правило, у в'язниці "найдостойнішими" вважають себе рецидивісти, тому їхній негативний вплив на кримінальну освіту вперше засуджених надзвичайно великий. Наприклад, щоб не робила адміністрація колонії, в якій рецидивіст має краще харчування і можливість експлуатації переважної частини засуджених, реабілітаційний ефект для останніх буде зведений нанівець.

Таким чином, за період 1970–1980 рр. ідея реабілітації в умовах ув'язнення втратила на Заході більшість своїх прихильників. У 1981 р. Франціс Аллен перелічив три причини цього явища [2].

* Згідно із соціологічними дослідженнями, проведеними в російських тюрмах у 1998 р., 95 % в'язнів час від часу мають гомосексуальні контакти, а 25–30 % створюють "сім'ї", де ролі чоловіка і жінки можуть поперемінно змінюватись. Таким чином, можна стверджувати, що в'язниці деякою мірою сприяють розповсюдженню гомосексуалізму та педофілії.

1. Ідея реабілітації містить в собі загрозу політичним цінностям вільного суспільства. З ліберальної точки зору, будь-яка каральна система орієнтована у кращому разі на необхідне зло — позбавлення суспільства загрози з боку тих, хто злісно порушує права оточуючих. Рух від каральної ізоляції правопорушників до їхнього реформування являє собою вхід до нової зони ризику, тому що зусилля, примусово спрямовані на зміну особистості, складу мислення, почуттів і бажань засуджених, загрожують зловживанням з боку держави в галузі *людської гідності та вільного вибору*, а ці ідеї самі по собі є невід’ємними складовими ліберальної ідеї. Реабілітація неможлива без добровільної участі засудженого, і коли центр зусиль реформаторів зміщується від традиційної психотерапії (яка дуже дорого коштує і потребує багато часу) в бік використання таких екстремальних засобів, як психохірургія або аверсивна психотерапія та інші подібні методи корекції поведінки, то в цих випадках держава маніпулятивним, примусовим шляхом нав’язує засудженому почуття та сприйняття, які є чужорідними у свідомості цієї особистості. По суті подібні методи можна назвати “зомбуванням”. Навіть якщо завдяки цим методам вдалося, наприклад, знизити рівень агресивності суб’єкта, він весь час тримає у своїй підсвідомості протест проти насильства, вчиненого над ним, і фактично являє собою “бомбу уповільненої дії”. Таким чином, як зазначав М. Фуко [7, с. 19], інтереси держави починають розширюватись від контролю поведінки потенційного правопорушника до контролю його душі, мотивації, особистої історії та соціального оточення, а це означає, що сфера діяльності держави розширюється до тотального охоплення (у сфері психіки не існує чітко вказаної межі).

2. На практиці ідея реабілітації шкідливо впливає на якість покарання, що веде до непередбачених та не виявлених повністю соціальних наслідків. Комбінація благодійної мети — створення реабілітаційного режиму — з такою високою суб’єктивною та слабо визначеною концепцією, як реабілітація (а саме, як вона має бути досягнута і в чому полягатиме), створює додаткові проблеми. Наприклад, одна з них — це тенденція практиків, зайнятих у реабілітаційних програмах, визначати її як терапію незалежно від того, що терапевт робить. Так, додаткова втрата свободи і додаткові покарання засуджених впродовж реабілітації інтерпретуються

як терапевтичні засоби впливу, а критичний підхід до власних дій у співробітників пенітенціарної системи сильно знижується. Це призводить до суб'єктивних вольових акцій, спрямованих проти ув'язнених, і до висування вимог, які значно перевищують такі, що викладені в офіційних інструкціях, не кажучи вже про Європейські в'язничні правила. Таким чином, на практиці ідея реабілітації може слугувати абсолютно іншим цілям, що не мають ніякого відношення до реформування засуджених.

3. В усіх випадках — через недостатні наукові знання або через слабку кваліфікаційну підготовку персоналу виправних закладів — реабілітаційні техніки не виконують свого призначення: ми не знаємо, як запобігти кримінальній поведінці шляхом зміни характеру та поведінки правопорушників, і ми не можемо запобігти рецидивізму, яких би реабілітаційних зусиль не докладали.

Після розглядуваного періоду через якихось п'ять років, на початку 80-х років, нова ортодоксія запанувала в західній кримінології — ідея реабілітації злочинців розглядалась як безперспективна. Навіть сьогодні, через 20 років, ідея реабілітації не є центральною в системі виконання покарань, але на всяк випадок адміністрації формально підтримують її периферійний статус, щоб уникнути критики і звинувачень у жорстокості. Часом такі намагання приймають комічні форми. Наприклад, у професійній мові західних тюремників цинічне ставлення до реабілітації змінилося лише термінологією. Тепер ізоляцію порушника режиму прийнято називати “конструктивна медитація”, а сам ізолятор — “тиха кімната”. Ув'язнення без будь-яких реабілітаційних спроб називають “терапією середовища”, а блоки для ув'язнення нумерують як “хмарка 1”, “хмарка 2” і т. ін. Фактично в кожній окремій в'язниці виник і утвердився свій сленг. Самі в'язні до ідеї та програм реабілітації ставляться більш ніж критично.

5.3. Судочинна модель

В останні десять років зростання злочинності призвело до широкої підтримки популістської доктрини “закону та порядку”, що базується на поверненні до жорсткіших методів покарання навіть за дрібні злочини. Нині у США в результаті цього підходу ув'язнено понад 2 млн людей*. Не існує жодної демократичної кра-

їни, де б судочинна та виконавча практика вважалася б задовільною, і немає якогось універсального, тобто ефективного за будь-яких обставин, способу повністю запобігти злочинності. Недаремно видатний австралійський кримінолог Брейсвейт у 1996 р. з жалем констатував, що “всі сучасні кримінологи — це песимісти і циніки, оскільки наша наука впродовж ста років не змогла знайти реальну протидію злочинності або спосіб перевиховання злочинця”. Але водночас в Європі зріс інтерес до ідей соціального збереження особи правопорушника шляхом “замирення” (reparative justice) та “відновлення” (restorative justice), які почали висувати як базові принципи для можливої розбудови принципово нової, більш толерантної пенітенціарної політики, суть якої полягала б у тому, що покарання має на меті відновлення стану речей до здійснення злочину (компенсація) і спосіб замирення жертви і злочинця, за яким злочинець має спокутувати свою провину не перед абстрактною державою, а перед конкретною жертвою скоєного ним злочину**.

Загалом в останні роки на розвиток соціальної роботи з правопорушниками найбільше впливають поборники так званої моделі заслуг, які вважають, що реабілітаційна мета має прослідковуватися у виконавчій практиці пропорційно до тяжкості злочину. Наприклад, Б. Хадсон запропонував формулу *“кількості покарання залежно від заслуг, але реабілітаційно відповідним змістом”* [12], що по суті дуже близька до принципів, викладених у кримінологічному “бестселері” А. вон Хірсча “Засудження та санкції проти правопорушників” [10], а саме, що вибір між двома однаково заслуженими мірами покарання має базуватися передусім на основі попередження можливих злочинів. Модель Хірсча вимагає від судді накладати покарання, що найбільше підходить для конкретного злочинця (наприклад, пробацію в тому разі, коли мета покарання реабілітаційна, а не ізоля-

* Міністерство юстиції США повідомило, що наприкінці 1999 р. кількість ув'язнених сягнула 2026596 осіб, причому 46 % в'язнів були чорношкірими афроамериканцями. У 1999 р. на 100 тис. населення у США було 650 ув'язнених (в Україні — 426). Якщо згадати, що в 1987 р. у федеральних та державних в'язницях США було 581 тис. ув'язнених, то за 12 років тюремна популяція США зросла в 3,5 раза. В Україні таке зростання значно менше — в 1,3 раза (з 135290 в колоніях у 1987 р. до 181300 осіб у 1999 р.).

** Останнім часом така практика (“відкуп”) нелегально процвітає в Україні, але, оскільки вона не є легалізованою, то лише поглиблює ступінь корумпованості у правоохоронних органах.

ційна) і яке обов'язково має бути пов'язане із суттєвим обмеженням свободи правопорушника залежно від тяжкості скоєного злочину. Ідея реабілітації правопорушника за цією моделлю відіграє вторинну роль. Основне — захист чесних громадян від злочинних посягань на якомога тривалий час.

П. Рейнор критично ставиться до такого суворого підходу і наполягає на тому, що “ні в якому разі не можна штучно збільшувати розмір пропорційного покарання тільки для того, щоб створити потенційно ефективну програму реабілітації, бо в такому разі це створить протиріччя ... з моральними принципами справедливості при розгляді інших подібних випадків” [18]. Справа в тому, що *судочинство, тобто досягнення справедливості за законом, і реабілітація мають дуже різні цілі. Процес судочинства за сутністю прямий, тобто каральний та звернений на серйозність порушення в минулому, а процес реабілітації опосередкований переважно майбутнім попередженням рецидиву*. П. Рейнор вважає, що захист цінностей громадянського суспільства потребує більш залежної від соціального контексту теорії, яка враховує соціальне середовище, економічні обставини та особу правопорушника. Саме діяльність соціальних працівників безпосередньо сконцентрована на особистості (самості) клієнта і формуванні позитивного соціального контексту, в якому він здатний самореалізуватися.

5.4. Технології стримування (залякування)

Концепція стримування, як реабілітації та знешкодження, спрямована у майбутнє правопорушника. Як аксіома стверджується, що покарання доцільне лише тоді, коли в результаті ми отримуємо людину, здатну утримуватися від протиправних дій. Цей підхід є суто утилітарним: виправдання покарання та його міра перебувають в економічній площині елементарного підрахунку втрат та зиску*. З точки зору наслідків залякування перебуває у паралельній до покарання

* Загалом утилітарний підхід до покарання на Заході досить детально розроблено починаючи з праць Єремії Бентхама, присвячених каральній політиці держави. Наприклад, його стаття “The Principles of Penal Law” (Принципи карального законодавства) впродовж 150 років надихає політиків та кримінологів і вважається класичною.

площині і може застосовуватися незалежно від докладених зусиль, спрямованих на зниження рівня злочинності або її попередження.

Стимування поділяють на спеціальне (стосовно окремих осіб) та загальне (на рівні держави). **Спеціальне стимування** застосовують у процесі засудження правопорушника до такої міри покарання, щоб її було достатньо для утримання людини від скоєння повторних злочинів. **Загальне стимування** призначене для спонукування інших громадян, особливо тих, хто хотів би розв'язати свої проблеми незаконним шляхом, утриматися від злочинних посягань через страх від невідворотності покарання. Ці підходи є обов'язковою частиною соціальної та політичної програми державного управління. Зниження рівня та попередження злочинності найпростіше розглядати як загальну мету правоохоронної системи, що, у свою чергу, включає в себе засудження та застосування інших способів покарання (наприклад, утримання в слідчому ізоляторі). Але для успішної роботи також потрібно, щоб функціонували структури громадянського суспільства. Наприклад, ефективно діють система накладання профілактичних штрафів, спеціальні проекти для підтримки законотривної поведінки підлітків, боротьба з проявами сексизму та різних видів дискримінації. Особливу увагу приділяють саме захисту законних (конституційних) прав та інтересів громадян, бо бездіяльність влади завжди закінчується самосудом і веде через етап анархії до створення тоталітарних режимів. У цьому контексті надзвичайно важлива роль належить засобам масової інформації, що мають постійно інформувати населення про права та обов'язки і об'єктивно висвітлювати діяльність правоохоронних структур. Завжди існує небезпека розростання судочинних та силових структур у над-структури, виведення їх з під контролю громадськості. У такому разі держава поступово перетворюється на олігархічну, або поліцейську.

Судочинна система з пріоритетом спеціального стимування має гарантувати суддям детальну інформацію про характер, обставини та попередні злочини окремого звинуваченого. Тільки за наявності різнобічної та повної інформації про життя та характер злочинця суд може винести вирок конкретній особі. В європейських країнах соціальні працівники беруть участь у підготовці так званих соціальних рапортів для суду, в яких об'єктивно висвітлюються соціальні обставини та особливості характеру підозрюваного (звинуваченого) і дається чітка характеристика можливості виправлення поведінки правопорушника

шляхом застосування методів соціальної роботи за місцем проживання. Свого часу Є. Бентхам розглядав покарання як зло, оскільки воно обов'язково пов'язане зі спричиненням болю, що виправдовуються тільки тоді, коли корисний результат переважає страждання однієї особи і дає наглядний урок іншим. Є. Бентхам вважав, що переважна більшість громадян керуються розумом, тому гарно сконструйована, справедлива судочинна система постійно перебуватиме перед їхніми очима як взірець невідворотності покарання. Виходячи з цього засудження особи без урахування думки соціального працівника щодо соціальних обставин, причин та характеру правопорушника є несправедливим.

Зазначимо, що покарання з метою загального стримування злочинності впливає на масову свідомість впродовж тривалого часу. Довготривалість ефекту досягається шляхом укорінення страху перед покаранням за певну поведінку, але водночас надзвичайно важко впроваджувати послідовну правову та етичну просвіту з яскраво вираженим компонентом страху перед покаранням впродовж життя кількох поколінь. Кампанії боротьби зі злочинністю протягом терміну правління якогось уряду*, як правило, асоціюються з гарячковими намаганнями влади якось стримати зростання злочинності в якійсь сфері шляхом збільшення покарання, коли з'являються так звані показові процеси. У цьому разі злочинця перетворюють на символ злочину і засуджують таким чином (диспропорція), щоб надовго залякати можливих послідовників. Саме така практика і викликає найбільшу критику теорії загального стримування. Справа в тому, що для досягнення “великої мети” доводиться жертвувати “маленькою людиною”. Наприклад, покарати фактично невинну людину або накласти завелике покарання за дрібний злочин. Утилітарна установка тут досить примітивна:

1) “покарання когось сьогодні попереджує майбутні злочини”, але тоді несправедливість до однієї людини виправдовується досягненням стримуючого ефекту, що має вберегти потенційні жертви від подібних злочинів;

2) “покарання саме цього злочинця з надзвичайною суворістю завадить скоєнню наступних злочинів”.

* Як правило, наступний склад уряду відхрещується від такої політики попередників. Таким чином, сама пенітенціарна політика поступово персоніфікується, виглядає тимчасовим, авральним явищем і втрачає вплив.

Як бачимо, в обох випадках уникнення гіршого зла в майбутньому (для потенційних жертв або зменшення якогось типу злочинності) покликане для виправдання зла сьогодні. Ліберальні противники утилітаризму наводять аргумент, запозичений у Канта: *“людина має бути метою, а не лише знаряддям”*. І тут необхідно зважити на трактування складових цієї відомої фрази. По перше, розглядати громадянина як одиницю невиразної сукупності для калькуляції в соціальному контексті означає демонстрацію презирства до моральної цінності та автономії окремої особи. По-друге, громадян не можна використовувати як *лише* знаряддя для досягнення мети і покарання одного не може бути виправдане тільки за рахунок отримання майбутнього загального блага. Таким чином, теорію покарання необхідно обов'язково поєднувати не тільки із загальним соціальним виправданням покарання, а й з принципом його справедливого дозування.

Якщо відмежуватись від проблем, пов'язаних з “показовими процесами” та покаранням із суто “педагогічною” метою, все одно залишається питання: наскільки ефективно застосування загальної стратегії стримування-залякування для зменшення злочинності? А. Ашворс, відомий британський криминолог, пропонує для пошуку відповіді на це питання звернутись до набутого досвіду: “Логіка стримування апелює до інтуїції, але детальне вивчення проблем, пов'язаних із забезпеченням загального стримування та наявних емпіричних результатів, стверджує, що цю логіку неможливо легко і просто накласти на соціальну реальність. Основою для дискусії з цього питання можуть слугувати три взаємопов'язані тези. По-перше, криминологи з'ясували, що надзвичайно важко виміряти, навіть приблизно, залякуючий ефект покарання. По-друге, ефективність загального стримування ситуативно змінюється. По-третє, помилково стверджувати, що можливість покарання за порушення закону завжди, або найчастіше сильно, впливає на поведінку людей” [17, с. 48]. Розглянемо ці тези докладніше.

1. Існує багато різноманітних пояснень тих труднощів, з якими мають справу криминологи під час дослідження феномену загального стримування-залякування і тлумачення отриманих результатів. Одне з пояснень полягає в тому, що надзвичайно важко встановити, як часто страх перед законним покаранням (більш за будь-яку іншу мотивацію) утримує людей від скоєння злочину, якщо порівняти з більшістю тих злочинців, яким вдалося уникнути суду. Інша пробле-

ма стосується ускладнень, пов'язаних із встановленням того, яка кількість соціального страху втрачається або зростає шляхом збільшення або зменшення санкцій за окремі злочини. Навіть під час найкращого кримінологічного дослідження практично неможливо врахувати всі можливі фактори індивідуальної мотивації та з'ясувати, які з них найважливіші. Результати проведених досліджень, на жаль, не дають можливості зробити достатньо обґрунтовані узагальнюючі висновки і застосувати їх при розробці рекомендацій для соціальної політики. Це не означає, що стратегія стримування-заякування діє неефективно. Проблема полягає в тому, що важко встановити, в яких ситуаціях і якою мірою ця стратегія має успіх. Наприклад, Д. Бейлвелд наголошує на тому, що лише найжорстокіші санкції (відрубувати руки злодіям, як у країнах Ісламу і т. ін.) дають стримуючий ефект, який можна легко розпізнати, а ефект від застосування менш екстремальних покарань майже непомітний [4]. Також додамо, що застосування екстремальних покарань позбавляє порушника більшості прав людини і, можливо, саме тому нині спостерігається масова еміграція з тих країн, де такі покарання практикуються.

2. Друга теза пов'язана з ефективністю стримування-заякування лише за певних умов і стосується того, що суб'єктивно сприймають (аргументація) і в що вірять потенційні злочинці: страх покарання живе в душі суб'єкта і не існує об'єктивно. Отже, інформацію про покарання треба подавати таким чином і в такій формі, щоб вона привертала увагу і сприймалася потенційним порушником як на свідомому, так і підсвідомому рівнях. Деякі покарання, наприклад пробація, відстрочка вироку або умовне засудження, відіграють надзвичайно важливу роль в загальному стримуванні-заякуванні, але водночас більшість пересічних громадян чомусь сприймають їх як досить м'які акції. Відомо, що багато специфічних правопорушників ставляться до ризику бути впійманими досить раціонально. Наприклад, британські дослідження мотивації квартирних злодіїв виявили, що вони рідко взагалі думають про можливість бути впійманими "на гарячому" і ставляться до покарання як до небажаного "атрибуту професії" або взагалі не думають про можливі наслідки власної "діяльності". Найбільш вражаючим фактом для дослідників виявилось те, що перед скоєнням квартирної крадіжки злодії, як правило, не знали наперед, чи вдасться їм розжитися чимось цінним, іншими словами, чи варто було взагалі ризикувати.

3. Неважко зрозуміти, що для імпульсивних злочинців можливість раціонального розрахунку набагато нижча. Водночас діяльність більш-менш організованих професійних злочинців (наркоторгівля, фінансові злочини) надзвичайно раціональна. Дослідження використання вогнепальної зброї при пограбуванні виявило, що введення суворіших санкцій значно зменшило її застосування. Таким чином, можна стверджувати, що стратегія загального стримування-заякування діє вибірково (тільки тоді, коли потенційні злочинці раціонально зважають на можливість більш тяжкого покарання). Свого часу ще Є. Бентхам наголошував на пропорційності покарання скоєному злочину: якщо покарання недостатнє для подолання мотивації до злочину, то воно взагалі втрачає сенс. На жаль, сьогодні ми знаємо занадто мало про психологічні та соціальні механізми індивідуальної мотивації і не можемо обирати покарання суто індивідуально. Через 150 років послідовник Є. Бентхама, Річард Познер, розробив теорію заякування, згідно з якою злочинці поведуться як “національні калькулятори”, і якщо про це пам’ятати, то можна застосовувати покарання з більшою ефективністю [16]. Його “економічна” теорія базується на припущенні, що коли передбачувана користь від злочину перевищує можливу ціну покарання, то злочин фактично невідворотний. У таких розрахунках прибутком є не тільки економічний зиск від злочину, а й задоволення інших потреб злочинця (сексуальних, статусних, помста). Як ціна за злочин розглядається не тільки можливість покарання, а й наявність у злочинця необхідного для цього часу та коштів на підготовку. Останні пункти в теорії Познера посідають чільне місце і дають змогу застосовувати додаткові міри контролю, а не покладатись лише на екстенсивне збільшення термінів ув’язнення. Водночас Р. Познер попереджає, що якщо покарання буде занадто суворим, то це може мати катастрофічні наслідки для економіки країни. “Якщо існує ризик, спричинений ненавмисним порушенням кримінального закону або судовою помилкою, очікуване покарання змусить невинних людей уникати бажаної діяльності, яка знаходиться близько від межі кримінальної активності. Ефект збільшується, якщо люди змушені ризикувати, а покарання занадто суворе. Якщо, наприклад, покаранням за необережний наїзд на пішохода буде смертна кара, водії їздитимуть занадто повільно або взагалі відмовляться від володіння автотранспортом, щоб уникнути випадкового порушення або помилкового звинувачення” [16].

Якщо звернутись до української судової практики, то, наприклад, встановлене законом максимальне покарання для неповнолітніх (10 років ув'язнення) однакове за вбивство і за групове зґвалтування. Але тут вступає в дію статусний момент: існує реальна загроза того, що в колонії гвалтівник буде, у свою чергу, зґвалтований і потрапить у касту “опущених”, а вбивцю сприйматимуть як “серйозну особу”, а тому подібна ситуація йому навряд чи загрожує. Практики скаржаться, що почастишали випадки, коли неповнолітні гвалтівники, не вагаючись, планомірно і методично вбивають жертву, якщо виникає реальна загроза розкриття злочину. Звідси виходить, що гуманізм до неповнолітніх коштує життя жертвам. Потрібно або значно зменшити покарання за групове зґвалтування, або збільшити за вбивство і відмовитись від ліміту в десять років.

Незважаючи на постійні дебати, прихильники загального стримування-заликування завжди матимуть у своєму арсеналі досить вагомий (неспростовні) емпіричні докази. Справа в тому, що у ХХ ст. було зафіксовано багато випадків, коли загроза покарання була відсутня. Коли в Києві у 1905 р. тюремники лише попередили царський уряд про можливість їхнього страйку, платню їм негайно підвищили вдвічі, і злочинці залишились у в'язницях, а не вирвались на волю. Коли більшовики відмовились від послуг царської поліції і звільнили соціально-близьких карних злочинців, цим негайно скористались бандити всіх мастей. У Мельбурні у 1918 р. та в Ліверпулі у 1919 р. поліція також вирішила страйкувати. Жоден поліцейський в цей час не виконував свої обов'язки. Відсутність поліції далась взнаки негайно і катастрофічно. Міста практично поглинула хвиля насильства і розбою. У 1944 р. датських поліцейських на якийсь час ув'язнили німці. Результат був такий же самий. Подібна ситуація також склалася під час недавньої війни в Югославії. Пересічні українці часто скаржаться на жорстокість і корумпованість нашої міліції, але від однієї думки про те, що хоча б один день міліціонери не виконуватимуть свою роботу, стає моторошно.

В Україні є надзвичайно впливова та численна група людей, зацікавлених у нагнітанні суспільного страху у зв'язку із зростанням злочинності. Ідеться про 24 силові структури України (дані 2002 року), шість з яких мають власні тюрми. Загалом близько 1 млн державних службовців зайняті в тій чи іншій галузі цієї сфери. Усі ці люди зацікавлені у збереженні своїх робочих місць, а тому їм необхідно

постійно нагадувати пересічним громадянам, що без них Україна уже давно перетворилася б на рай для злочинців, і водночас боротися зі злочинністю такими методами, які ніколи не змінять ситуацію на краще. З нашої практики ми дійшли висновку, що боротьба виключно силовими, а не соціально-економічними, методами результатів не дає. Тут ми не одні припускаємося помилки. Наприклад, у США тюремна індустрія практично виведена з-під державного контролю — 10 тис. фірм розробляють та випускають продукцію виключно для потреб тюремної системи [6]. Кримінальна хроніка давно перетворилася на публічну розвагу, а залякані пересічні американці вимагають “всіх посадити”. І садять. Кількість засуджених вже перевищила 2 млн. Мільйони людей зайняті в цій індустрії. Адвокати, судді, прокурори, поліція, охорона, соціальні робітники, преса, радіо, телебачення, транспорт, податкові служби, фабрики, що випускають спецобладнання, — цей перелік можна продовжувати дуже довго. Здавалося б, злочинність повинна зменшуватися, а вона, навпаки, постійно зростає. І коли спеціалісти із США приїздять до України, щоб передати нам свій досвід боротьби зі злочинністю, не зрозуміло, чого саме вони намагаються нас навчити, якщо у власній країні їхні екстенсивні методи не дають позитивних результатів.

Мова про ресоціалізацію правопорушника*, під якою слід розуміти поступове заміщення (протягом періоду соціальної роботи) для осіб, що з якихось причин втратили або не мали змоги посісти гідне місце в суспільстві, негативних (кримінальних) контактів на контакти позитивні (не кримінальні), соціально-прийнятні, може йти тільки на рівні суспільства. Безумовно, паралельно мають докладатися зусилля, спрямовані на корекцію моральних орієнтирів особистості.

Реабілітації та реінтеграції в суспільство, яке у наш час змінюється дуже швидко і кардинально, людина потребує саме напередодні звільнення і впродовж якогось часу після цього. Важко уявити, як можна людину посадити в клітку, ізолювати її від суспільства на довгі роки і при цьому з серйозним виглядом розмірковувати про її навчання в таких умовах життя на волі? Про утопічність такого підходу знає кожний працівник пенітенціарної системи, а тому той, хто стверджує про такий варіант серйозно, можливо, або недостатньо знайома з реаліями тюрми людина, тобто просто некомпетентна у цій справі, або це цинічний популіст, кар’єрист, який нама-

* Ресоціалізація за дефініцією не потребує ізоляції.

гається використати страх пересічних громадян перед злочинністю у власних цілях.

Наприкінці 90-х років ХХ ст. ідея прав людини набула провідного статусу в середовищі недержавних організацій, через що з'явилися фанатичні захисники ідей, викладених у Загальній декларації прав людини. Проте постійне зростання злочинності, переповненість тюрем і надзвичайно великі бюджетні кошти, які вони вимагають для здійснення нових реабілітаційних програм, поки що утримують керівництва пенітенціарних департаментів у розвинених країнах від подальших експериментів в умовах ув'язнення*. Натомість *найбільшу увагу вони приділяють розробці превентивних стратегій в соціальній політиці: попередженню злочинності та впровадженню превентивних соціальних технологій.*

5.5. Соціальна робота з правопорушниками

Виходячи із ситуації, що склалася у сфері боротьби зі злочинністю, на передньому краї опинилися соціальні працівники. Ідея реабілітації поступово відроджується в іншій іпостасі, що передбачає не соціальну ізоляцію правопорушника, а його перебування у суспільстві. При цьому вважається за необхідне забезпечувати життєдіяльність правопорушника у суспільстві, а паралельно з цим розв'язувати соціальні проблеми, що свого часу підштовхнули людину на скоєння правопорушення. Подібні програми намагаються підсилити шляхом впровадження пробаційних (випробувальних) технік, спрямованих на активне заохочення про-соціальної поведінки. Розглянемо компоненти, які сьогодні вважаються запорукою успішної соціальної роботи з правопорушниками.

* Не знайшовши підтримки у власних країнах, хвиля невдах від пенології, кримінології та юриспруденції у вигляді представників різноманітних громадських організацій дійшла до України, де вони намагаються втілювати свої недостатньо обгрунтовані проекти (профінансовані некомпетентними меценатами) навіть на державному рівні. Це дає їм змогу отримувати туг надзвичайно високу платню (як правило, тільки 15–20 % суми проекту реально залишаються в Україні), а у випадку успіху, маючи імідж реформатора, врешті-решт зробити кар'єру вдома. Вони добре розуміють, що навіть недале застосування проекту можна завжди обгрунтувати корумпованістю нашої судочинної, виконавчої та пенітенціарної систем. На думку автора, такі проекти (фіктивні або недостатньо обгрунтовані) приносять Україні більше шкоди, ніж користі.

Головним аргументом на користь соціальної роботи з попередження правопорушень є можливість проведення значно більшої кількості реабілітаційних програм, ніж це можливо зробити в закритих закладах. Тут можна говорити про справжню індивідуалізацію покарання. Відомо, що підготувати засудженого до життя на волі в умовах в'язниці дуже складно через ізольованість закладу від суспільства. Крім того, покарання без позбавлення волі об'єктивно має певні переваги:

1) санкції, що застосовуються до правопорушника протягом періоду пробації, вважають більш адекватним покаранням за незначні злочини, що складають в середньому близько 70 % загальної їх кількості;

2) пробація сприяє реабілітації злочинця у звичних для нього умовах, до того ж немає потреби його реінтегрувати в суспільство після відбуття покарання;

3) пробація потребує значно менших витрат, ніж ув'язнення;

4) такий підхід приводить до зменшення кількості ув'язнених, що, у свою чергу, збільшує кількість платників податків. Засуджені, як правило, особи працездатного віку. Наприклад, середній вік ув'язнених в Україні — 29,4 роки;

5) після проходження пробації рівень рецидиву значно менший, ніж після позбавлення волі.

У світовій літературі, присвяченій особистості закоренілих злочинців, завжди виокремлюються їхні імпульсивність та недорозвинуте абстрактне мислення як основні риси характеру, а процес сприяння “дорослішанню” особистості розглядається як основний засіб запобігання злочинності. У зв'язку з цим розробляють програми, що сприяють *зниженню імпульсивності та розвитку логічного мислення**. Метою подібних технік (reasoning based approach) є навчання імпульсивної особи тому, як зупинитися і подумати, перш ніж почати діяти, як передбачити можливі наслідки своїх дій для себе і оточуючих, а також розглянути альтернативні способи поведінки. Але аналіз досить відомої у Британії програми “STOP” показав, що такий підхід може бути досить успішним у зниженні рецидивізму тільки тоді, коли ця робота не ускладнюється “спробами допомогти [правопорушнику] у розв'язанні проблем повсякденного життя в реальному світі” [19].

* Наприклад, програма “Reasoning and Rehabilitation”, розроблена Россом у Канаді, є однією з найбільш детально відпрацьованих когнітивно-біхевіористських методик [15].

Іншими словами, як тільки соціальний робітник або офіцер пробації намагається втручатися в соціальне життя піднаглядного і контролювати його особисті контакти, програма стає приреченою на провал. Тут ми підходимо до проблеми соціального оточення як необхідної складової будь-якої спроби попередження та реабілітації.

5.6. Соціальне оточення і соціальні зв'язки

Безумовно, *соціальне середовище* має важливе значення для пояснення як злочинності, так і умов, що утримують від скоєння злочину. Наприклад, К. Хайнес, аналізуючи літературу, присвячену реабілітації звільнених з місць позбавлення волі, дійшов висновку, що першочергове значення для чесного життя на волі має оточення, в яке особа повертається: підтримка родини і друзів, сприятлива соціально-економічна ситуація [9]. Підкреслюється необхідність реінтеграції особи в суспільне життя — працевлаштування та забезпечення житлом. Саме ці фактори є найвразливішими. Наприклад, якщо людина повертається в місце, де високий рівень безробіття, то місцева громада, як правило, надзвичайно бідна (слабка) і не здатна надати допомогу. У світовій соціології прийнято вважати, що зростання безробіття на 1 % призводить до зростання злочинності в середньому на 6 %. Для порівняння: в Україні зростання безробіття серед молоді на 1 % призводить до зростання злочинності на 11 %*.

Дослідження кримінальної поведінки також виявили залежність між злочинністю та соціальними зв'язками. Згідно із Р. Семпсоном і Дж. Лаубом, стосунки, що формуються у шлюбі та на роботі у статевозрілих осіб, практично повністю нівелюють антисоціальну поведінку, яка була характерна раніше для цієї особи [20]. Але водночас інші спеціалісти вважають, що зв'язок між зменшенням кримінальної активності та соціальним розвитком більш комплексний, ніж раніше здавалось. Наприклад: 1) особа може вступити у шлюб з людиною, яка не заохочує соціальний конформізм, іншими словами, законослух-

*В Україні виникає парадоксальна ситуація — кількість засуджених кожного року зростає, а кількість офіційно зареєстрованих злочинів зменшується. І це при тому, що кількість безробітних офіційно досягла 1,5 млн осіб, а за оцінками експертів — 8 млн. Якщо взяти офіційно зареєстровану кількість злочинів у 1999 р., а це становить 576 тис., і помножити її згідно із принципом “кримінологічного айсбергу” на 8, то це дасть мінімально реальну картину.

няну поведінку партнера, а іноді навіть спонукає до злочину; 2) батьківство може бути хаотичним, непослідовним; 3) ризикований стиль життя не сприяє виникненню бажання осісти в родинному затишку*. Досліджуючи мотивацію екс-злочинців (через опитування), Дж. Грехем та Б. Боулінг дійшли висновку про необхідність включення до когнітивних програм етичних аспектів. Останнім часом почали з'являтися досить обґрунтовані докази на користь так званого про-соціального моделювання, суть якого полягає у свідомому застосуванні спеціально розробленої стратегії для розвитку моральності підопічного.

5.7. Про-соціальне моделювання

Про-соціальне моделювання — це процес та манера опікування, за якої нагляд за підопічним та стимуляція його законслухняної поведінки здійснюються методом маленьких кроків. Соціальний працівник разом з клієнтом планують досягнення кількох дуже конкретних цілей, спрямованих на утримання правопорушника від спокуси зчинити злочин. Процес обов'язково містить ідентифікацію проблем, пов'язаних із кримінальною поведінкою особи (наприклад, зловживання алкоголем), і узгодження стратегії для їх подолання. Цей метод також спонукає соціального працівника заохочувати клієнта до досить високого ступеня рефлексії та стимулювати його самостійність і автономію при вирішенні життєвих питань. Соціальний працівник має діяти як позитивна рольова модель, тобто спонукати підопічного до наслідування: він повинен регулярно демонструвати повагу до клієнта, хвалити його за досягнення і уникати вербальної конфронтації через непередбачені проблеми**. Цей перспективний метод ще недостатньо розроблений для широкого застосування в соціальній роботі, бо потребує досить високого рівня психологічної підготовки.

З викладеного логічно випливає просте, але надзвичайно важливе в наших умовах питання: чому правопорушник має прийняти “про-соціального” робітника як референтну особу для наслідування, інши-

* Докладніше з цього питання див. [8; 22].

** Як відправну точку для подальшого розвитку у нас можна використати книги [1; 14].

ми словами, чому він має дозволити сторонній людині впливати, хоча б і позитивно, на себе? Відповіді слід шукати у площині політичної філософії.

5.8. Легітимність покарання — запорука успіху соціальної роботи з правопорушниками

Д. Бітхем стверджує (користуючись даними Т. Тайлера*), що прагнення до співпраці значною мірою залежить від “морального авторитету” представників влади. *Люди співпрацюють лише тоді, коли переконані, що рішення, які матимуть довготривалий вплив на їх життя, досягнуті легітимно (не упереджено та згідно із законом)*. Особливий наголос Д. Бітхем робить на процесі досягнення таких рішень — легітимним має бути саме процес прийняття рішення. Соціальний працівник має бути щирим і відвертим, формуючи свої стосунки з клієнтом, але водночас досить вимогливим не тільки до клієнта, а й до своєї поведінки та висловлювань. Опитування довело, що якщо люди вірять у справедливість рішення за законом (легітимність), то така віра позитивно впливає в довгостроковому плані на законослухняну поведінку і значно посилює намір стати на шлях виправлення. Звідси виходить, що принцип Макіавеллі — ціль виправдовує засоби — абсолютно не придатний для розв’язання довгострокових проблем, пов’язаних з попередженням злочинності. Досить представнику влади, а соціальний працівник для клієнта є представником влади та носієм суспільної моралі, заплямувати себе прийняттям рішень не за законом або маніпулювати законністю “для зручності”, то він втрачає авторитет, а закон починає виглядати “як дишло”. Це спричиняє дії зовсім іншого механізму у свідомості — закони погані і достатньо спритні люди їх обходять.

Єдиним загальноновизнаним методом оцінки успішної реабілітації злочинця є вивчення рівня повторної злочинності. Статистика рецидиву через два роки після завершення дії невід’язничних санкцій

*Т. Тайлер здійснив широкомасштабне опитування американців стосовно їх ставлення до закону та їх практичного досвіду спілкування з людьми влади [21]. Д. Бітхем узагальнив дані соціологічного опитування до філософських висновків щодо механізму публічної влади [3].

свідчить про те, що така міра не веде до зростання рецидивізму, а навпаки, сприяє його зниженню в порівнянні з тими, хто відбув в'язничне покарання. Так, порівняльне вивчення в Данії у середині 90-х років поведінки осіб, котрі отримали як покарання санкцію “громадські роботи”, й тих, хто відбув короткотермінове ув'язнення, підтверджує, що повторний злочин упродовж трьох років скоїли 42 % осіб, які пройшли громадські роботи, і 54 % тих, хто відбув ув'язнення. Аналогічне дослідження в Норвегії показало, що повторний злочин упродовж двох років скоїли 25 % осіб, які пройшли громадські роботи, 35 % тих, хто мав відстрочку від виконання вироку, і 50–60 % тих, хто відбув в'язничне покарання.

Широке застосування пробації значно скорочує витрати держави на утримання системи виконання покарань. Skorистаємось для ілюстрації деякими даними. У Британії в 1998 р. річні витрати на здійснення одного ордеру на пробацію становили 2510 фунтів стерлінгів, а на нагляд за особою, засудженою до суспільних робіт, щорічно витрачається 1840 фунтів стерлінгів. Це слід порівняти із сумою у 26280 фунтів стерлінгів, яка щорічно витрачається на утримання особи у в'язниці. Помісячно цей розподіл має такий вигляд (у фунтах стерлінгів):

- у в'язниці — 2190;
- у денному центрі для осіб до 21 року — 238;
- при здійсненні пробації — 209;
- на громадських роботах — 153;
- при здійсненні нагляду — 159.

У Швеції (населення — 17 млн), в'язнична система якої визнана найдосконалішою в Європі (через комфортабельність умов утримання засуджених і різноманітні зручності), витрати на утримання одного ув'язненого (близько 4700 осіб, або 62 особи на 100 тис. населення, за даними на червень 2002 р.) в день складають (у доларах США):

- у закритій в'язниці — 180;
- у відкритій — 120;
- у слідчому ізоляторі — 235;
- при здійсненні пробації — 12.

За даними 2002 року, в результаті широкого застосування пробації у Стокгольмі на 1,8 млн мешканців реєструється всього 15 тис. злочинів, причому латентний рівень злочинності — один з найнижчих у світі (12–15 %). До речі, у Стокгольмі всього 4000 поліцейських.

Соціальні виплати з бюджету при 61%-му оподаткуванні (в Україні теж 61 %) протягом останніх років у Швеції складають 85 %, що для України сьогодні в принципі неможливо.

Висновки

1. Соціальна робота з правопорушниками у суспільстві ефективніша, ніж в умовах в'язниці.

2. Необхідно враховувати реальні фінансові можливості соціальних служб і формувати мережу соціальної роботи з правопорушниками, до якої залучатимуться як державні, так і громадські організації.

3. Соціальні працівники повинні відігравати активнішу роль в судах під час розгляду справ правопорушників.

4. Соціальні працівники мають стати позитивною рольовою моделлю для своїх клієнтів, що висуває підвищені вимоги до їхньої поведінки та етичних поглядів.

Список використаної та рекомендованої літератури (до розділу)

1. *Доуела М., Маршалл П.* Ориентированная на решение задачи социальная работа. — Амстердам; Киев: Ассоциация психиатров Украины, 1997.
2. *Allen F. A.* The Decline of the Rehabilitative Ideal: Penal Policy and Social Purpose. — New Haven: Yale Univ. Press, 1981.
3. *Beetham D.* The Legitimation of Power — London: MacMillan, 1991.
4. *Beyleveld D.* Deterrence Research as a Basis for Deterrence Policies // Howard Journ. of Criminal Justice. — 1979. — № 18. — P. 135.
5. *Brody S.* Research into Aims and Effectiveness of Sentencing // Howard Journ. of Criminal Justice. — 1978. — № 17. — P. 133.
6. *Christie N.* Crime Control as Industry. Towards GULAGS, Western Style. — Routledge, 1996.
7. *Foucault M.* Discipline and Punish. — N. Y.: Pantheon Books, 1977.
8. *Graham J., Bowling B.* Young People and Crime. — London: Home Office, 1982.
9. *Haines K.* After-Care Services for Released Prisoners: A Review of the Literature. — Cambridge: Inst. of Criminology, 1990.
10. *Von Hirsch A.* Censure and Sanctions. — Oxford: Clarendon Press, 1993.
11. *Hood R., Sparks R.* Key Issues in Criminology. — London: Weidenfeld and Nicholson, 1970. — Chap. 6–8.

12. *Hudson B.* Beyond Proportionate Punishment: Difficult Cases and the 1991 Criminal Justice Act // *Crime, Law and Social Change*. — 1995. — № 22. — P. 74.
13. *Lipton D., Martinson R., Wilks J.* The Effectiveness of Correctional treatment. — N. Y.: Praeger, 1975.
14. *Marshall P.* Task-centred practice in a probation setting в *Practicing Social Work* / Ed by R. Harris. — Univ. of Leicester, School of Social Work, 1977.
15. *McGuire J.* What Works: Reducing Reoffending. — Chichester: Wiley, 1995.
16. *Posner R.* An Economic Theory of Criminal Law // *Columbia Law Review*. — 1985. — № 85. — P. 1193.
17. *Principled Sentencing*. — 2 ed. / Eds A. Ashworth, A. von Hirsch. — Oxford: Hart Publishing, 1998.
18. *Raynor P.* Some Observations on Rehabilitation and Justice // *The Howard Journ.* — 1997. — № 36. — P. 253.
19. *Raynor P., Vanstone M.* Reasoning and Rehabilitation in Britain: the Results of the Straight Thinking on Probation (STOP) Programme // *Int. Journ. of Offender Therapy and Comparative Criminology*. — 1996. — № 40. — P. 282.
20. *Sampson R. J., Laub J. H.* *Crime in the Making: Pathways and Turning Points Through Life*. — Cambridge (Mass.): Harvard Univ. Press, 1993.
21. *Taylor T. R.* *Why People Obey the Law*. — New Haven: Yale Univ. Press, 1990.
22. *West D. J.* *Delinquency: Its Rots, Careers and Prospects*. — Aldershot: Avebury, 1982.

Контрольні питання

1. Об'єктивна потреба використання соціальних технологій роботи з попередження правопорушень.
2. Зарубіжний досвід та технології із забезпечення соціальної реабілітації покараних громадян.
3. Судочинна модель і її використання.
4. Особливості технологій стримування (залякування).
5. Специфіка соціальної роботи з правопорушниками.
6. Роль соціального оточення і соціальних зв'язків у профілактиці покараних.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ЧАСТИНА I | 3 |
| 1. Політично-правові засади соціального менеджменту в Україні | 4 |
| Головатий М. Ф. Соціальна політика: політико-правові засади та особливості управління соціальними процесами | 4 |
| 2. Загальна характеристика менеджменту соціальної роботи | 22 |
| Лукашевич М. П. 2.1. Теоретичні витоки менеджменту соціальної роботи | 22 |
| 2.2. Сучасні підходи до розуміння менеджменту соціальної роботи | 32 |
| 2.3. Менеджмент соціальної роботи: сутнісні характеристики та функції | 37 |
| 3. Менеджмент на макрорівні | 57 |
| Дмитренко Г. А. Формування соціального (громадянського) суспільства в Україні на основі антропосоціального підходу | 57 |
| 3.1. Роль і місце соціальної роботи в громадянському суспільстві | 57 |
| 3.2. Сутність громадянського суспільства з позицій антропосоціального підходу | 58 |

| | |
|---|------------|
| 3.3. Шляхи реалізації антропосоціального підходу до формування соціального громадянського суспільства | 61 |
| 3.4. Складові механізми формування соціального (громадянського) суспільства в Україні | 63 |
| 3.5. Шляхи реалізації антропосоціального підходу до стратегічного управління у політичній сфері суспільства | 66 |
| 3.6. Шляхи реалізації антропосоціального підходу до стратегічного управління економічною сферою суспільства | 68 |
| 3.7. Шляхи реалізації антропосоціального підходу до стратегічного управління культурною сферою суспільства | 69 |
| 3.8. Шляхи реалізації антропосоціального підходу до управління процесом формування гармонійної сім'ї | 70 |
| 3.9. Формування корпоративної культури цільового соціального управління в організації | 71 |
| 4. Менеджмент на мікрорівні | 78 |
| Панасюк М. Б. | |
| Толерантність як ідеологія соціальної роботи: "новий менеджеріалізм" і модель толерантного менеджменту | 78 |
| 4.1. Практична ідеологія соціальної роботи | 79 |
| 4.2. Вплив "нового менеджеріалізму" на реформування європейських соціальних служб | 84 |
| 4.3. Модель толерантного менеджменту персоналу | 95 |
| 5. Наукове консультування і проектування в галузі управління соціальною роботою | 124 |
| Петрова І. Л. | |
| Мотивація та оцінювання персоналу соціальних служб | 124 |
| 5.1. Процес мотивації та його складові | 124 |
| 5.2. Управління мотивацією персоналу, зайнятого в соціальних службах | 133 |
| 5.3. Західний досвід мотивації та можливості його застосування в управлінні соціальною роботою | 141 |
| 5.4. Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, завдання, елементи | 145 |
| 5.5. Система оцінювання персоналу соціальних служб | 152 |
| 5.6. Методи оцінювання персоналу соціальних служб | 158 |
| 5.7. Атестація соціальних працівників | 162 |

ЧАСТИНА II 168

1. Реалізація соціальної політики держави 169

Головатий М. Ф.

Організаційно-управлінські засади
практичної реалізації соціальної політики 169

2. Сучасні інформаційні технології у менеджменті соціальної роботи 187

Сіницький М. Є.

Інформаційне забезпечення
менеджменту соціальної роботи 187

2.1. Інформаційні технології автоматизації
офісних робіт 190

2.1.1. Робота з текстовими документами 191

2.1.2. Комп'ютерна графіка 191

2.1.3. Робота з табличною інформацією 192

2.1.4. Робота з базами даних 193

2.1.5. Підготовка презентацій і мультимедіа 197

2.1.6. Експертні системи 199

2.2. Мережеві IT. Internet 200

2.3. Комп'ютерні технології підтримки
управлінських рішень 206

2.3.1. Статистична обробка інформації
та прогнозування ситуації 206

2.3.2. Оптимальний менеджмент 230

3. Практичні аспекти соціального консультування і проектування в галузі управління соціальною роботою 237

Коростельов В. А.

Консультування у менеджменті соціальної роботи 237

3.1. Місце та роль консалтингу в системі
управління соціальною роботою 237

3.2. Методи підвищення ефективності роботи
з персоналом соціальної служби 244

4. Технології менеджменту соціальної роботи 266

Петрова І. Л.

Практикум 1

| | |
|--|-----|
| Мотивація персоналу соціальних служб | 266 |
| 1. Питання для обговорення | 267 |
| 2. Аналітичні завдання | 268 |
| 3. Ділові ігри | 280 |
| 4. Тести | 286 |
| 5. Задачі | 296 |
| 6. Практичні ситуації (кейси) | 297 |

Практикум 2

| | |
|---|-----|
| Оцінювання персоналу соціальних служб | 299 |
| 1. Питання для обговорення | 299 |
| 2. Аналітичні завдання | 300 |
| 3. Ділові ігри | 306 |
| 4. Тести | 328 |
| 5. Задачі | 330 |
| 6. Практичні ситуації (кейси) | 335 |

5. Соціальні технології роботи з попередження правопорушень 337

Панасюк М. Б.

| | |
|--|-----|
| 5.1. Постановка проблеми | 337 |
| 5.2. Міф про реабілітацію | 339 |
| 5.3. Судочинна модель | 345 |
| 5.4. Технології стримування (залякування) | 347 |
| 5.5. Соціальна робота з правопорушниками | 355 |
| 5.6. Соціальне оточення і соціальні зв'язки | 357 |
| 5.7. Про-соціальне моделювання | 358 |
| 5.8. Легітимність покарання — запорука успіху соціальної роботи з правопорушниками | 359 |

The selected lectures from educational course for professional improvement of employees in centres of social services for youth according to speciality "Management of social work" are revealed in the manual.

The political and legal foundations of social management, essential characteristics and functions of social work's management, current models of tolerant personnel management are elucidated. The purposes, tasks, elements of motivation processes and personnel appraisal are revealed. The special attention is focused on the organizational and administrative foundations of social policy practical realization, methods of personnel work efficiency rising, modern information support of social work's management.

It is meant for employees of social services, and for teachers and students of higher educational institutions.

Навчальне видання
Головатий Микола Федорович
Лукашевич Микола Павлович
Дмитренко Геннадій Анатолійович та ін.
УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ
Курс лекцій

Educational edition
Golovaty, Mukola F.
Lukashevych, Mukola P.
Dmutrenko, Genadiy A. et al.
ADMINISTRATIVE ASPECTS OF SOCIAL WORK
Series of lectures

Відповідальний редактор *М. В. Дроздецька*
Редактори *В. Д. Бондар, О. С. Кавуненко, М. Чирков*
Коректори *Л. Г. Бурлакiна, Г. П. Васькiвська*
Комп'ютерне верстання *Л. О. Кулагiна*
Оформлення обкладинки *М. В. Куліков*

Підп. до друку 29.12.03. Формат 60 × 84₁₆. Папір офсетний. Друк офсетний.
Ум. друк. арк. 21,40. Обл.-вид. арк. 23,3. Тираж 5000 пр. Зам. № 4-88

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП
*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 8 від 23.02.2000*

ВАТ "Білоцерківська книжкова фабрика"
09117 Біла Церква-17, вул. Леся Курбаса, 4