

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя
Факультет психології та соціальної роботи

Кафедра соціальної педагогіки і соціальної роботи

Освітня програма «Соціальна робота.
Управління соціальним закладом»
Спеціальність: 231 Соціальна робота

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня "магістр"

МЕТОДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

ВОВК Аліна Петрівна

Науковий керівник:

канд. пед. наук, доцент кафедри
соціальної педагогіки і соціальної роботи
Новгородський Руслан Григорович

Рецензенти:

канд. пед. наук, доцент кафедри
соціальної педагогіки і соціальної роботи
Володченко Жанна Михайлівна

доктор пед.наук, професор кафедри
соціальної педагогіки і соціальної роботи
Лісовець Олег Васильович

допущено до захисту завідувач кафедри
доктор пед. наук,
проф. _____ Лісовець О.В.
" _____ " _____ 2020 р.

Ніжин - 2020

АНОТАЦІЯ

ВОВК Аліна Петрівна. МЕТОДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ: магістерська робота. Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя, 2020. 87 с.

У магістерській роботі проаналізовано проблему управління закладами соціальної сфери. Зокрема подано аналіз теоретичних засад управління в соціальній сфері. Проаналізовано провідні методи управління в закладах соціальної сфери. Розкрито характеристику мережі закладів та особливості управління в них.

В роботі проведено дослідження ефективності управління закладами соціальної сфери на прикладі Бахмацького району та міста Бахмач. Також розроблені рекомендації щодо вдосконалення управління соціальними закладами для їх керівників.

Ключові слова: методи управління, управління, соціальне управління, мережа закладів соціальної сфери.

ANNOTATION

Vovk Alina. METHODS OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF A SOCIAL INSTITUTION: master thesis. Nizhyn Gogol State University. 2020. 87 p.

The master's thesis analyzes the problem of management of social institutions. In particular, the analysis of theoretical principles of management in the social sphere is given. The leading management methods in social institutions are analyzed. The characteristics of the network of institutions and features of management in them are revealed.

The study of the effectiveness of management of social institutions on the example of Bakhmach district and the city of Bakhmach. Recommendations for improving the management of social institutions for their leaders have also been developed

Key words: methods of management, management, social management, a network of institutions of the social sphere

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ПРОБЛЕМА УПРАВЛІННЯ В СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНІЙ ТЕОРІЇ	7
1.1. Теоретичні основи управління в соціальній сфері.....	7
1.2. Методи управління в закладах соціальної сфери	20
Висновки до першого розділу	26
РОЗДІЛ II. СИСТЕМА ЗАКЛАДІВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ	28
2.1. Мережа закладів соціального захисту населення	28
2.2. Особливості управління закладами соціальної сфери	33
Висновки до другого розділу	42
РОЗДІЛ III. ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ	44
3.1. Дослідження ефективності управління закладів соціальної сфери..	44
3.2. Рекомендації керівникам щодо використання методів управління у вдосконаленні управління соціальними закладами	61
Висновки до третього розділу	72
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Управління - це складна галузева система, що включає безліч інтерактивних видів управління. Соціальне управління - один з основних видів управління. Воно базується на властивій людині здатності ставити цілі та знаходити відповідні шляхи їх досягнення з метою прогнозування впливу результатів.

Соціальне поле, як і будь-яке інше, вимагає належного управління і не може існувати саме по собі та довільно без будь-якого втручання керівництва. У той же час, як вказували вчені І. Зверєва, А. Капська, Л. Коваль, Л. Колбіна та інші, потрібно виходити із загальних принципів, які визначають сутність та зміст загального соціального управління. Взагалі кажучи, управління соціальними процесами, особливо реалізація соціальної політики, в основному залежить від загального статусу управління в державі.

Сьогодні в Україні формування загальної теорії управління закладами соціальної сфери має як практичні, так і теоретичні умови. Останні кілька років в країні можна здобувати ступінь магістра зі спеціальності «Управління соціальним закладом» та підготовувати фахівців із соціального управління.

В рамках діяльності соціального управління вивчається особливість управління соціальними закладами. У цей період узагальнюється практичний досвід управління соціальними закладами та організаціями. Більшість характеристик управління соціальними закладами залежать від конкретних характеристик, властивих певному типу соціальних організацій. Основна така характеристика полягає в тому, що розмір соціальних установ змінюється залежно від кількості клієнтів соціальних служб та соціальних працівників. Саме ця характеристика позитивно впливає на деталі формування підсистеми управління соціальними закладами.

Система соціального управління включає:

- методи управління - планування, організація, контроль, облік, аналіз, заходи стимулювання, освіта. Методи управління - це сукупність методів і

засобів, що впливають на результати діяльності колективу працівників та окремої людини для досягнення поставлених цілей. З їх допомогою головний орган управління впливатиме на окремих працівників і на всю організацію.

- способи цілеспрямованого впливання на соціальні процеси – керування рішеннями, виробничою метою, наказами, вимогами, положеннями, стимулами, санкціями;

- організаційна будова - внутрішня структура системи, що відображає особливості розподілу праці та кооперації, технічних способів збору, зберігання та передачі інформації, мотивації та інше.

Соціальне управління – це один з основних видів управління, який включає: забезпечення задоволення потреб суспільства та його підсистем; формування стандартів та показників соціального розвитку цілей; розробка та застосування методів та способів вирішення проблем, які виникають; досягнення параметрів, які були заплановані в розвитку соціальних стосунків та процесів суспільства в цілому.

Метою нашої роботи є дослідження методів, що ефективно впливають на управління соціальними закладами (на прикладі Бахмацького району).

Об'єкт дослідження – управління закладами соціальної сфери.

Предмет дослідження – ефективні методи управління закладами соціальної сфери.

Основними завданнями дослідження є:

1. Розкрити зміст основних понять: соціальне управління, напрямки соціального управління, методи соціального управління, ефективність управління, соціальні заклади.

2. Охарактеризувати систему закладів соціальної сфери в Україні.

3. Проаналізувати коло основних проблем в управлінні соціальним закладом.

4. Дати характеристику методам удосконалення процесу управління соціальними закладами.

5. Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської діяльності керівника соціального закладу.

Відповідно до поставлених завдань застосовано комплекс **методів дослідження**:

- *теоретичні*: аналіз, синтез, систематизація, порівняння, класифікація, узагальнення психолого-педагогічної, соціологічної літератури для з'ясування змісту базових понять дослідження, обґрунтування сутності основних понять та особливостей управління закладами соціальної сфери;

- *емпіричні*: діагностичні (інтерв'ю, анкетування, опитування), констатувальний експеримент з метою вивчення реального стану використання ефективних методів соціального управління закладами соціальної сфери;

- *статистичні* (кількісна та якісна обробка даних) для визначення статистичної значущості отриманих у ході експерименту результатів.

Експериментальна база дослідження. Дослідно-експериментальна робота виконувалася на базі Бахмацького районного територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) та Бахмацького районного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді. Експериментом було охоплено 35 працівників закладів та 2 керівника.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що:

- *уточнено* сутність понять «управління», «соціальний заклад», «методи управління соціальним закладом»;

- *теоретично* обґрунтовано та експериментально досліджено особливості використання методів управління в умовах соціального закладу;

- *дістали подальшого розвитку* теорія та технологія управління соціальними закладами.

Практичне значення результатів дослідження полягає у тому, що результати проведеного дослідження та розроблені методичні рекомендації можуть бути використані керівниками з метою розвитку соціальних

закладів та забезпечення їх ефективного функціонування на ринку соціальних послуг.

Апробація результатів дослідження здійснювалась у доповідях і виступах на конференціях та семінарах:

1. III Міжнародна науково-практична конференція «Студентський науковий вимір соціально - педагогічних проблем сьогодення». м. Ніжин, НДУ імені Миколи Гоголя, 30 квітня 2020 р.

2. Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція «Модернізація професійної підготовки менеджерів». м. Ніжин, НДУ імені Миколи Гоголя, 21 жовтня 2020 р.

3. III Міжнародна науково-практична конференція «Партнерська взаємодія у системі інститутів соціальної сфери». м. Ніжин, НДУ імені Миколи Гоголя 24 листопада 2020 р.

4. Вовк А.П. Особливості управління закладами соціальної сфери. Науковий вимір соціально-педагогічних проблем сьогодення: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції (30 квітня 2020 р., м. Ніжин) / за ред. О. В. Лісовця, С. О. Борисюк. Ніжин : НДУ ім. Миколи Гоголя, 2020. 247 с., С. 97-100.

5. Вовк А.П. Мережа закладів соціального захисту населення. Партнерська взаємодія у системі інститутів соціальної сфери: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції (24 листопада 2020 р., м. Ніжин) / За заг. ред. О. В. Лісовця та С. О. Борисюк. Ніжин : Видавництво НДУ ім. М. Гоголя, 2020. 173 с. С.13-17.

6. Вовк А.П. Теоретичні аспекти управління в соціальній сфері. *Педагогічний альманах*. Ніжин: НДУ ім. Миколи Гоголя, 2020. Вип. 1. 487 с., С. 470-474.

Структура магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 88 сторінки, з них 65 сторінок – основного тексту. Список використаної літератури нараховує 54 джерела.

РОЗДІЛ 1. ПРОБЛЕМА УПРАВЛІННЯ В СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНІЙ ТЕОРІЇ

1.1 Теоретичні основи управління в соціальній сфері.

Управління - це функція організованої системи будь-якого характеру, спрямована на підтримку її забезпечення якості, підтримання режиму роботи та динамічного балансу з навколишнім середовищем, виконання програми та завдань [3, с.24].

Розглядаючи сутність і природу управління в цілому, можна сказати, що управління - це своєрідний вид людської діяльності, головний тип соціальних відносин. Управлінські відносини є природним та потрібним елементом соціальної сфери громади. Основною метою управління в соціальних системах є передусім подолання дій природних сил, різного роду сюрпризів.

Соціальне управління є важливим елементом і аспектом суспільства, необхідним для зростання загального характеру людини як суб'єкта історичних процесів. Також, соціологія управління - це розділ соціології, який повинен задовольняти потреби поступового розвитку суспільства шляхом вивчення соціальних структур і процесів, моделей, форм та методів впливу на цільові соціальні групи.

Сутність соціального управління розгортається через його зв'язок з поняттям "соціальна інформація". Початковою точкою будь-якого процесу управління є збір та обробка інформації.

Соціальна інформація на сьогодні - це великий потік інформації, що рухається за різними каналами (телебачення, радіо, ЗМІ, освіта, виховання, спілкування, робота, відпочинок тощо) [6;7]. Ефективне управління неможливе без аналізу, обробки та використання цілого масиву інформації.

У науковій літературі існує багато визначень управлінської соціології, але під нею зазвичай розуміють специфічний вид діяльності, наділений повноваженнями та законами суб'єкта діяльності органу та системи

управління, що забезпечують оптимальне функціонування та розвиток суспільства.

Метою соціального управління є раціоналізація соціальної системи (суспільства), забезпечення її функцій, реалізація цілей соціальної політики, запровадження найбільш раціональних умов для організації соціального життя.

Система соціального управління складається з таких частин:

- методи управління, організація, контроль, облік, аналіз, заохочення, навчання;
- навмисний вплив на рішення управління соціальними процесами, виробничі операції, накази, замовлення, прохання, норми, заохочення, санкції;
- організаційна структура - внутрішня структура системи, що відображає особливості розподілу праці та кооперації, технічних засобів збору, накопичення та передачі інформації, мотивації тощо.

Ядром системи управління є люди-керівники, експерти, допоміжний персонал та службовці. Система управління діє на всіх рівнях соціальних процесів (соціальних, організаційних, особистих) [31,с.15].

Соціальна сфера включає діяльність організацій, що забезпечують вирішення соціальних проблем промисловості та населення. Проблеми в цій соціальній галузі:

- рівень і якість соціального життя (розподіл соціальної допомоги, безробіття, міграційна політика, зайнятість тощо);
- народна освіта;
- охорона здоров'я; • житлове господарство;
- культурна політика.

Об'єктом соціального управління є населення, різні соціальні групи та робочі колективи.

Основними завданнями управління соціальною сферою є:

- підтримка та розвиток навчальних закладів;
- розробка державної програми зайнятості та розвиток мережі

громадських робіт;

- розподіл соціальної допомоги малозабезпеченим та інвалідам;
- надання медичної допомоги населенню через механізми соціального страхування та створення мережі комунальних закладів охорони здоров'я;
- підготовка та проведення масштабних заходів, свят та карнавалів;
- проведення заходів санітарно-гігієнічного, екологічного призначення та інше[4; с.27].

Теорія соціального управління потребує з'ясування питання про закономірності та характеристики поведінки людини як суб'єкта та об'єкта соціального управління. Предметом теорії соціального управління є формування загальних досліджень, загальних вимог, пов'язаних з підготовкою та прийняттям управлінських рішень, які є суттєвими протягом усієї процедури циклу управління.

На кожному новому етапі соціального розвитку та виробництва люди мають все більшу потребу в координації та організації своїх дій або контролю. Однак зміст та метод управління не можуть бути однаковими. На них впливають, насамперед, фактори об'єктивного характеру (соціальні системи, рівні розвитку виробництва, зрілість соціальних відносин тощо). Соціологія управління враховує об'єктивні та суб'єктивні фактори, що існують у системі соціального управління.

Суб'єктивні фактори соціального управління - це здатність людей діяти в певному напрямку, що визначається їх потребами та інтересами [7; с.32-38].

Особливої уваги заслуговують питання про функціонування соціального управління. Прийнято розрізняти соціально-економічні, політичні, духовні, ідеологічні та соціальні функції. Економічні функції ґрунтуються на підпорядкуванні особистої діяльності інтересам та потребам суспільства і спрямовані на пошук та впровадження нових форм власності, організації та стимулювання праці.

Економічні функції в поєднанні з політикою призводять до зрушення соціальних сил соціального розвитку, що дуже важливо для сучасної

України. Її подальший розвиток залежить від реформи політичної системи, поглиблення та відкриття демократії. Влада та управління нероздільні. Ефективність соціального управління значною мірою залежить від характеру взаємодії громадянського суспільства та політичних систем.

Соціальна функція полягає у встановленні принципів соціальної справедливості шляхом усунення суперечностей між окремими людьми, групами та суспільними інтересами, а також можливих відхилень у напрямку інтересів окремих людей та соціальних груп.

Духовно-ідеологічна функція соціального управління пов'язана з підвищенням політичного та культурного рівня із формуванням світогляду громадян. Важливо формувати світогляд українських громадян на основі загальнолюдських цінностей, які сьогодні повинні бути основою культури, освіти та виховання [16; с.23].

Важливими напрямками вдосконалення соціального управління є технологізація та інформаційність соціальних просторів, залучення інноваційних ресурсів та регулювання соціальних технологій. Впровадження соціальних навичок у практику соціального управління - це кардинально інший сучасний спосіб організації соціального життя, який відповідає реальним потребам людства.

Отже, соціальне управління - це регулювання діяльності та поведінки людей, а також відносин між ними. Системи регулювання особистої діяльності, що дозволяють підтримувати громадський порядок, згоду та дисципліну, включають такі соціальні інститути, як традиції, звичаї, релігії, мораль, культура, політика, закон тощо. Механізми регулювання системи соціального управління захищають усі сфери життєдіяльності та спілкування.

Соціальне управління - це соціальна система, тобто спеціально організований вплив на суспільство в цілому. Саморозвиток даної системи відбувається через відносини людей, об'єднаних у соціальні групи. Конкретний стиль та механізми управління, а також характер рішень, які приймаються залежать від особливостей об'єкта[24; с.55].

Всі види соціальної роботи мають різні напрямки соціального управління. Основні напрямки соціального управління включають соціальні та медичні послуги населенню, соціальний захист сімей, соціальний захист людей з інвалідністю, соціальні послуги для людей похилого віку, соціальну роботу з безпритульними та соціальну роботу з молоддю.

Соціально-медичні послуги населенню.

Головною метою соціального забезпечення є захист здоров'я та життя клієнта, тому це медичне завдання. У будь-якому випадку послуги соціального захисту захищають здоров'я та життя тих, хто цього потребує, а саме забезпечення ночівлею безпритульних, запобігання наркоманії, алкоголізму та інших поганих звичок, доставка ліків, пенсій, проявлення певної участі та інтересу до долі підопічних людей. Це прямо чи опосередковано впливає на здоров'я та життя людей. Відомо, що спосіб життя (умови, стан побуту) становить 50% здоров'я людини, а інші фактори, такі як генетика, спадковість, екологія тощо, представляють від 5 до 15%.

Соціально-медична робота є одним із важливих напрямків діяльності соціальних установ та займає важливе місце в практиці охорони здоров'я. Соціальний та медичний захист необхідний багатьом верствам населення, особливо самотніми людям похилого віку, які потребують не лише медичної допомоги, а й заходів соціальної та медичної реабілітації; сім'ї з обмеженими можливостями та важкохворі, а також багатодітні сім'ї з низьким рівнем доходу. Також частиною завдань соціальних працівників є забезпечення інвалідів ліками за зниженими цінами та підготовка документів для обстеження пацієнта. Соціально-медична допомога стосується медичних, соціальних, психологічних та правових питань[11].

Соціальний захист сім'ї.

Соціальний захист сім'ї займає особливе місце серед напрямків соціального управління, оскільки сім'я є природним і головним центром суспільства, який повинен гарантувати захист від держави, особливо в період утримання та виховання неповнолітніх.

Водночас сучасна система соціального захисту сімей з дітьми не

здатна ефективно захистити сім'ю, в якій виховуються діти, від соціальних ризиків: законодавство у даній сфері орієнтоване переважно на суспільні інтереси держави, що виявляється в домінуванні заходів контролю, тоді як заходи щодо забезпечення добробуту таких сімей недостатньо розвинені. Поява нових форм та видів соціального захисту сімей з дітьми, збільшення розміру соціальних виплат та послуг, а також спрощення процесу їх отримання не постійно призводить до гарних результатів.

Економічна та соціальна політика держави, від якої залежить зайнятість та безпека населення, має велике значення для забезпечення життєдіяльності сімей. В даний час існує чотири основні форми державної допомоги сім'ям з дітьми, а саме:

а) сімейні грошові виплати дітям у зв'язку з народженням, утриманням та вихованням дітей;

б) трудові, податкові, житлові, кредитні, медичні та інші пільги для сімей з дітьми;

в) безкоштовні пожертви сім'ям та дітям (дитяче харчування, ліки, одяг та взуття, їжа для вагітних тощо);

г) соціальні послуги для сімей (надання спеціальної психологічної, юридичної, педагогічної, правової допомоги, соціальні послуги).

Серйозним демографічним та соціальним наслідком загрожує зростання кількості неповних сімей, поширення злочинності, алкоголізму, наркоманії та проституції. Удосконалення відповідної законодавчої бази та формування сімейних соціальних служб на місцевому рівні мають велике значення для соціального захисту сім'ї[19; с.83-92].

Соціальний захист інвалідів.

Соціальні послуги надаються всім людям похилого віку та інвалідам незалежно від статі, раси, національності, походження, майна, місця проживання, релігії, переконань.

Діяльність держави по відношенню до інвалідів проявляється створенням правових, економічних, політичних, соціальних, психологічних та інших умов для забезпечення їх прав та можливостей нарівні з іншими

людьми для участі у суспільному житті і полягає в:

- виявленні та усуненні перешкод та бар'єрів у наданні прав та потреб, включаючи доступ до громадських та політичних об'єктів, благоустрою території, транспортної інфраструктури, дорожніх послуг (далі - природне середовище), транспорту, інформаційного зв'язку; а також перевірка індивідуальних компетентностей, навичок та інтересів - для освіти, праці, культури, фізичної культури та спорту;

- охороні здоров'я громадян;

- соціальному захисті;

- забезпеченні реалізації індивідуальної програми реабілітації людей з інвалідністю;

- забезпеченні нормальних умов проживання;

- підтримці громадській діяльності[10; с.26].

Соціальне забезпечення виконується відповідно до рішення органів соціального захисту населення в існуючих ними установах або на підставі угод, укладених органами соціального захисту з установами соціального обслуговування інших майнових стандартів.

Соціальні послуги надаються лише за згодою осіб, які їх потребують. Українське законодавство передбачає різні форми соціальних послуг, зокрема:

- соціальні послуги на дому (включаючи соціальні - медичні послуги);

- напівстаціонарні або постійні соціальні послуги в інтернатах та інших закладах соціальної сфери;

- екстрені соціальні служби (зазвичай у разі надзвичайних ситуацій);

- забезпечення харчуванням, одягом, взуттям, проживанням; соціальне консультування[11;13].

Соціальний захист людей з інвалідністю є складовою державної діяльності, спрямованої на гарантування прав та можливостей людей з інвалідністю нарівні з іншими громадянами та полягає у забезпеченні пенсій, державної допомоги, компенсацій та інших пільг, соціальних послуг, реабілітаційних заходів, встановлення опіки чи забезпечення стороннього

догляду.

Пільги для інвалідів надаються на підставі довідки, що підтверджує відповідний статус, пенсійного посвідчення або довідки, що підтверджує призначення соціальної допомоги відповідно до законодавства України «Про соціальну державну допомогу дітям-інвалідам», «Про державну соціальну допомогу особам без пенсійних прав та інвалідам», в яких вказується група та причини інвалідності, категорія «діти-інваліди», а також, де це доречно, їх основні нозологічні форми захворювання.

Соціальні послуги надаються безкоштовно: самотнім людям та інвалідам, які отримують пенсію нижче прожиткового мінімуму; людям похилого віку, які мають родичів, але отримують пенсію нижче прожиткового мінімуму; громадянам похилого віку та людям з інвалідністю, які проживають у сім'ях із середнім рівнем доходу нижче прожиткового мінімуму.

Соціальне обслуговування людей похилого віку.

Система соціального обслуговування в Україні є важливою складовою соціального захисту визначених груп населення, зокрема самотніх громадян похилого віку та інвалідів. Система соціальних служб зазнала значних змін за останнє десятиліття. Окрім традиційних шкіл-інтернатів, почали виникати так звані територіальні центри, напівстаціонарні та нестаціонарні установи[9; с.63-65].

1997 року були прийняті: "Типовий регламент про територіальний центр обслуговування людей з інвалідністю та самотніх людей похилого віку" та "Типовий регламент про відділення соціальної допомоги". Це розширило спектр послуг, що надаються самотнім пенсіонерам.

Також зросла чисельність клієнтів соціальних служб. Це пов'язано з демографічними перемінами в суспільстві, погіршенням стану здоров'я та матеріального становища людей похилого віку, а також переглядом критеріїв надання різних форм допомоги.

Територіальні центри приймають догляд за людьми похилого віку, інвалідами I та II груп незалежно від їх віку, недієздатними самотніми

громадянами та іншими соціально незахищеними громадянами, що потребують соціальної та медичної допомоги, на підставі картки медичного огляду, акта перевірки матеріально-побутових умов та особистої декларації.

До недієздатних одиноких громадян належать громадяни, які не мають родичів, зобов'язаних законодавчо їх утримувати. Деякі центри почали обслуговувати багатодітні сім'ї та дітей-інвалідів[14].

По даним Міністерства праці та соціальної політики, органи соціального захисту виявили та зареєстрували 637 тисяч одиноких непрацездатних громадян і людей з інвалідністю, які потребують соціальної допомоги, з яких 543 тисячі людей, за словами лікарів, потребують соціальної та побутової допомоги вдома.

Для організації обслуговування цих громадян у кожному районі була створена мережа служб для однієї і тієї ж організації соціальних служб. На початку 2000 року в Україні діяло 530 територіальних центрів та 890 служб соціального забезпечення, що обслуговували понад 500 тисяч громадян.

У державній системі соціальних служб працює майже 37 тисяч соціальних робітників, більшість з яких не мають соціальної освіти, але вже впроваджуються короткострокові проекти навчання для покращення кваліфікації цих робітників[19; с.55].

Типове положення про територіальний центр передбачає надання майже 40 видів послуг громадянам похилого віку, включаючи: придбання продуктів харчування та ліків; приготування їжі; прання одягу та ведення домашнього господарства; оплата комунальних платежів; реєстрація документів для отримання пільг або субсидій; допомога з влаштуванням до пансіонату.

У державній системі соціального обслуговування є 276 інтернати на 54,7 тисяч місць, з яких лише 105 побудовані за типовими проектами, решта інтернатів розташовані у відповідних приміщеннях. Вважається, що люди похилого віку отримують повну державну підтримку, враховуючи цілодобове медичне обслуговування. Підопічні отримують 25% пенсії. У інтернатах було створено 252 навчальні майстерні для підтримки

соціального пристосування клієнтів. Із всієї кількості інтернатів 73 (15 656 місць) належать до інтернатів загального типу, 13 (2651 місце) – до пансіонатів, 3 (325 місць) - до фахових інтернатів, 145 (29 352 місця) - до психологічних інтернатів, 58 (9646 місць) - до дитячих інтернатів. Однак через недостатнє державне фінансування соціальних потреб більшість цих установ перебувають у поганому стані.

Соціальна робота з бездомними.

Бездомність – це явище, властиве людству протягом усього його існування. Але найчастіше воно розповсюджується в періоди соціальних потрясінь та стихійних лих: війни, голод, повені, землетруси тощо. Сьогодні це явище присутнє як у розвинутих, так і в погано розвинених країнах[9;10].

Бездомні (безпритульні) - категорія людей без постійного місця проживання. Це можуть бути люди, які живуть у неназначених та невідповідних місцях для проживання, а також люди, які живуть у притулку для бездомних вночі.

Відповідно до Соціологічної енциклопедії, бездомність має два поняття: 1) відсутність постійного житла для окремих осіб чи сімей, яке унеможливує ведення повноцінного способу життя та соціальне діяння.

2) стійкий довготривалий стан житлової невлаштованості, який не може людям задовольнити їхні потреби.

Найбільша кількість безпритульних (70%) - чоловіки (дану статистику можна простежити не лише в Україні, а й у світі). В основному це люди працездатного віку 30 - 49 років (54,5%). Люди старше 50 років становлять 38%, молоді люди – тільки 7,5%. Більшість бездомних мають спеціальну середню освіту - 39%, середню освіту мають 28%. Людей з вищою освітою - 17,5%. Велика кількість безпритульних розлучено - 56%, або самотні - 19%. Одружені - 15%, ще 9% - вдови та вдівці. Лише незначна частина живе в цивільному шлюбі [39;64-67].

Більшість бездомних заробляють на життя, збираючи вторинні ресурси (52%). Інше джерело доходу - будівельна та вантажна робота - 27%, жебрацтво - 10,5%, пенсія - 11%.

Більша кількість бездомних та безпритульних ночують на вулиці влітку - 27%. Стільки ж – у товаришів, знайомих, близьких родичів. 12,5% - у коридорах та підвалах. 9% безпритульних людей ночують на станціях, 8% на дачах, 6,5% - у занедбаних домах, 5,5% в лікарнях, 5% на горищах, 2,5% в потягах.

Головними причинами бездомності є особистий вибір, тюрма, сімейні проблеми, безробіття та шахрайство з майном. За підрахунками, до третини безпритульних українців втратили свої будинки через ув'язнення. Деякі безпритульні продали свої будинки або були незаконно вилучені шахраями. Решта бездомних опиняються на вулиці через проблеми в сім'ї. Особливо це стосується дітей. Крім того, бездомні потрапляють на вулиці через втрату робочого місця. Більшість із них - сільські жителі, що шукають кращого життя в великому місті.

Головними типовими причинами, які сьогодні додають труднощів проблемі бездомності в багатьох країнах є: невелика кількість житла; безробіття, що призводить до браку коштів для оплати житла; маленькій дохід у великій кількості громадян; соціальне здоров'я суспільства (кількість психічно-хворих, наркоманів, алкоголіків, погані сімейні стосунки)[16; с.31].

Бездомні люди за певних обставин або відповідно до особистих нахилів, пристрастей представляють реальну та потенційну загрозу суспільству та іншим громадянам. Часто саме суспільство штовхає їх на це. Неможливість одержати житло, роботу штовхає деяких із цих людей на злочинність. Головною проблемою є стан бездомних дітей. На сьогодні головними формами роботи з даною категорією є створення різноманітних реабілітаційних центрів, пансіонатів, інтернатів, закладів для ночівлі.

Соціальна робота з молоддю.

Велика криза в українському суспільстві, звичайно, торкнулася також молодих людей. Молодь - одна з продуктивних сил громадянства. Дана категорія громадян України визначається віком 28 років. Молодь прийнято називати поколінням проміжного періоду, що проживає в епоху швидких і

глибоких перемін, років серйозних потрясінь та великих можливостей[8; с.85].

Молодь становить специфічний контингент населення та якісно відрізняється від усіх інших вікових груп. Роль молодих людей як чинника соціального розвитку країни зумовлена наступними особливостями цієї вікової групи:

- збільшення народжуваності (у порівнянні з другими віковими групами) – на молодих жінок припадає найбільша кількість народження дітей;
- велика міграційна рухливість;
- високий попит на освіту - майже всі люди, що навчаються у вищих та професійно-технічних закладах мають молодий вік;
- підвищення мобільності для зміни роботи, професійної перепідготовки, освоєння різних сфер діяльності.

Молодь - це майбутнє держави, її інтелектуальний потенціал та основа суспільно-політичного життя[16; с.27]. Соціальна ситуація та соціальні проблеми молоді вивчаються за такими аспектами: соціально-демографічна ситуація в середовищі молоді; здоров'я молоді; соціальний статус та добробут молоді; молодь та шлюб, проблеми у молодих сім'ях; працевлаштування молоді та професійне навчання; молодь та освіта; фізична культура і спорт; система орієнтації цінностей, культурних потреб та духовного світу української молоді; поведінка групи ризику; економічна діяльність молодих людей тощо.

Соціальна робота з молодими людьми має давню історію і базується на головних напрямленнях соціалізації особистості, що становлять основу теорії соціальної педагогіки. Перетворення в країні соціального характеру, криза економіки та зміни в громадському житті зумовили необхідність появи нових інститутів соціального характеру, яких уповноважили здійснювати соціальний захист молоді, багато нових напрямків у соціальній роботі з молодими людьми, відповідальних за потреби та допомогу суспільства, соціальні вимоги хлопчиків та дівчаток.

Щоб допомогти молоді виживати в дуже складних соціальних та економічних умовах, з моменту коли Україну проголосили незалежною, український уряд вжив певних заходів, затвердив програми та створив відповідні структури для сприяння та допомоги молодим людям[9;с.105].

Для реалізації національної політики у справах молоді і дітей було створено Міністерство у справах сім'ї і молоді, яке у 2000 році було перетворено на однойменний Державний комітет. Теоретичну підтримку даної політики розробляє Український інститут досліджень проблем молоді. Соціальні служби для молодих людей були створені на обласному, міському та районному рівнях. З 1991 року і до 2000 року 457 з них були відкриті по всій країні, а ще 263 планували відкрити.

У юридичному плані система соціальних служб для молоді була закріплена в "Декларації про загальні принципи національної молодіжної політики в Україні" і в українських законах «Про сприяння соціальному навчанню та розвитку молоді в Україні». Затверджено і стандартне положення. Головною метою даної системи є створення нормальних умов для позитивної соціалізації молодих людей.

Зміст системи, згідно до визначення Українського державного центру соціальних служб для молоді, такий:

- надавати соціальну, психологічну, правову, освітню та іншу підтримку молоді;
- допомагати реалізувати права молодих людей та нормального життя;
- прищеплювати навички поведінки соціального схвалення;
- навчитися пристосовуватися законними засобами до сучасного світу[21; с.45-49].

Основними пріоритетними напрямками соціального обслуговування молоді є:

- підтримка соціального характеру молодих сімей;
- соціальна робота для молодих жінок;
- підтримка соціального характеру дітей-сиріт та дітей, що залишились без батьківського піклування;

- попередження поганих явищ у середовищі молоді;
- допомога молоді в працевлаштуванні;
- підтримка соціального характеру для молоді з особливими потребами ;
- соціальна робота з військовозобов'язаними молодими людьми, які звільняються з українських збройних сил;
- служба підтримки та телефон довіри.

1.2. Методи управління в закладах соціальної сфери

Методами управління в закладах соціальної сфери називаються заходи та важелі впливу на соціально-психологічний клімат колективу та окремих його працівників. Методи управління направлені на підтримання соціальних відносин між працівниками, задоволення потреб соціального характеру, розвиток особистості працівників, соціальний захист та інше.

До методів управління в закладах соціальної сфери відносять: соціальне прогнозування, соціальне планування, адміністративні методи, регламентуючі методи, дисциплінарні методи та мотивація працівників закладу [18;60-64].

За допомогою *соціального прогнозування* створюється інформаційна база для розроблення планів по соціальному розвитку та застосування методів соціального впливу в певному робочому колективі. Параметри соціального прогнозу включають такі показники: вікові зміни серед працівників; зміни в загальній освіті та кваліфікації в колективі; зміни в житлових умовах та матеріальному забезпеченні робітників; динаміка фізичних та розумових трудових відносин.

Соціальне нормування є важливим методом управління, який забезпечує існування таких норм соціального характеру, що визначають порядок поведінки людей та їх груп у колективі.

Норми соціального характеру відображають певний тип інтересів -

соціальні, класові, колективні і групові. Основна і безпосередня функція цих соціальних норм полягає в узгодженні всіх видів інтересів. Так як інтереси визначають напрямок поведінки індивідів та їх груп, взаємна координація суспільних і власних інтересів є вирішальною для функціонування регуляторного механізму управлінських відносин[33; с.158-162].

Виокремлюють правові норми, моральні норми та владу громадської думки. Іншими словами, відносини управління регулюються трьома соціальними нормами:

- 1) правовими нормами, що встановлені або затверджені державою;
- 2) не правовими нормами, що встановлені суспільними організаціями та об'єднаннями;
- 3) моральні норми, що формуються у людей в процесі розвитку.

Класифікація соціальних норм може базуватися також на інших причинах:

- згідно з типом та видом регульованих взаємовідносин;
- ступеня обов'язкових норм;
- методів їх формування та механізму дії;
- ступеня регуляризації;
- характеру утворення;
- сфери цінностей, які вони охоплюють (політичні, юридичні, культурні, моральні, організаційні та інші)[25; с.130-134].

Держава формулює закони, а також нормативні акти та забезпечує їх дотримання шляхом переконання, у разі необхідності – примусовими засобами. Порівняно з іншими типами соціальних норм, правові норми формулюються і формалізуються у вищій мірі і регулюють основні відносини.

Правові норми поширюються на громадські системи, а більшість з них і на державні.

Норми, прийняті суспільними організаціями, функціонують у межах належних організацій. Проте, коли закони та нормативні акти формулюються та видаються спільно з державними установами та мають

юридичний і громадський характер, із цих правил можуть бути зроблені винятки. До таких можна віднести правові норми, які регулюють оплату роботи, пенсійне страхування та інше. Роботу суспільних організацій регулюють нормативні акти різних походжень. Говориться передусім про акти, що визначають статус цих суспільних організацій.

Проте більшість актів щодо управління відносинами в державних громадських організаціях формулюються тією ж організацією. Дані акти можна поділити на три категорії:

- положення, що стосуються окремих громадських організацій;
- розпорядження з основних питань;
- настанови [17].

Повноваження цих організацій та певні форми забезпечення, що передбачені нормативними актами, регулюють статус цих організацій та забезпечують дотримання правил, які були встановлені громадськими організаціями.

При регулюванні управлінських відносин все більшого значення набувають моральні норми. Як відомо, мораль відноситься до норм поведінки людей, пов'язаних із взаємовідносинами між ними та відносинами їх з суспільством.

Соціальне планування як метод соціального управління може бути реалізований формулюючи план соціального розвитку організації або закладу.

План соціального розвитку зазвичай складається з чотирьох частин:

- 1) покращення соціальної структури у колективі;
- 2) покращення умов праці;
- 3) збільшення рівня життя, покращення побутових умов працівників;
- 4) збільшення трудової та соціальної діяльності працівників.

План соціального розвитку працівників – це частина сукупного плану (заходу) соціально - економічного розвитку закладу або організації, що забезпечує систему дій наукового підтвердження та матеріального забезпечення для вдосконалення колективної структури, формування і

максимального задоволення робітників матеріальними та духовними потребами [21; с.147-151].

Таким чином, складність системи виробничих стосунків між працівниками вимагає прийняття комплексу методів, що впливають на колектив та окремих його членів, включаючи економічні, організаційні, адміністративні та соціальні методи. Розумне поєднання цих методів - це запорука ефективних ділових операцій на підприємстві.

Окрім об'єктивних чинників (обсяг розвитку продуктивності праці, структура існуючих робочих стосунків, організація роботи, рівень майстерності, матеріальні і моральні заохочення) на працівників також впливають суб'єктивні чинники в трудовій діяльності (соціально – психологічна структура працівників, міжособистісні стосунки в колективі, орієнтація працівників, особисте ставлення до праці, розуміння плану та важливості роботи, бажання до праці). Це все додає значення соціальним та психологічним методам управління[25;29].

Різні соціальні та психологічні якості, що стимулюють робочу силу, допомагають ефективно реалізувати потенціал кожного працівника.

На сьогодні особливе значення мають неекономічні засоби заохочення. Неeкономічні засоби заохочення бувають організаційними і моральними.

Організаційні методи включають стимулювання цілями та участь у корпоративних справах. Найефективнішою мотивацією працівників до праці є робота, яка є необхідною та достатньою для функціонування підприємства або компанії, адже якщо підприємство припинить діяльність, працівники втратять роботу. Працювати на заробітну плату, здобувати професійний досвід та працювати над реалізацією свого «я» - також мотивація для робітників. Основним недоліком мотиваційних цілей на підприємствах є те, що робітники недостатньо усвідомлюють найвищу трудову мету - «праця на соціальне процвітання». Цей тип свідомості робить життя та працю людей повноцінними та формує частину майбутнього розвитку держави.

Адміністративні методи управління - це система важелів поточного регулювання діяльності об'єкта управління у формі директив, постанов,

наказів, розпоряджень, вказівок та резолюцій. Дані методи управління використовуються для вдосконалення системи та оперативного уточнення завдань управління, для покращення соціального закладу та направлені на розв'язання певних завдань[17].

Основою адміністративного впливу є порядок управління, який базується на актах організаційного впливу. Саме на підтримання та покращення цього порядку і направлений адміністративний вплив. Він виходить від керівника, є обов'язковим та не підлягає обговоренню чи заміні. Усі акти адміністративного впливу спрямовують від вищих управлінських шаблів до нижчих, від керівника до підлеглих.

Зміст *регламентуючих методів управління* полягає у встановленні стійких організаційних зв'язків між елементами системи шляхом фіксування за ними певних обов'язків і загальної регламентації.

Регламентуючі методи передбачають регламентування, нормування і інструктування.

Регламентування - це досить жорсткий тип організаційного впливу, який передбачає додержання певних показників законодавчих положень, правил внутрішнього розпорядку та багатьох інших регламентуючих документів.

Нормування - менш жорсткий тип організаційного впливу. Його суть полягає у встановленні норм і нормативів, що є орієнтирами для діяльності соціального закладу.[35; с.38].

Інструктування – самий гнучкий спосіб організаційного впливу, що передбачає роз'яснення, ознайомлення (з умовами роботи, завданнями та обов'язками працівників) і консультування щодо виконання певних дій.

Дисциплінарні методи управління. Дисципліна - це обов'язкове для кожного працівника, соціального закладу, установи дотримання встановлених законів, правил, регламентів, режимів, порядку, договірних відносин та зобов'язань[16; с.83-84].

В соціальній роботі, коли потрібно вирішувати багато проблем, реальний вплив на людей неможливий без відповідного порядку і правил

дисципліни. Мається на увазі не тільки дотримання трудової дисципліни, але і встановлення особистої та професійної відповідальності перед клієнтами, колективами, групами. Правильне сполучення багатьох різних видів відповідальності збільшує ефективність та дієвість організаційних методів управління.

Види дисциплінарних методів управління:

- трудова дисципліна - форма суспільного зв'язку між людьми в процесі роботи, визначена сукупність правил, положень та регламентів, які регулюють трудовий розпорядок в соціальних закладах;

- планова дисципліна - забезпечує своєчасну та обґрунтовану розробку, а також виконання державних планів, об'єднання зусиль на досягнення загальних цілей народногосподарського розвитку, у тому числі в кожному соціальному закладі;

- виконавська дисципліна - це дисципліна своєчасної та точної реалізації і керуючих впливів, вона забезпечується досить високим рівнем організації роботи, надійністю функціонування всіх ланок системи управління, вихованням відповідальності в усіх працівників за доручену йому роботу.

Мотивація працівників закладу. Мотивація працівників - це комплекс внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, що заохочують співробітників працювати, визначають методи діяльності та зосереджують діяльність на досягненні власних цілей, а також цілей закладу[27; с.35-39].

Основними способами мотивації є стимули та заохочення. Стимул - це певна форма вирішеної матеріальної винагороди. Заохочення - це внутрішня мотивація: побажання, тяга, орієнтування. Коли людина усвідомлює, стимул стає заохоченням[34;с.96].

Механізм заохочення та стимулювання праці ґрунтується на стандартному рівні трудової діяльності, тобто входження працівника в систему трудових відносин означає, що він повинен виконувати певні обов'язки, щоб отримати відповідну компенсацію. У цьому випадку метою стимулювання є не лише заохочення людей працювати, а й змусити їх

працювати краще, ніж передбачають трудові відносини, тобто ефективні стимули повинні базуватися на результатах роботи.

Таким чином, основна роль методів управління полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління соціальним закладом.

Висновки до 1 розділу

Соціальне управління - дуже важливий елемент суспільства, потрібна сторона розвитку родової сутності людини як суб'єкта історичного процесу.

Соціологія управління - це галузь соціології, що має забезпечити здійснення потреб прогресивного розвитку суспільства через вивчення закономірностей, форм та методів цілеспрямованого впливу на соціальні структури та процеси.

Головною метою соціального управління є врегулювання соціальної системи (суспільства), забезпечення її функціонування, реалізація основних завдань соціальної політики, введення найбільш доцільних умов організації соціальної життєдіяльності громадян.

Об'єктом соціального управління є населення, різні соціальні групи, робочі колективи і т. д.

Ядром системи управління є люди-керівники, експерти, допоміжний персонал та службовці. Система управління діє на всіх рівнях соціальних процесів (соціальних, організаційних, особистих).

Різні види соціальної роботи мають різні напрямки соціального управління. Основні напрямки соціального управління включають соціальні та медичні послуги населенню, соціальний захист сімей, соціальний захист людей з інвалідністю, соціальні послуги для людей похилого віку, соціальну роботу з безпритульними та соціальну роботу з молоддю.

Методами соціального управління називаються заходи та важелі

впливу на соціально-психологічний клімат колективу та окремих його працівників.

До методів управління в закладах соціальної сфери відносять: соціальне прогнозування, соціальне планування, адміністративні методи, регламентуючі методи, дисциплінарні методи та мотивація працівників закладу.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ЗАКЛАДІВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ

2.1. Мережа закладів соціального захисту населення

У кожній країні формується відповідна мережа закладів соціального захисту населення різних видів. Вона включає забезпечення належних умов життя для всіх вразливих груп населення в країні. Цей напрямок діяльності держави координується роботою Міністерства соціальної політики України та його регіональних управлінь в регіонах та районах - головних управлінь та управлінь праці і соціального захисту населення України, а також, завдяки функціонуванню відповідних фондів, диверсифікованих закладів соціального захисту населення - інтернати, реабілітаційні центри[29; с.39-45].

В останні кілька десятиліть система соціальних закладів в Україні стрімко розвивалася і стала досить розгалуженою. Соціальні заклади та служби створюються як в державному секторі, так і в громадському секторі. На ринку соціальних послуг сьогодні є заклади, створені державними органами, громадськими організаціями, благодійними фондами, релігійними організаціями та громадянами.

З метою координації реалізації соціального захисту населення Міністерство соціальної політики розробляє правові, економічні та організаційні механізми, які сприяють ефективній роботі соціальних закладів, реабілітаційних центрів, санаторіїв для інвалідів та дітей з обмеженими можливостями, а також розвиток своєї мережі разом з іншими центральними та місцевими виконавчими органами, місцевими органами влади, установами та організаціями, які беруть участь у створенні доступного середовища для мобільних груп населення. Міністерство координує роботу щодо соціального захисту бездомних та методологічне забезпечення діяльності центральних і місцевих виконавчих органів, органів місцевого самоврядування щодо соціального захисту дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування та їх чисельності.

Важливим елементом Міністерства соціальної політики є контроль за дотриманням Закону про встановлення опіки та піклування над дітьми-сиротами та дітьми, позбавленими батьківського піклування, їх усиновленням та використанням інших правових форм влаштування дитини[10; с.56].

Для максимального задоволення потреб населення у сфері соціального захисту та охоплення всіх верств населення, які потребують державної підтримки для забезпечення належного рівня, Україна має досить широку мережу закладів соціального захисту населення.

Можна детальніше розглянути заклади соціального захисту вразливих верств населення, а саме людей похилого віку, дітей з фізичними та психологічними вадами та дітей, позбавлених батьківського піклування.

1. Інтернат для людей похилого віку і інвалідів, пансіонат для ветеранів війни та праці - це стаціонарний соціально-медичний заклад загального типу для постійного проживання громадян похилого віку, інвалідів, ветеранів війни.

2. Геріатричний заклад - один із видів соціальних установ, що пропонує соціальні виплати, цілодобову медичну допомогу, надання основних ліків, медичне обстеження мешканців, лікування, організацію консультативної медичної допомоги спеціалістами та перебування в лікарні для пацієнтів в лікувально-профілактичних закладах[9; с.136].

Геріатричний заклад приймає людей похилого віку, які досягли пенсійного віку, та інвалідів першої та другої груп старше 18 років, які потребують побутової та медичної допомоги за станом здоров'я, для яких, згідно з медичним висновком, перебування в інтернаті не протипоказане - і відсутні працюючі родичі, які за законом зобов'язані утримувати їх.

3. Психоневрологічний інтернат - це стаціонарний соціально-медичний заклад, призначений для постійного проживання громадян з нервово-психічними захворюваннями, що потребують зовнішньої, побутової та медичної допомоги[13;14].

4. Територіальний центр соціального обслуговування для людей

похилого віку - це спеціальна державна організація, яка надає послуги пенсіонерам, інвалідам, самотнім людям з обмеженими можливостями та іншим соціально незахищеним громадянам вдома.

5. Короткочасний притулок для дорослих - організація ночівлі або тимчасового перебування громадян без постійного місця проживання, людей, які постраждали від фізичного чи психічного насильства, стихійних лих, катастроф тощо, з психологічною, соціальною, медичною та бюджетною підтримкою в подоланні тимчасових труднощів, допомога в ідентифікації, відновленні документів та працевлаштування.

6. Нічліжний будинок - заклад соціального захисту для ночівлі людей, які не мають житлової площі, яку вони б використовували для проживання[9; с.96-98].

Для деталізації мережі закладів соціального захисту населення варто визначити градацію будинків-інтернатів для дітей з фізичними і розумовими вадами розвитку, при якій враховується вік, ступінь фізичної і розумової обмеженості, приналежність до відповідної статі і можливість до самообслуговування тому, що дане питання є актуальним в сьогоденних умовах.

Будинки-інтернати для дітей з фізичними та психічними вадами поділяються на такі типи:

1. Інтернати I профілю - для дітей дошкільного та шкільного віку з обмеженими можливостями та збереженим інтелектом, для яких самостійний рух значно ускладнений або неможливий і які частково обслуговують себе (змішані за статтю).

2. Інтернати II профілю - для дітей з середньою та важкою інтелектуальною недостатністю та психічними розладами, які пересуваються самостійно та не можуть самостійно обслуговуватися (поділені за статтю).

3. Інтернати III профілю - для дітей з важкими вадами інтелекту та психічними розладами, які можуть самостійно пересуватися та не можуть обслуговуватися самостійно (поділені за статтю).

4. Інтернати ІV профілю - для дітей з важкими інтелектуальними вадами та психічними розладами, які мають складні фізичні вади, вони не можуть самостійно пересуватися та доглядати за собою. Слід зазначити, що охоплення цих закладів соціального захисту в Україні характеризується відносною забезпеченістю. Фінансова криза, наслідки якої вплинули на фінансування цих закладів, вимагала реструктуризації інтернатів різного профілю та їх укрупнення, що є негативним елементом [14].

В Україні наразі діє 1062 інтернатів різного типу для дітей-сиріт та позбавлених батьківського піклування в дошкільному та шкільному віці. Дані заклади мають статус «сирітських». Сюди входять 406 загальноосвітніх шкіл-інтернатів, 224 дитячих будинків, 376 дитячих будинків сімейного типу та 56 дитячих будинків-інтернатів. Кожного року школи-інтернати завершують приблизно 1,5 тис. дітей. Однак існує стійка тенденція до того, що більшість вихованців шкіл-інтернатів є соціально та психологічно непридатними, мають поведінкові відхилення, підвищену агресивність, а сформована система навчальної роботи не здатна виробити життєво важливі навички для самостійного життя.

Майже 20% випускників не можуть знайти роботу чи продовжити навчання та займатися певною професією. 41% не мають перспективи вирішення своїх житлових проблем, а майже 20% колишніх студентів притягуються до кримінальної відповідальності. Відповідно, така ситуація вимагає вдосконалення мережі закладів соціального захисту вразливих груп у контексті роботи з метою покращення соціальної адаптації дітей або створення умов для їх постійного проживання у відповідних закладах.

Центри соціальної реабілітації дітей-інвалідів також займають важливе місце в мережі закладів соціального захисту населення. Метою Центру соціальної реабілітації дітей-інвалідів є здійснення заходів щодо корекції порушень розвитку у дітей - інвалідів, навчання їх основним соціальним та побутовим навичкам, розвиток здібностей та створення умов для інтеграції в суспільство[31; с.24].

До центру соціальної реабілітації дітей-інвалідів входять діти у віці

від 6 місяців до 18 років з фізичними та психічними вадами, яким надано статус інваліда. У виняткових випадках можливе продовження терміну перебування дитини-інваліда з 18 років на рік для виконання індивідуального плану реабілітації.

Діяльність мережі закладів соціального захисту населення підпорядковується відповідальному департаменту праці і соціального захисту населення, яке працює при районних або відповідних обласних державних адміністраціях. Крім того, при міських радах можуть створюватися заклади соціального захисту населення, які затверджуються відповідними рішеннями. Загалом реалізацію соціальної політики в Україні забезпечує Міністерство соціальної політики України, яке визначає особливості надання соціальних послуг різним групам населення з метою забезпечення максимального добробуту населення України.

В рамках реформування системи соціальних послуг відповідно до Закону «Про соціальні послуги» та Плану дій щодо реалізації Концепції реформування системи соціальних служб у 2012 році були здійснені наступні кроки щодо модернізації соціального захисту вразливих груп населення :

- створено при територіальних центрах транспортної служби "Соціальне таксі";
- функціонування домашнього догляду за лежачими людьми похилого віку та інвалідами;
- підтримка життя підопічних психоневрологічних інтернатів за місцем проживання;
- забезпечення соціального патронажу для жінок з дітьми, що звільнені з тюрми на певний час;
- домашній догляд за лежачими літніми людьми, інвалідами з інтелектуальними вадами та психічно хворими людьми[9;11].

Дані етапи модернізації у сфері соціального захисту населення фінансуються з відповідних місцевих бюджетів.

Важливе місце у даній сфері займає беззаперечно Міністерство

соціальної політики України, яке координує питання соціального захисту населення країни. Отже, враховуючи перелік закладів соціального захисту, особливо їх вразливих категорій, слід подбати про створення закладів соціального захисту дітей з обмеженими можливостями, для постійного проживання, щоб забезпечити їх соціальну адаптацію, усиновлення, а також створення так званих «універсальних» дитячих будинків-інтернатів різних типів. Створення так званих «універсальних» дитячих будинків різних типів дасть змогу максимально задовольнити потреби населення.

Таким чином, питання соціального захисту населення є завжди актуальним і вимагає постійного моніторингу та вдосконалення. Відповідно, формування гідної мережі закладів соціального захисту населення забезпечить максимальне охоплення всіх груп населення, які потребують державної допомоги.

2.2 Особливості ефективного управління закладами соціальної сфери

Сьогодні в Україні формування загальної теорії управління соціальними закладами має як практичні, так і теоретичні умови. Вже багато років в країні функціонує магістратура із спеціальності «Управління соціальним закладом», що готує спеціалістів з управління в соціальній сфері. В рамках її діяльності існує дослідження головних особливостей управління соціальним закладом.

Такі особливості включають:

- 1) несумісність соціальної допомоги в часі з підсумками (для управління закладом практично неможливе повністю точне передбачення і вимірювання результатів управління);
- 2) значення кінцевого та проміжних результатів управління соціальним закладом;
- 3) обмеження використання методів управління командами та

використання методів стимулювання та переконання, щоб створити ситуацію успіху та прибутку;

4) пріоритет управлінськими контактами;

5) очевидні вікові відмінності між всіма учасниками процесу управління (працівники та клієнти різного віку);

6) особливість соціальної інформації в управлінських відносинах в соціальному закладі;

7) висока кваліфікація та компетентність керівників соціального закладу[20; с.32-34].

Більшість особливостей управління закладами соціальної сфери залежать від конкретних характеристик, властивих певному типу соціального закладу. Основна така характеристика полягає в тому, що розмір соціальних закладів змінюється залежно від кількості клієнтів соціальних послуг та соціальних працівників. Саме ця характеристика позитивно впливає на деталі формування підсистеми управління закладом соціальної сфери.

Відсутність розуміння нової ролі соціальних закладів в системі трансформації українського ринку, відсутність можливостей здобути місце в конкурентній боротьбі та статус соціальних закладів на ринку соціальних послуг уповільнює процес реформування українського соціального управління та самого закладу. На жаль, не відбуваються достатньою мірою зміни у свідомості керівників, незадовільна ще розробка такого поняття менеджменту в працях дослідників. Адже дане розуміння менеджменту несе в собі чималі методологічні можливості, які закладено в головних його ознаках[24; с.168].

За своїми головними ознаками менеджмент великою мірою відповідає вимогам управління соціальним закладом в умовах переходу громадянства до ринкових відносин. Даний тип управління носить гуманістичний характер та дивиться не лише на економічні, а й на психологічні переваги в засобах управління, націлений на взаємодію з динамічним оточуючим соціальним середовищем і пристосування управління до перемін в суспільстві.

Цілісна програма збільшення ефективності управління закладом соціальної сфери може бути утворена на основі сукупності методу та підходів, які включають різноманітні способи та системи управління бюджетом, фінансами, персоналом, системи планування, вимірювання, оцінення та прийняття рішення. Такий комплекс дає найширший вибір способів: від складання параметрів оцінки до власної оцінки результатів роботи, від комп'ютеризації до особистого психологічного впливу на окремого співробітника, від методів ведення взаємних переговорів до визначених форм співпраці суб'єкта і об'єкта управління, від створення загального морально-психологічного клімату в колективі до виконання матеріальних заохочень та стимулів у роботі з персоналом, від інвестування капіталів в розвиток обладнання до інвестування в розвиток персоналу закладу.

Для закладів соціальної сфери з меншою кількістю керівників характерне використання лінійно - функціональних (дворівневих) організаційних систем, найбільш очевидно з яких є управління першого рівня[15; с.29-34]. При такій організаційній системі, порівняно з іншими типами закладів, відстань між керівником і підлеглими дуже мала. Керівники краще знають своїх підлеглих, що створює сприятливі умови для врахування особливостей підлеглих. Такі відносини є менш офіційні і більш персоналізовані.

Недоліком малої відстані між керівниками та підлеглими є те, що з'являються умови для надмірного нагляду за їх діяльністю. Керівник закладу соціальної сфери визначає, чи буде реалізований творчий потенціал роботи соціального працівника, чи соціальний працівник стане виконавцем вказівок щодо нагляду.

Порівняно з іншими методами управління особистий характер взаємодії керівників і підлеглих визначає пріоритет використання словесних вказівок.

Якщо певний рівень управління закладом соціальної сфери здійснюється на добровільних засадах, а функції цих працівників

(психологів, соціальних педагогів) є лише частковим управлінням, то важливим завданням керівників є підвищення ролі даного рівня в управлінні закладом, а також допомога робітникам закладу в розумінні та реалізації своїх керуючих функцій[20].

Тому, якщо основним змістом діяльності психолога є робота з об'єктами соціального обслуговування, для нього не менш важливо є вдосконалення соціальних працівників, а це завдання вже є управлінським. По можливості рекомендується збільшувати заробітну плату працівника або зменшувати його навантаження без зміни заробітної плати.

Актуальним питанням, що склалося в сучасній роботі працівників закладів соціальної сфери, є рівномірний розподіл громадських обов'язків та трудових доручень у колективі, створення психологічної атмосфери, яка може сприяти відповідальному ставленню до роботи працівників та запобігати непотрібному психічному вигорянню та виснаженню.

Необхідно звернути увагу на певні характеристики управління другого рівня, що складається із заступників керівників. Якщо враховувати думку Н. Кузьміної, що працівники можуть зосереджуватись на функціональних та психологічних результатах, заступники керівників закладу орієнтовані в основному на функціональні результати управління.

Слід зазначити, що в практиці роботи закладів соціальної сфери співвідношення кількості соціальних працівників та керівників до кількості клієнтів соціальних послуг дуже різне. Тому в деяких соціальних закладах управлінський працівник може мати 30-40 споживачів соціальних послуг, тоді як в інших соціальних закладах на нього може припадати 200 клієнтів. Цю ситуацію можна пояснити сучасними системами визначення недосконалості підсистеми управління щодо кількості керівників закладу[28; с.156-160].

Коли в соціальному закладі є кілька автономних та незалежних підрозділів, головним завданням керівника є забезпечення інтеграції роботи працівників у всіх структурних підрозділах закладу. Однак наявність інструментів управління та механізмів виконання може забезпечити

виконання цього завдання.

Важливою структурною одиницею підсистеми управління соціальним закладом є тимчасова колегіальна організація - сертифікаційний комітет. Його функціональні характеристики включають вузький обсяг діяльності - він лише вирішує питання атестації соціальних працівників і здійснює основний нагляд діяльності за допомогою нормативних актів.

Основним завданням керівника в діяльності сертифікаційного комітету є перетворення етапу сертифікації з етапу оцінки діяльності працівників на їх посиленій саморозвиток, поширення передового досвіду та забезпечення того, щоб працівники знаходились на стадії об'єктивного врахування наслідків[43; с.112-117].

У великих закладах соціальної сфери керівники в основному виконують функції менеджерів. Основну увагу в сучасних умовах вони надають створенню матеріальних, фінансових, кадрових умов для функціонування соціального закладу і мало спілкуються з рядовими працівниками закладу. Це ускладнюється тим, що у закладах соціальної сфери майже відсутня робота колегіальних органів управління.

Особливою рисою системи управління закладом соціальної сфери є те, що керівники закладів дуже часто стають керуючими працівниками за посадою, а не за освітою. Однак недостатність знань теорії управління перешкоджає ефективності управлінської діяльності закладу[22;24].

Як відкриті системи, соціальні заклади піддаються дії зовнішніх та внутрішніх факторів. Фактори макросередовища є загальними для всіх закладів соціальної сфери. До них належать: глобальні тенденції розвитку соціальної роботи, рівень розвитку науки (зміни наукового іміджу світу), філософія соціальної роботи, особливості соціально-економічного розвитку країни, особливості політичного розвитку країни, особливості культурного розвитку, традиції у галузі освітньої і соціальної діяльності, соціальна політика, рівень розвитку психологічної та педагогічної науки тощо.

Вплив факторів мікросередовища може бути більш специфічним для окремих соціальних закладів або груп закладів соціальної сфери.

До факторів мікросередовища належать:

- характеристика соціально-економічного розвитку регіону;
- рівень населення регіону;
- етнічний склад населення;
- особливості мережі закладів соціальної сфери;
- особливості інфраструктури для організації дозвілля молоді;
- соціальна політика місцевого самоврядування;
- характеристика потенційних споживачів соціальних установ;
- можливість формування квоти робітників відповідно до цілей соціального закладу;
- можливість організації навчання для працівників соціального закладу;
- фінансові можливості жителів регіону тощо[32;с.48].

Саме від управління закладом залежить, чи будуть утворювати ці фактори середовища єдину систему.

Мінімальний зовнішній вплив сприяє стабільності соціального закладу. Мета діяльності закладу менш схильна до змін та впливу зовнішніх факторів. Ця характеристика створює умови для більшої впорядкованості, стабільності та технологічної ефективності процесу надання соціальних послуг, підвищує його детермінованість, але з іншого боку може гальмувати розвиток закладу соціальної сфери[21; с.136].

Характеристики процесу управління (системи управління) залежать від характеристик процесу, що надає соціальні послуги. Соціальні послуги поділяються на такі види:

- соціально-побутові;
- соціально-медичні;
- соціально-психологічні;
- соціально-освітні;
- соціально-економічні;
- соціально-правові;
- комунікаційні послуги.

Чим вужчі сфери соціальних послуг, що надаються соціальним закладом, тим стабільніші управлінські завдання, які можна вирішити в процесі управління закладом соціальної сфери і навпаки.

Наприклад, надання соціальних та медичних послуг є управлінським завданням для організації медичних консультацій, профілактичних і оздоровчих заходів, підтримки належних умов для матеріально-технічної бази, необхідної для лікування.

Існування виробничої діяльності клієнтів закладів соціальної сфери (інвалідів та ін.) ставить перед керівником на перше місце створення і підтримку матеріально-технічної бази, яка повинна відповідати сучасним вимогам[8;16].

Система управління визначає функцію керованої підсистеми, тобто процес надання освітніх послуг. Діяльність керівників закладу соціальної сфери повинна відображати особливості їхньої соціальної роботи. Однак, коли необхідно вносити систематичні зміни в процес надання соціальних послуг, ця мета може бути досягнута лише шляхом зміни структури та змісту управлінських завдань. Іншими словами, якщо процес управління не змінено, неможливо змінити і процес соціальної роботи.

До специфічних характеристик процесу надання соціальних послуг можна віднести те, що серед завдань, які виконують соціальні працівники є індивідуальні , індивідуально-групові та індивідуально-колективні завдання. Якщо переважають індивідуальні завдання - менш гострою постає проблема інтеграції діяльності працівників, але ускладнюється проблема створення єдиного колективу, формування якого можливе за умов доручення працівників до виконання індивідуально-групових і індивідуально-колективних завдань.

Якщо декілька соціальних працівників виконують завдання, то їм потрібно інтегрувати свою діяльність, що допоможе забезпечити цілісність та системність процесу надання соціальних послуг. Для вирішення даного завдання керівники мають велику кількість інструментів управління: розробляють основну концепцію закладу, створюють модель соціальної

послуги, об'єднують зусилля членів колективу для вирішення загальних завдань[21; с.167-172].

Наступною характеристикою є наявність певних особливостей співвідношення механізмів контролю якості роботи . Хто найчастіше перевіряє якість та обсяг роботи? Чи ефективні форми контролю ? Насправді на практиці діє принцип: «Ми самі виконуємо роботу - самі перевіряємо якість»[40;с.132]. Тому для керівництва закладу соціальних закладів дуже важливо створити систему контролю, яка замінює внутрішній контроль.

Зміст управлінської діяльності сучасних керівників характеризується тим, що значну її частину становить внутрішній контроль, який традиційно трактується як контроль діяльності робітника закладу. У зв'язку з цим слід зазначити, що в управлінні є два види завдань. Перший пов'язаний з розвитком існуючої системи закладу, а другий - із забезпеченням її функціонування. Внутрішній контроль у конкретному циклі управління має на меті перевірити, як можна реалізувати заплановані цілі управління.

Одним із основних завдань управлінської діяльності щодо забезпечення функціонування закладу соціальної сфери є контроль за працівниками. Однак суворе обмеження вибору способів та методів роботи може призводити до стримування ініціативи працівників та зменшення їхньої мотивації . Тому рекомендується контролювати результати діяльності працівників. Кожен працівник потребує інформації про якість своєї роботи. Це потрібне працівникам більше, ніж керівнику. Але для багатьох співробітників зовнішній контроль є неприємним і навіть невеликі зауваження до роботи та рекомендації щодо її вдосконалення сприйматимуться працівником як примус[45; с.63].

У соціальній роботі, для якої процес досить часто є не менш важливим, ніж результат, важко визначити її ефективність та якість. Для цього мало економічних розрахунків та суб'єктивних оцінок . У більшості випадків управління характеристиками послуг та їхнім наданням може бути досягнуто лише за рахунок управління процесом надання послуги. Тому

головну роль в досягненні і підтриманні потрібного рівня якості послуг відіграють визначення параметрів процесу та керування ними.

Незважаючи на те, що деколи під час надання послуги можливе усунення знайдених недоліків, в основному не можна покладатися на контроль наданої послуги як засіб впливу на якість послуги в точках взаємодії зі споживачем, де споживач досить часто не спроможний чітко знаходити будь-яку невідповідність.

Кожна людина націлена на успіх, практично кожен має свою точку зору щодо того, як саме покращити свою роботу, яким чином організувати її. Більшість працівників закладу хоче виявити себе в роботі, бачити підсумки праці і відчуває радість від праці тоді, коли відповідає за неї і якщо їхні дії є важливими для певних людей. Але працівники погано реагують, якщо покращення їх роботи зумовлює лише те, що їх ще більше завантажують роботою. Особливо в тому випадку, якщо це не компенсується збільшенням платні. На жаль, така тенденція спостерігається в соціальній сфері[26;31].

У зв'язку з цим важливим для керівників закладів соціальної сфери є завдання формування системи впливів, які без тиску на соціальних працівників створювали б середовище для самореалізації активної та творчої діяльності.

Така система включає: формування чітких параметрів оцінки роботи працівника, що направляє його на досягнення встановленого результату; використання принципів змагання і визначення внеску кожного працівника щодо досягнень закладу за встановленими параметрами у вигляді рейтингу (в межах підведення результатів діяльності закладу); вивчення основного досвіду соціальної роботи; аналізування результатів своєї роботи працівниками, що стимулює до її покращення; процес атестації соціальних працівників, моральне і матеріальне мотивування працівників і т.д. [35; с.28-33].

Таким чином можна стверджувати, що розуміння особливостей управління закладами соціальної сфери є передумовою створення у

керівників системного підходу до управління, одним із головних чинників збільшення його ефективності. Вказані особливості управління закладами соціальної сфери виділяють необхідність управлінської підготовки керівників, забезпечення продуктивної роботи керуючих ланок, що працюють на громадських засадах, відпрацювання управлінських зв'язків нових структурних підрозділів з іншими підрозділами закладу, забезпечення гнучкості керуючої підсистеми, її безперервної відповідності управлінській підсистемі.

Висновки до 2 розділу

Для максимального задоволення потреб населення у сфері соціального захисту та охоплення всіх верств населення, які потребують державної підтримки для забезпечення належного рівня, Україна має досить широку мережу закладів соціального захисту населення.

З метою координації реалізації соціального захисту населення Міністерство соціальної політики розробляє правові, економічні та організаційні механізми, які сприяють ефективній роботі соціальних закладів, реабілітаційних центрів, санаторіїв для інвалідів та дітей з обмеженими можливостями, а також розвиток своєї мережі разом з іншими центральними та місцевими виконавчими органами, місцевими органами влади, установами та організаціями, які беруть участь у створенні доступного середовища для мобільних груп населення.

Міністерство координує роботу щодо соціального захисту бездомних та методологічне забезпечення діяльності центральних і місцевих виконавчих органів, органів місцевого самоврядування щодо соціального захисту дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування та їх чисельності.

Центри надання соціальних послуг є закладами соціального захисту населення, які здійснюють соціальну роботу та надають соціальні послуги людям, що належать до вразливих груп населення та перебувають у

складних життєвих умовах.

Територіальні центри соціального обслуговування (надання соціальних послуг) - це спеціальні державні установи, які здійснюють соціальне обслуговування та надають соціальні послуги громадянам, які перебувають у складних життєвих обставинах і потребують сторонньої допомоги за місцем проживання.

Більшість особливостей управління закладами соціальної сфери залежать від конкретних характеристик, властивих певному типу соціального закладу. Основна така характеристика полягає в тому, що розмір соціальних закладів змінюється залежно від кількості клієнтів соціальних послуг та соціальних працівників. Саме ця характеристика позитивно впливає на деталі формування підсистеми управління закладом соціальної сфери.

Особливою рисою системи управління закладом соціальної сфери є те, що керівники закладів дуже часто стають керуючими працівниками за посадою, а не за освітою. Однак недостатність знань теорії управління перешкоджає ефективності управлінської діяльності закладу.

РОЗДІЛ 3. ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

3.1. Дослідження ефективності управління закладів соціальної сфери

В Бахмацькому районному територіальному центрі соціального обслуговування (надання соціальних послуг) та Бахмацькому районному центрі соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді ефективність методів управління є дуже важливим. Після того, як визначено мету та цілі управління соціальним закладом, потрібно знайти ефективні методи досягнення встановлених цілей. Методи є дуже важливою частиною процесу управління. Наявність передових методів та їх досвідчене використання є передумовами ефективного управління та контролю.

Управління закладом соціальної сфери - це систематичний, безперервний та управлінський процес, який впливає на діяльність його структурних підрозділів, щоб забезпечити їх нормальну роботу та досягнення позитивних результатів після закінчення роботи [35; с.47].

Керування будь-яким закладом виконується відповідно до її установчих документів і відповідного використання майна та майнових прав персоналу, який бере участь в управлінні закладом. Відповідно до статуту закладу соціальної сфери, власник може реалізувати право керувати закладом.

Ефективність методів управління Бахмацького районного територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) та Бахмацького районного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді полягає у:

- покращенні управлінської структури закладу;
- підвищенні організації управління та бізнесу шляхом вдосконалення планування соціального закладу;
- перевірці основних показників функціонування закладу;
- підвищенні ефективності організаційним процесом.

Для того, щоб вдосконалити структуру управління закладів соціальної сфери потрібно спочатку визначити ефективність методів, які керівництво буде використовувати в процесі управління, потім визначити найкращу кількість та структуру керуючого апарату, а також кількість безпосередніх працівників у кожному відділі, виходячи із встановлених стандартів та фактичних потреб закладу[47].

Для виявлення можливих проблем у ефективному управлінні соціальним закладом були розроблені опитувальники з різними питаннями та твердженнями для співробітників та керівників відділів соціальних закладів.

Були опитані 19 співробітників Бахмацького районного територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг). Отримано такі результати:

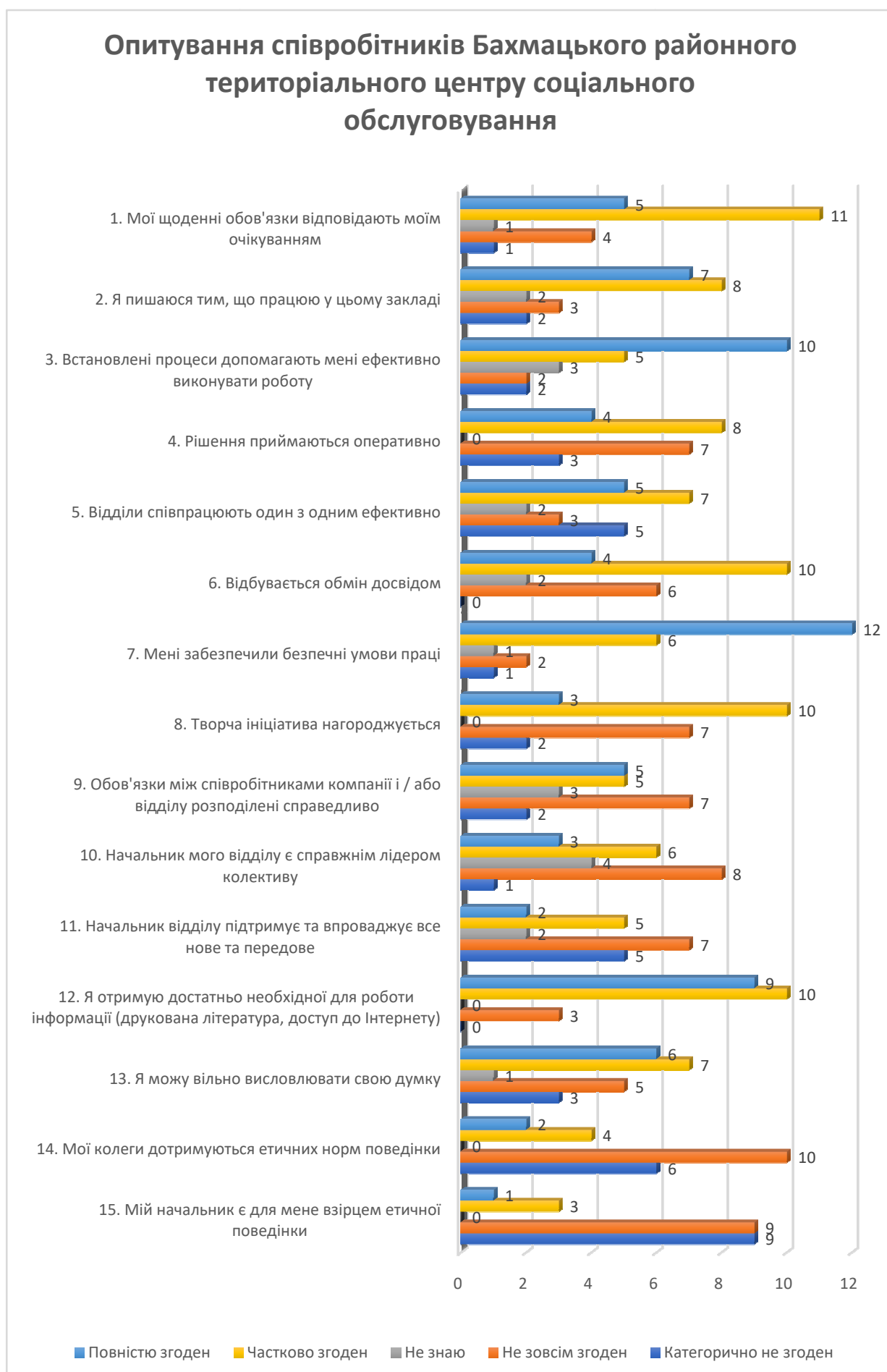
Таблиця 1. Результати опитування співробітників Бахмацького районного територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг)

№ з/п	Твердження	Кількість співробітників, які вибрали певну оцінку				
		Категорично не згоден	Не зовсім згоден	Не знаю	Частково згоден	Повністю згоден
<i>I. Очікування</i>						
1	Мої щоденні обов'язки відповідають моїм очікуванням	1	4	1	11	5
2	Я пишаюся тим, що працюю у цьому закладі	2	3	2	8	7
<i>II. Продуктивність</i>						
3	Встановлені процеси допомагають мені ефективно виконувати	2	2	3	5	10

	роботу					
4	Рішення приймаються оперативно	3	7	0	8	4
<i>III. Взаємодія</i>						
5	Відділи співпрацюють один з одним ефективно	5	3	2	7	5
6	Відбувається обмін досвідом	0	6	2	10	4
<i>IV. Безпека</i>						
7	Мені забезпечили безпечні умови праці	1	2	1	6	12
<i>V. Потенціал</i>						
8	Творча ініціатива нагороджуєтьс я	2	7	0	10	3
<i>VI. Ставлення до начальства</i>						
9	Обов'язки між співробітника ми компанії і / або відділу розподілені справедливо	2	7	3	5	5
10	Начальник мого відділу є справжнім лідером колективу	1	8	4	6	3
11	Начальник відділу підтримує та впроваджує все нове та передове	5	7	2	5	2
<i>VII. Комунікації</i>						
12	Я отримую достатньо необхідної для роботи	0	3	0	10	9

	інформації (друкована література, доступ до Інтернету)					
13	Я можу вільно висловлювати свою думку	3	5	1	7	6
<i>VIII. Етичність</i>						
14	Мої колеги дотримуються етичних норм поведінки	6	10	0	4	2
15	Мій начальник є для мене взірцем етичної поведінки	9	9	0	3	1
IX. Як довго Ви плануєте продовжувати свою кар'єру в закладі?		Менше року (3)	1-2 роки (7)	2-5 років (6)	Більше 5 років (0)	Не знаю (6)
X. Порекомендували б Ви своїм друзям працювати в цьому закладі?		Категорично ні (2)	Можливо, ні (6)	Можливо (10)	Можливо, так (4)	Так (0)
XI. Як довго Ви пропрацювали в закладі?		Менше року (2)	1-2 роки (6)	2-5 років (10)	5-10 років (3)	Більше 10 років (1)
XII. Укажіть Ваш вік		Менше 21 року (0)	Від 21 до 34 років (9)	Від 35 до 44 років (9)	55 років та старше (4)	
XIII. Укажіть вашу стать		Чоловік (5)	Жінка (17)			
XIV. Будь ласка, напишіть свої коментарі та побажання для покращення ефективності роботи закладу						

Діаграма 1 .



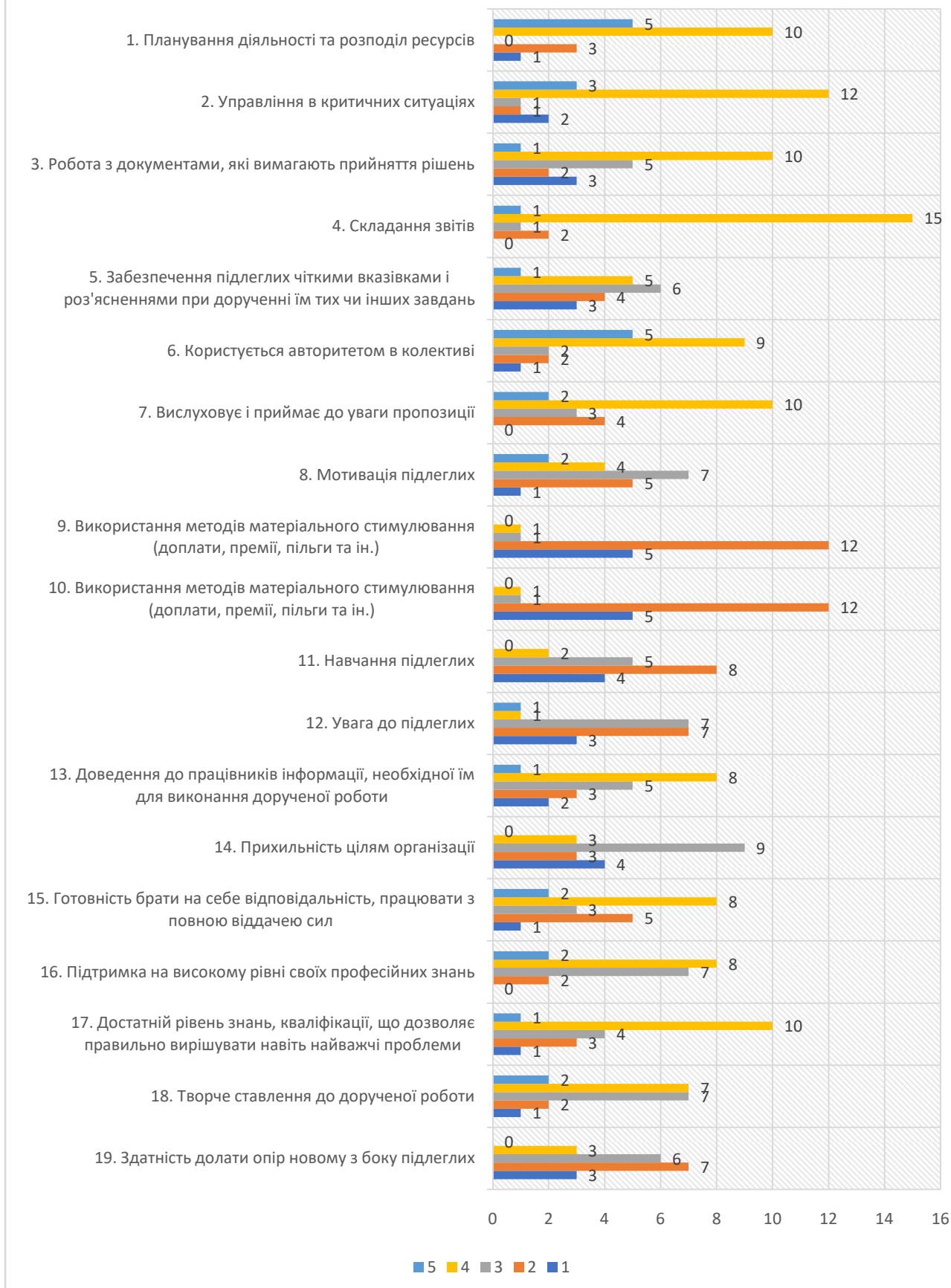
Також 19 співробітників Бахмацького районного територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) були опитані за допомогою анкети «Начальник очима підлеглих» з метою оцінки ефективності діяльності одного із керівників відділу. Співробітники мали змогу оцінити різні показники роботи начальника за шкалою від 1 до 5.

Таблиця 2. Результати анкетування співробітників Бахмацького районного територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг)

№ з/п	Показники роботи керівника	Кількість виставлених оцінок				
		1	2	3	4	5
<i>I. Адміністрування</i>						
1	Планування діяльності та розподіл ресурсів	1	3	0	10	5
2	Управління в критичних ситуаціях	2	1	1	12	3
<i>II. Робота з документами</i>						
3	Робота з документами, які вимагають прийняття рішень	3	2	5	10	1
4	Складання звітів	0	2	1	15	1
<i>III. Робота з колективом</i>						
5	Забезпечення підлеглих чіткими вказівками і роз'ясненнями при дорученні їм тих чи інших завдань	3	4	6	5	1
6	Користується авторитетом в колективі	1	2	2	9	5
7	Вислуховує і приймає до уваги пропозиції	0	4	3	10	2
8	Мотивація підлеглих	1	5	7	4	2
9	Використання методів матеріального стимулювання (доплати, премії, пільги та ін.)	5	12	1	1	0
10	Навчання підлеглих	4	8	5	2	0
11	Увага до підлеглих	3	7	7	1	1
12	Доведення до працівників інформації, необхідної їм для виконання дорученої роботи	2	3	5	8	1
<i>IV. Трудова мораль</i>						
13	Прихильність цілям	4	3	9	3	0

	організації					
14	Готовність брати на себе відповідальність, працювати з повною віддачею сил, на високому професійному рівні	1	5	3	8	2
<i>V. Професійні знання</i>						
15	Підтримка на високому рівні своїх професійних знань	0	2	7	8	2
16	Достатній рівень знань, кваліфікації, що дозволяє правильно вирішувати навіть найважчі проблеми	1	3	4	10	1
<i>VI. Нововведення</i>						
17	Підтримка нововведень	1	0	6	8	4
18	Творче ставлення до дорученої роботи	1	2	7	7	2
19	Здатність долати опір новому з боку підлеглих	3	7	6	3	0

Анкета "Начальник очима підлеглих"

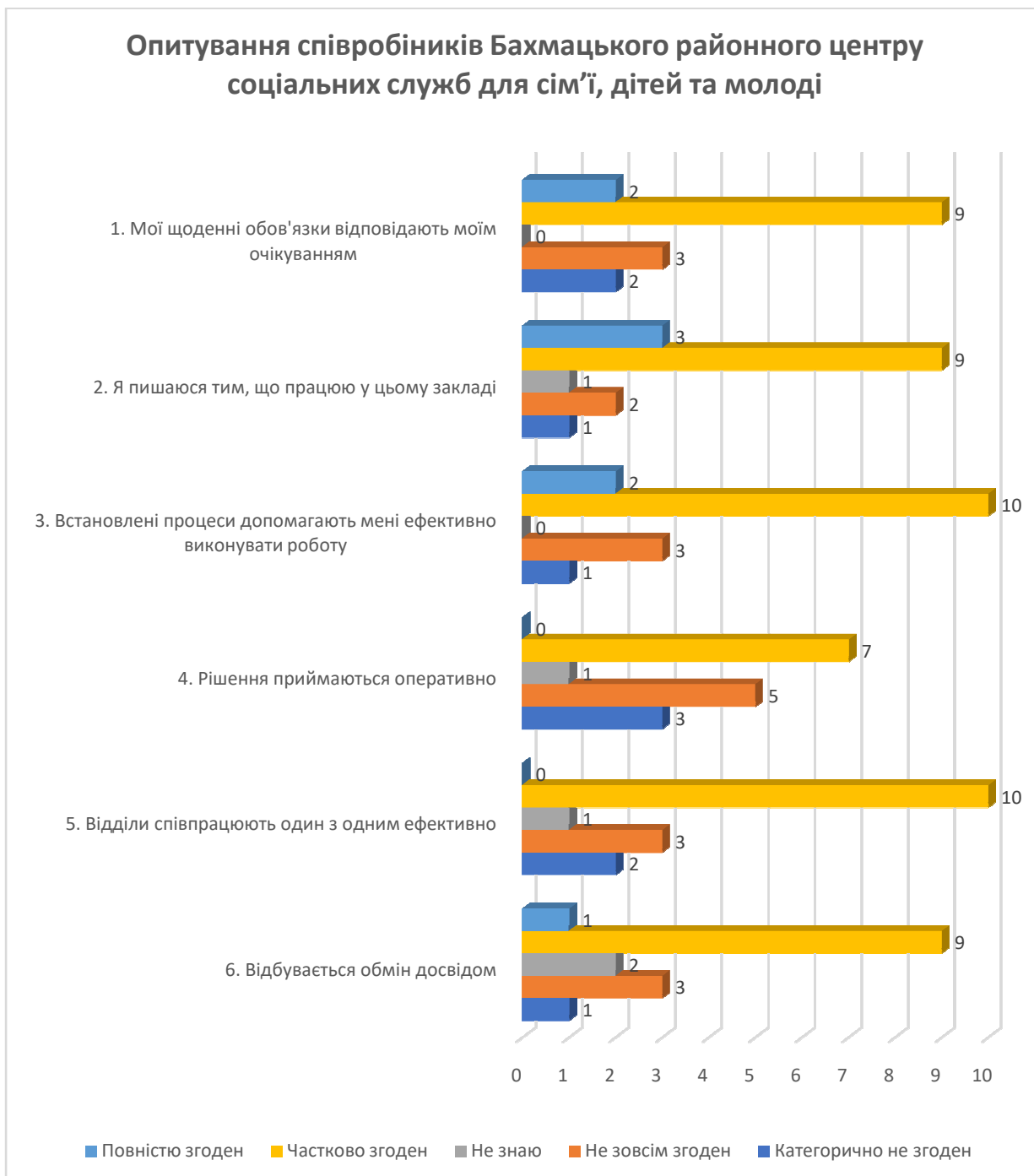


Додатково дослідження було проведено опитуванням 16 співробітників Бахмацького районного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді. Отримано такі результати:

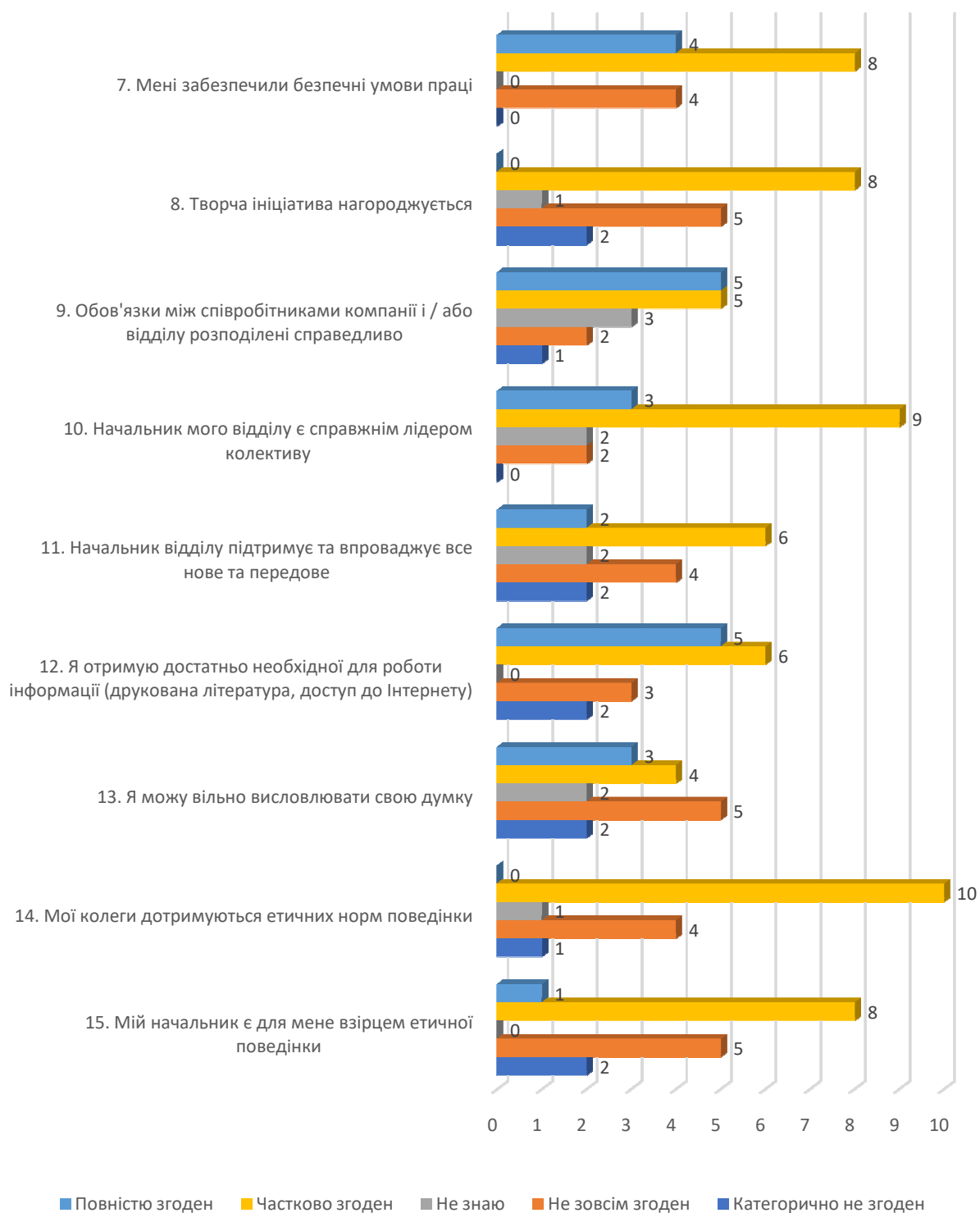
Таблиця 3. Результати опитування співробітників Бахмацького районного територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг)

№ з/п	Твердження	Кількість співробітників, які вибрали певну оцінку				
		Категорично не згоден	Не зовсім згоден	Не знаю	Частково згоден	Повністю згоден
<i>I. Очікування</i>						
1	Мої щоденні обов'язки відповідають моїм очікуванням	2	3	0	9	2
2	Я пишаюся тим, що працюю у цьому закладі	1	2	1	9	3
<i>II. Продуктивність</i>						
3	Встановлені процеси допомагають мені ефективно виконувати роботу	1	3	0	10	2
4	Рішення приймаються оперативно	3	5	1	7	0
<i>III. Взаємодія</i>						
5	Відділи співпрацюють один з одним ефективно	2	3	1	10	0
6	Відбувається обмін досвідом	1	3	2	9	1
<i>IV. Безпека</i>						
7	Мені забезпечили безпечні умови праці	0	4	0	8	4
<i>V. Потенціал</i>						
8	Творча ініціатива нагороджується	2	5	1	8	0
<i>VI. Ставлення до начальства</i>						
9	Обов'язки між співробітниками компанії і / або відділу розподілені справедливо	1	2	3	5	5
10	Начальник мого відділу є справжнім лідером колективу	0	2	2	9	3
11	Начальник відділу	2	4	2	6	2

	підтримує та впроваджує все нове та передове					
<i>VII. Комунікації</i>						
12	Я отримую достатньо необхідної для роботи інформації (друкована література, доступ до Інтернету)	2	3	0	6	5
13	Я можу вільно висловлювати свою думку	2	5	2	4	3
<i>VIII. Етичність</i>						
14	Мої колеги дотримуються етичних норм поведінки	1	4	1	10	0
15	Мій начальник є для мене взірцем етичної поведінки	2	5	0	8	1
IX. Як довго Ви плануєте продовжувати свою кар'єру в закладі?		Менше року (2)	1-2 роки (5)	2-5 років (5)	Більше 5 років (5)	Не знаю (1)
X. Порекомендували б Ви своїм друзям працювати в цьому закладі?		Категорично ні (2)	Можливо, ні (2)	Можливо (6)	Можливо, так (4)	Так (2)
XI. Як довго Ви пропрацювали в закладі?		Менше року (1)	1-2 роки (5)	2-5 років (6)	5-10 років (4)	Більше 10 років (0)
XII. Укажіть Ваш вік		Менше 21 року (1)	Від 21 до 34 років (7)	Від 35 до 44 років (6)	55 років та старше (2)	
XIII. Укажіть вашу стать		Чоловік (5)	Жінка (11)			
XIV. Будь ласка, напишіть свої коментарі та побажання для покращення ефективності роботи закладу						



Опитування співробітників Бахмацького районного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді



Опитувальник «Начальник очима підлеглих» для 16 співробітників Бахмацького районного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді.

Таблиця 4. Результати опитування Бахмацького районного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді

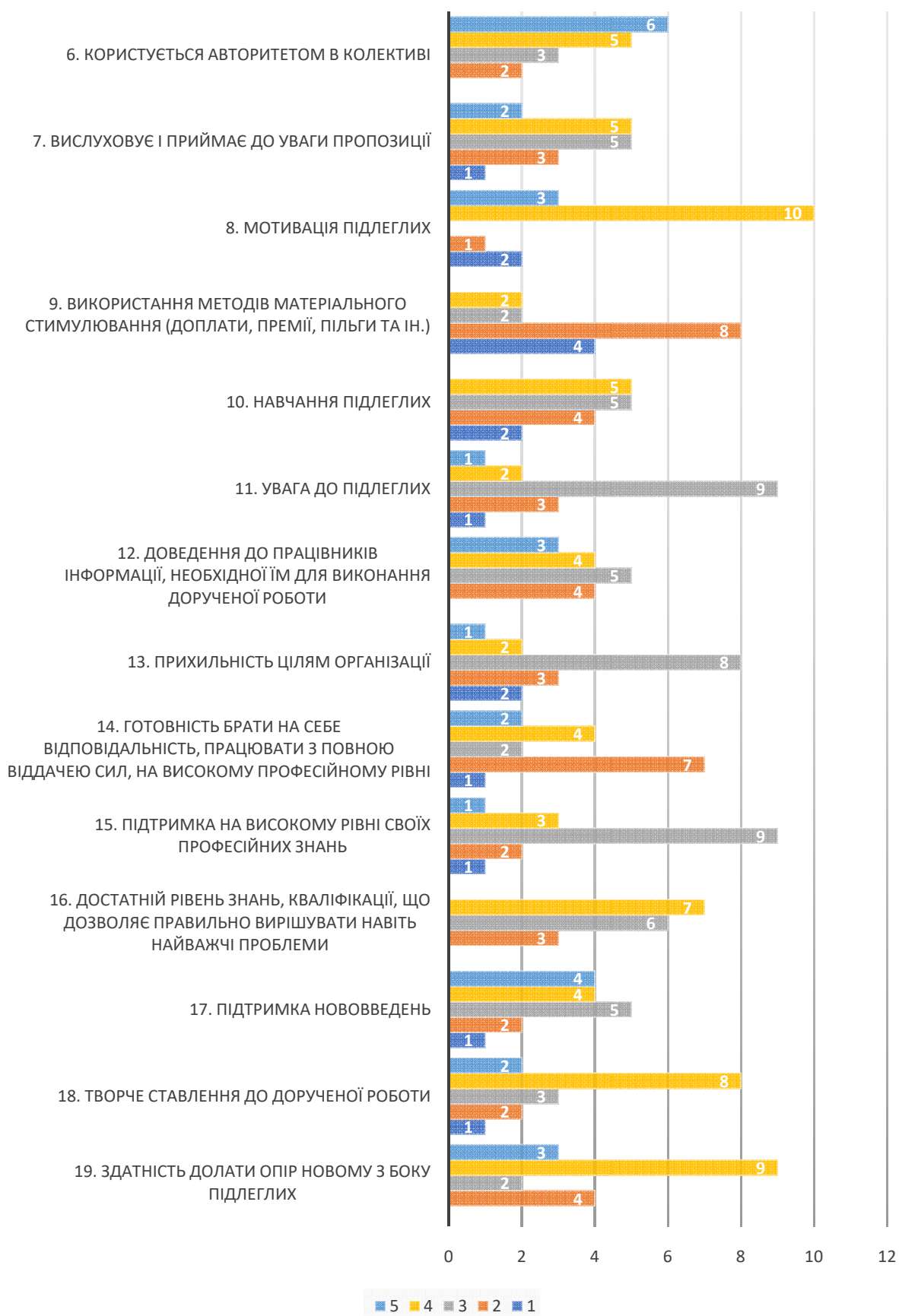
№ з/п	Показники роботи керівника	Кількість виставлених оцінок				
		1	2	3	4	5
<i>I. Адміністрування</i>						
1	Планування діяльності та розподіл ресурсів	2	3	3	5	3
2	Управління в критичних ситуаціях	1	4	2	8	1
<i>II. Робота з документами</i>						
3	Робота з документами, які вимагають прийняття рішень	0	2	4	8	2
4	Складання звітів	1	1	3	6	5
<i>III. Робота з колективом</i>						
5	Забезпечення підлеглих чіткими вказівками і роз'ясненнями при дорученні їм тих чи інших завдань	2	4	5	5	0
6	Користується авторитетом в колективі	0	2	3	5	6
7	Вислуховує і приймає до уваги пропозиції	1	3	5	5	2
8	Мотивація підлеглих	2	1	0	10	3
9	Використання методів матеріального стимулювання (доплати, премії, пільги та ін.)	4	8	2	2	0
10	Навчання підлеглих	2	4	5	5	0
11	Увага до підлеглих	1	3	9	2	1
12	Доведення до працівників інформації, необхідної їм для виконання дорученої роботи	0	4	5	4	3
<i>IV. Трудова мораль</i>						
13	Прихильність цілям організації	2	3	8	2	1
14	Готовність брати на себе відповідальність, працювати з повною віддачею сил, на високому професійному рівні	1	7	2	4	2
<i>V. Професійні знання</i>						

15	Підтримка на високому рівні своїх професійних знань	1	2	9	3	1
16	Достатній рівень знань, кваліфікації, що дозволяє правильно вирішувати навіть найважчі проблеми	0	3	6	7	0
<i>VI. Нововведення</i>						
17	Підтримка нововведень	1	2	5	4	4
18	Творче ставлення до дорученої роботи	1	2	3	8	2
19	Здатність долати опір новому з боку підлеглих	0	4	2	9	3

Діаграма 4



Анкета "Начальник очима підлеглих"



Таблиця 5. Результати анкетування керівників «Методи управління»

№ з/п	Запитання	Керівник відділу Бахмацького районного територіального центру соціального обслуговування	Керівник відділу Бахмацького районного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді
1	Чи багато методів ви використовуєте в процесі управління закладом?	Ні	Ні
2	Чи використовуєте ви в процесі управління адміністративний метод?	Так	Так
3	Чи використовуєте ви в процесі управління регламентуючий метод?	Ні	Так
4	Чи використовуєте ви в процесі управління дисциплінарний метод?	Так	Ні
5	Чи використовуєте ви в процесі управління метод «мотивація працівників» закладу?	Так	Так
6	Чи використовуєте ви в процесі управління метод «соціального прогнозування»?	Так	Так
7	Чи використовуєте ви в процесі управління метод «соціального планування»?	Так	Так
8	Чи ґрунтується ваш заклад на принципі «ми постійно розвиваємось»?	Так	Так
9	Чи вважаєте ви методи, які використовуєте в управлінні закладом	Так	Так

	ефективними?		
10	Який метод ви вважаєте найефективнішим в процесі управління закладом?	Мотивація працівників	Мотивація працівників

Таким чином, оцінка продуктивності системи управління соціальним закладом є важливим аспектом розробки управлінських рішень, що визначає рівень прогресивності чинної системи менеджменту та, як результат, ефективність надання соціальних послуг населенню.

Опитувальники-анкети для співробітників і керівників Бахмацького районного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді та Бахмацького районного територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) були розроблені для більш ґрунтовної оцінки основних теоретичних аспектів ефективності процесу управління соціальним закладом на прикладі практичного опитування працівників та керівників цих закладів. Були розроблені три анкети: «Опитувальник для співробітників», «Начальник очима підлеглих» та «Методи управління».

Всього в анкетуванні взяли участь 19 працівників Бахмацького районного територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) та 16 співробітників Бахмацького районного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді.

Після обробки результатів анкет були виявлені деякі проблеми:

1) В обох закладах керівники (керівники відділів) не приділяють достатньої уваги своїм підлеглим.

2) У обох закладах чимало підлеглих бояться виражати власну думку перед керівництвом. Можливо, через скептичне ставлення до них з боку керівників.

3) Керівники відділів Бахмацького районного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді не поспішають впроваджувати нові технології для

більш ефективної роботи працівників.

4) Керівники відділів обох закладів вважають найбільш ефективним методом в процесі управління мотивацію працівників закладу.

У цілому, можна сказати, що більшості працівників подобається працювати у соціальних закладах: гідні умови праці, забезпеченість інформацією, достойна оплата праці. Та більшість працівників поважають своє безпосереднє начальство.

3.2. Рекомендації керівникам щодо використання методів управління у вдосконаленні управління соціальними закладами

Для покращення процесу планування, обліку та контролю основних планів закладу можна впровадити результативні системи внутрішнього контролю, розвивати комп'ютерні комунікаційні мережі та використовувати сучасне програмне забезпечення таке, як інформаційні технології керування. Це в основному стосується систем управління фінансами, інвестування та бюджетування.

Одним з головних напрямків вдосконалення системи управління Бахмацького районного територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) є визначений підхід із завершеним етапом при виборі організаційної структури, прав та обов'язків робітників закладу, ступеня відповідальності, конкретних методів керівників та експертів по всій території закладу. Правильна організаційна структура управлінського апарату дозволить своєчасно, ефективно, всебічно та компактно впроваджувати процеси управління закладом.

В управлінні Бахмацьким районним територіальним центром соціального обслуговування керівник відділу використовує такі **методи управління**: адміністративний, дисциплінарний, метод прогнозування, метод планування та мотивація працівників. Керівник відділу Бахмацького районного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді використовує

такі методи управління: адміністративний, регламентуючий, метод прогнозування, метод планування та мотивація працівників. Керівники обох закладів вважають свої методи досить ефективними для управління.

З метою покращення ефективності методів управління кожен відділ закладу соціальної сфери має здійснювати чіткі завдання.

Завдання відповідних відділів:

- сформулювати та впровадити кадрову політику закладу на основі внутрішніх норм та нинішніх концепцій управління працівниками;
- створити та підтримувати інформаційну основу та аналіз для прийняття рішень щодо управління працівниками;
- створити безпечні умови праці робітників закладу, матеріальне та моральне мотивування їх діяльності [19; с.63-73].

Головними функціями відділів Бахмацького районного територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) є:

- створення та реалізація наборів програм, пов'язаних із розвитком працівників закладу;
- передбачення та планування необхідності в працівниках, приймання участі у вирішенні проблем, що пов'язані із забезпеченням персоналу умовами праці;
- організація процесу навчання працівників з використанням методів діагностики та оцінки результативності роботи працівників (організація тестування для нових співробітників; підбір працівників для процесу навчання; розробка навчальних форм; пошук педагогів та постійне контролювання професійної освіти);
- забезпечення соціального балансу, вживання заходів для підтримання доброї соціальної та психологічної атмосфери в закладі, проведення соціально-психологічних тестів для працівників та контроль за пристосованістю;
- збільшення ефективності праці співробітників шляхом раціоналізації структур та штатів;

- забезпечення виконання та дотримання всіх норм трудового законодавства при роботі з працівниками;
- реалізація рекомендацій та порад керівництву закладу щодо правового захисту протиправної діяльності, пов'язаної з діяльністю закладу;
- покращення заходів щодо компенсації та стимулювання співробітників закладу (розподіл працівників за категоріями; формулювання методів та систем оплати праці; формулювання планів компенсацій; реалізація процесу оцінювання ефективності співробітників; контроль заміни персоналу);
- організація безпеки життя і здоров'я персоналу та майна закладу, особливо пожежної безпеки;
- постійне покращення методів управління персоналом, за допомогою введення сучасних комп'ютерних технологій;
- виконання представницької діяльності від імені закладу в зовнішніх організаціях та установах, що стосуються виконання обов'язків відділу.

Обов'язки відділів закладу визначаються відповідальною особою відділу кадрів та обов'язками їх працівників залежно від службових функцій та в загальному відділу кадрів.

Внутрішня політика щодо формування управлінського трудового потенціалу ґрунтується на «освіті» керівників закладу та повинна орієнтуватися на готовність, підготовку, збільшення кваліфікації і просування робітників закладу.

Основним завданням Бахмацького районного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді є вчасне забезпечення закладу кваліфікованими керівниками, що мають достатньо високий рівень компетентності, який потрібен для досягнення основних стратегічних цілей закладу, за допомогою:

- визначення серед персоналу працівників з потрібним рівнем управлінських здібностей;
- формулювання та впровадження плану розвитку резерву персоналу;
- розміщення працівників, що належать до резерву персоналу.

Наявність кадрового резерву дає право кандидатам раніше готуватись до новостворених та замінюваних вакансій згідно наукових і практично доведених планів, щоб ефективно організувати навчання та стажування спеціалістів, включених до резерву, а також доцільно ними користуватися у різних напрямках в управлінській системі[25;36].

Співпраця з резервом дозволяє закладу:

- зберігати високу конкурентоспроможність шляхом цілеспрямованого розвитку персоналу управління;
- визначати і розвивати співробітників, які можуть займати керівні посади серед управлінського персоналу закладу;
- направляти співробітників, що знаходяться в резерві на керівні посади, на збільшення ефективності праці в закладі та його відділах ;
- заохочувати резервний персонал до саморозвитку, вдосконалення своїх навичок у професійній діяльності.

Створення резерву персоналу - це постійний процес. Цей процес потребує систематичних та скоординованих дій від людських ресурсів та керівників закладу , а також від потужної підтримки зі сторони самого головного керівника. Правильна організація роботи з резервом персоналу є показником вертикальних можливостей управління та умовою ефективної діяльності всього закладу [37; с.178-183].

Формування і функціонування концепції резерву персоналу повинне відповідати таким нормам:

- призначення персоналу мають бути якомога прозорішими. Для цього необхідно організувати чіткі маршрути розвитку кар'єри та встановити стандарти кар'єрного переходу;
- розподіл творчих завдань між резервістами, які вимагають багато розуму та управлінської роботи;
- діяльність повної системи розвитку резервного персоналу;
- організація навчання для керівників резервістів, щоб правильно спілкуватися з підлеглими та делегувати обов'язки. Мотивування керівників до приватного спілкування із резервним персоналом щодо їх поточної

роботи та майбутніх професій, щоб підтримувати незалежність та ініціативу працівників;

- створення наставницького інституту для резервного персоналу - основні керівники закладу мають великий досвід: їх увага та регулярні обміни з резервним персоналом підвищують інтерес до роботи в соціальному закладі [37; с.110-118].

Розвиток керівничого персоналу в Бахмацькому районному територіальному центрі соціального обслуговування (надання соціальних послуг) та Бахмацькому районному центрі соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді ґрунтується на принципі "ми постійно розвиваємось". Заклади, які використовують ефективні методи управління завжди ґрунтуються на даному принципі. Політика розвитку має не тільки відповідати посадам людей та рівням знань сьогодні, але й відповідати вимогам майбутніх потреб закладу в управлінні.

Найбільш ефективним методом вдосконалення управління як Бахмацького районного територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг), так і Бахмацького районного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді є мотивування працівників закладу. Мотивація роботи - це такий комплекс внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, що заохочують робітників працювати, визначають методи діяльності та зосереджують діяльність на досягненні власних цілей, а також на досягненні цілей закладу[27; с.54-60].

Система мотивації праці передбачає забезпечення ряду матеріальних, моральних та соціальних заходів, які сприяють активізації роботи персоналу у процесі управління для задоволення його різних потреб, які вважаються винагородою за роботу.

Продуктивність праці результат цілеспрямованої діяльності людини. Якщо максимальні результати можна отримати за мінімальних витрат праці, то робота є продуктивною. Результат слід розглядати як одержаний дохід від надання послуги[22; с.186-190].

Ефективність конкретного працівника головним чином залежить від

особистих здібностей та особистих інтересів, а також від його розуміння своєї ролі в колективних зусиллях. Розмір вартості праці залежить від самооцінки працівника, рівня заробітної плати та у впевненості отримання заробітної плати.

Заохочення працівників соціального закладу до реалізації раніше поставлених завдань та цілей є об'єктивною потребою, яку усвідомлюють керівники.

На додаток до теоретичних досліджень практичний досвід розвинутих країн також корисний для підвищення інтересу персоналу до результатів роботи та підвищення мотивації їх праці. Як фактор збільшення зацікавленості працівників в економічному успіху закладу, в розвинених країнах одним із способів зберегти соціальний порядок у колективі є механізм стимулювання розподілу вигод[30; с.89-93].

У разі використання даної системи прибуток працівника ділиться на дві частини: фіксовану та змінну. Перша частка - основна зарплата - визначається під час обробки тарифного договору в рамках колективної угоди. Стосовно другої частини - спеціальна угода між компетентним органом та представником працівника, яка зазвичай реєструється в податковому бюро, щоб заклад міг отримати певні податкові пільги, пов'язані з чинністю таких угод.

Основні типи систем заохочення через розподіл прибутку включають системи виплат премій, системи оцінки ефективності, системи розподілу прибутку на основі продуктивності, колективні системи стимулювання та системи оплати праці.

Окрім матеріального заохочення в моделі мотивації праці, соціально – психологічній мотивації також приділяється велика увага. Найважливішими з них є:

- політика розвитку персоналу (можливості професійного розвитку, обсяг влади і відповідальності, цілеспрямованість і корпоративна гордість);
- соціальна політика закладу (створення та розвиток внутрішньої інфраструктури, соціальний захист і соціальне забезпечення працівників для

поліпшення організаційної культури та спілкування);

- формування соціального пакету, що враховує особисті сили, інтереси і уподобання працівників;

- передача обов'язків, що підвищує важливість співробітника в очах самого себе та оточуючих;

- просування і зростання в посадах закладу[41;46].

Отже, можна сказати, що продуктивність праці залежить від мотивації. Однак ця залежність дуже складна та неоднозначна. Також може трапитися так, що під впливом внутрішніх та зовнішніх стимулів працівники, які дуже зацікавлені у досягненні вищих кінцевих результатів, насправді мають гірші результати, ніж працівники, які набагато менше змотивовані до продуктивної праці[42; с.118].

Відсутність чіткого взаємозв'язку між мотивацією та кінцевим результатом діяльності пов'язана з тим, що на результат роботи впливає багато інших факторів, таких як навички працівників, професійні здібності, правильне розуміння завдань, навколишнє середовище і тд.

Багато досліджень та практичний досвід показують, що існує певна нелінійна залежність між діяльністю людини та її результатами. Спочатку в міру зростання активності результати збільшуються. У міру завершення певного кола заходів результати починають рости набагато повільніше або взагалі залишаються незмінними. Коли досягається найкращий результат, цей етап можна розглядати як оптимальний спектр діяльності. Як тільки рівень активності перевищить оптимальну межу, результати роботи почнуть знижуватися.

Звідси випливає, що керівник соціального закладу має вимагати від підлеглих не максимальної, а саме оптимальної активності. По суті, дуже важливо поєднувати діяльність із напрямками дій, що відповідають людським потребам та цілям закладу[43; с.132].

Зрештою, людина може працювати старанно і залишатися ініціативною, але не усвідомлювати кінцеву мету роботи через незадовільне спілкування з колективом в закладі та нерозуміння поставлених завдань.

Таким чином, стратегія ефективних методів управління Бахмацьким районним територіальним центром соціального обслуговування (надання соціальних послуг) та Бахмацьким районним центром соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді зосереджується на:

- вдосконалення цілей та процедури розвитку системи управління закладом та його складовими для забезпечення ефективного прийняття рішень та координації інформаційного потоку;

- впровадження сучасних методів управління у обрану концепцію комплексної системи управління (інтегрований контроль управлінських процесів);

- вдосконалення організаційної структури управління закладом завдяки використанню сучасних гнучких форм (адаптивність, цілі планування та інші структури);

- вдосконалення інформаційної системи, яка використовується в управлінні соціальним закладом, для підвищення якості інформаційного масиву та розширення можливостей його швидкого використання;

- використання світового досвіду та співпраця з іноземними партнерами, щоб забезпечити якісний розвиток ефективного управління соціальним закладом на необхідному рівні.

Теорія та практика розвитку соціальних закладів побудована на декількох припущеннях. Перше базується на тому, що працівники хочуть вдосконалюватись та професійно зростати. Друге, що працівники сприймають потребу взаєморозуміння. Третє припущення полягає в тому, що діяльність закладу дуже впливає на поведінку окремих працівників та груп утворених в межах закладу. Тому співробітництво між керівниками і їхніми підлеглими необхідно для того, щоб якнайкраще використовувати здібності та здатність працівників, долати перешкоди на шляху їхнього професійного зростання, розвитку та самоутвердження в групах[48; с.154-156].

Вдосконалення управління соціальними закладами передбачає декілька кроків:

1) діагностування ситуації - вивчається сучасний стан в закладі з метою ідентифікації проблемних сфер. Для визначення ситуації керівники використовують анкетування, вивчення думок та позиції працівників, інтерв'ю, архівні дані та зустрічі;

2) формування команди. Діяльність зі створення команди направлена на підвищення ефективності та задоволення осіб, що працюють в групі або команді, яка сприяє збільшенню ефективності закладу в цілому;

3) зворотний зв'язок передбачає, що кожен співробітник заповнює анкету, складену для визначення рівня задоволеності і сприйняття стилю контролю та керування. Результати дослідження доводять до відома всіх залучених працівників, в тому числі їхнього керівництва. Даний підхід дає можливість керівникам дізнаватись ставлення до них їхніх підлеглих та підштовхує до потрібної модифікації поведінки[52; с.38-42].

Іншим підходом до вдосконалення процесу управління закладами соціальної сфери є метод "третейського судді", який використовують у випадках, коли є великий конфлікт всередині закладу. Його можна застосовувати на індивідуальному, груповому або організаційному рівнях. "Третейський суддя" використовує різноманітні посередницькі технології для вирішення різних проблем або конфліктів між окремими співробітниками закладу чи їхніми групами.

Техноструктурний підхід стосується взаємозв'язку структури закладу з персоналом. Структурні зміни, зокрема, посилення децентралізації, зміни в організації роботи та технологічні, вважають ця техноструктурними, якщо їхньою метою є покращення групових та міжособових зв'язків всередині закладу.

Дослідження організаційних процесів дозволяє вивчати групи всередині закладу для того, щоб зрозуміти способи комунікацій, процеси ухвалення рішень та лідерства, методи співпраці та подолання конфліктів. Метою даної форми втручання є вдосконалення досліджуваних процесів. Груповий лідер, якому дають інформацію про недоліки його стилю, може докласти зусиль для того, щоб їх подолати.

Навчання та консультування забезпечують тісний зворотний зв'язок між працівниками соціального закладу. Їх мета допомогти людям краще зрозуміти, як ставляться до них інші та обрати поведінку, що допомогла б досягти поставленої мети. Акцент роблять не на тому, як люди працюють сьогодні, а на тому, як вони можуть покращити свою діяльність в майбутньому[43;50].

Планування та визначення цілей. Ця стратегія прагматичніше направлена, ніж інші способи втручання. На першому плані є працівники, зокрема їх участь в процесі планування та визначення цілей.

Організаційні зміни і організаційний розвиток впливають на ефективність процесу управління шляхом вдосконалення керуючої і керованої системи управління соціальним закладом. При цьому економічна ефективність управління визначається з одного боку, як результат вдосконалення керуючої і керованої систем, з іншого боку на засадах трансформації організаційної і економічної ефективності.

Також дуже важливим у процесі вдосконалення управління соціальним закладом є правильний підбір персоналу. При пошуку та підборі персоналу закладу соціальної сфери необхідно дотримуватися декількох принципів, які не тільки дозволять вибрати кращих кандидатів на заповнення наявних вакансій, але і будуть сприяти їх не важкому входженню в заклад соціальної сфери швидкий вихід на рівень робочих показників, які відповідають встановленим вимогам.

Пошук та підбір персоналу не повинні розглядатися як просте перебування придатної людини для виконання конкретної роботи. Пошук та підбір повинні бути ув'язані із загальним контекстом програм, реалізованих у сфері управління персоналом, покликаних забезпечити досягнення цілей закладу та успіх в реалізації стратегії, яка розроблена керівництвом[32; с.74-77].

Потрібно приймати в увагу не лише рівень професійної компетентності кандидатів але і те, як нові працівники будуть вписуватися в культурну та соціальну структуру закладу.

Соціальний заклад більше втратить, чим придбає, якщо візьме на роботу технічно грамотну особу, але не здатну встановлювати гарні взаємини з співробітниками по роботі, з клієнтами або постачальниками що підриває встановлені норми та порядки.

Керівництву закладу соціальної сфери необхідно також більше уваги виділяти такому заходу як планування кар'єри робітника. Планування кар'єри – це один з напрямків кадрової роботи в закладі, направлене на визначення стратегії та етапів розвитку і просування сильних фахівців[43; с.153].

Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей та цілей людини, з вимогами закладу, стратегією та планами її розвитку, яка виражається в складанні програми професійного та посадового росту. Перелік професійних та посадових позицій в соціальному закладі, що фіксує кращий розвиток професіонала для заняття їм встановленої позиції в закладі, представляє собою кар'єрограму, формалізоване представлення про те, який шлях повинний пройти фахівець для того, щоб отримати потрібні знання та опанувати необхідними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

В залежності від об'єктивних умов кар'єра в соціальному закладі може бути перспективною або тупиковою - в співробітника може бути або довга кар'єрна лінія, або дуже коротка. Менеджер закладу по персоналу вже при прийомі кандидата на роботу повинен спроектувати можливу кар'єру та обговорити її з кандидатом виходячи з індивідуальних особливостей та специфіки мотивації. Та сама кар'єрна лінія для різних співробітників може бути як привабливою, так і нецікавою, що істотно відобразиться на ефективності їхньої подальшої діяльності.

Таким чином, було сформульовано пропозиції щодо вдосконалення управління соціальним закладом.

Висновки до третього розділу

Оцінка продуктивності системи управління соціальним закладом є важливим аспектом розробки управлінських рішень, що визначає рівень прогресивності чинної системи менеджменту та, як результат, ефективність надання соціальних послуг населенню.

Дослідження ефективності управління двох закладів соціальної сфери (Бахмацький районний територіальний центр соціального обслуговування, Бахмацький районний центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді) показало такі результати:

- в обох закладах керівники (керівники відділів) не приділяють достатньої уваги своїм підлеглим;

- в обох закладах чимало підлеглих бояться виражати власну думку перед керівництвом. Можливо, через скептичне ставлення до них з боку керівників;

- керівники відділів Бахмацького районного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді не поспішають впроваджувати нові технології для більш ефективної роботи працівників.

- керівники відділів обох закладів вважають найбільш ефективним методом в процесі управління мотивацію працівників закладу.

Важливим для керівників соціальних закладів є завдання створення системи контролю альтернативної внутрішньому контролю.

Ефективність методів управління Бахмацького районного територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) та Бахмацького районного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді полягає у:

- покращенні управлінської структури закладу;
- підвищенні організації управління та бізнесу шляхом вдосконалення планування соціального закладу;

- перевірі основних показників функціонування закладу;

- підвищення ефективності організаційним процесом.

Найбільш ефективним методом вдосконалення управління як

Бахмацького районного територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг), так і Бахмацького районного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді є мотивування працівників закладу. Мотивація роботи - це комплекс внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, що заохочують співробітників працювати, визначають методи діяльності та зосереджують діяльність на досягненні власних цілей, а також цілей закладу.

Керівник соціального закладу має вимагати від підлеглих не максимальної, а саме оптимальної активності.

Вдосконалення управління соціальними закладами передбачає декілька кроків:

1) Діагностування ситуації - вивчається сучасний стан в закладі з метою ідентифікації проблемних сфер.

2) Формування команди. Діяльність зі створення команди направлена на підвищення ефективності та задоволення осіб, що працюють в групі або команді, яка сприяє збільшенню ефективності закладу в цілому.

3) Зворотний зв'язок - передбачає, що кожен співробітник заповнює анкету, складену для визначення рівня задоволеності і сприйняття стилю контролю та керування.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши наукову літературу з досліджуваної проблеми ми дійшли ряду висновків, а саме:

1. З аналізу основних понять «соціальне управління», «напрямки соціального управління», «методи соціального управління», «ефективність управління» та «соціальні заклади» ми дійшли висновку, що вони виступають в об'єкті дослідження різних галузей наук – соціології, менеджменту, соціальної роботи. Так, соціальне управління - це регулювання діяльності, поведінки людей та відносин між ними. Регуляційні механізми системи управління в соціальній сфері охороняють своїм впливом усі галузі життєдіяльності та спілкування.

Ядром системи управління є люди-керівники, експерти, допоміжний персонал та службовці. Система управління діє на всіх рівнях соціальних процесів (соціальних, організаційних, особистих).

В залежності від виду соціальної роботи відрізняються і напрямки соціального управління. Основні напрямки соціального управління включають соціальні та медичні послуги населенню, соціальний захист сімей, соціальний захист людей з інвалідністю, соціальні послуги для людей похилого віку, соціальну роботу з безпритульними та соціальну роботу з молоддю.

До методів управління в закладах соціальної сфери відносять: соціальне прогнозування, соціальне планування, адміністративні методи, регламентуючі методи, дисциплінарні методи та мотивація працівників закладу

2. В останні кілька десятиліть система соціальних закладів в Україні стрімко розвивалася і стала досить розгалуженою. Соціальні заклади та служби створюються як в державному секторі, так і в громадському секторі. На ринку соціальних послуг сьогодні є заклади, створені державними органами, громадськими організаціями, благодійними фондами, релігійними організаціями та громадянами.

В Україні наразі діє 1062 інтернатів різного типу для дітей-сиріт та

позбавлених батьківського піклування в дошкільному та шкільному віці. Дані заклади мають статус «сирітських». Сюди входять 406 загальноосвітніх шкіл-інтернатів, 224 дитячих будинків, 376 дитячих будинків сімейного типу та 56 дитячих будинків-інтернатів. Кожного року школи-інтернати завершують приблизно 1,5 тис. дітей.

Центри соціальної реабілітації дітей-інвалідів також займають важливе місце в мережі закладів соціального захисту населення. Метою Центру соціальної реабілітації дітей-інвалідів є здійснення заходів щодо корекції порушень розвитку у дітей - інвалідів, навчання їх основним соціальним та побутовим навичкам, розвиток здібностей та створення умов для інтеграції в суспільство.

Враховуючи перелік закладів соціального захисту, особливо їх вразливих категорій, слід подбати про створення закладів соціального захисту дітей з обмеженими можливостями, для постійного проживання, щоб забезпечити їх соціальну адаптацію, усиновлення, а також створення так званих «універсальних» дитячих будинків-інтернатів різних типів. Створення так званих «універсальних» дитячих будинків різних типів дасть змогу максимально задовольнити потреби населення.

3. Для виявлення можливих проблем у ефективному управлінні соціальним закладом були розроблені опитувальники з різними питаннями та твердженнями для співробітників та керівників відділів соціальних закладів.

Оцінка продуктивності системи управління соціальним закладом є важливим аспектом розробки управлінських рішень, що визначає рівень прогресивності чинної системи менеджменту та, як результат, ефективність надання соціальних послуг населенню.

Після обробки результатів анкет були виявлені деякі проблеми:

1) В обох закладах керівники (керівники відділів) не приділяють достатньої уваги своїм підлеглим.

2) У обох закладах чимало підлеглих бояться виражати власну думку перед керівництвом. Можливо, через скептичне ставлення до них з боку

керівників.

3) Керівники відділів Бахмацького районного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді не поспішають впроваджувати нові технології для більш ефективної роботи працівників.

4) Керівники відділів обох закладів вважають найбільш ефективним методом в процесі управління мотивацію працівників закладу.

4. Методи є дуже важливою частиною процесу управління. Наявність передових методів та їх досвідчене використання є передумовами ефективного управління та контролю.

Ефективність методів управління Бахмацького районного територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) та Бахмацького районного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді полягає у:

- покращенні управлінської структури закладу;
- підвищенні організації управління та бізнесу шляхом вдосконалення планування соціального закладу;
- перевірки основних показників функціонування закладу;
- підвищення ефективності організаційним процесом.

Найбільш ефективним методом вдосконалення управління як Бахмацького районного територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг), так і Бахмацького районного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді є мотивування працівників закладу. Мотивація роботи - це такий комплекс внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, що заохочують робітників працювати, визначають методи діяльності та зосереджують діяльність на досягненні власних цілей, а також на досягненні цілей закладу.

5. Нами були запропоновані рекомендації щодо вдосконалення процесу управління соціальним закладом для керівників. Вдосконалення управління соціальними закладами передбачає декілька кроків:

1) діагностування ситуації - вивчається сучасний стан в закладі з метою ідентифікації проблемних сфер. Для визначення ситуації керівники

використовують анкетування, вивчення думок та позиції працівників, інтерв'ю, архівні дані та зустрічі;

2) формування команди. Діяльність зі створення команди направлена на підвищення ефективності та задоволення осіб, що працюють в групі або команді, яка сприяє збільшенню ефективності організації в цілому;

3) зворотний зв'язок передбачає, що кожен співробітник заповнює анкету, складену для визначення рівня задоволеності і сприйняття стилю контролю та керування. Результати дослідження доводять до відома всіх залучених працівників, в тому числі їхнього керівництва. Даний підхід дає можливість керівникам дізнаватись ставлення до них їхніх підлеглих та підштовхує до потрібної модифікації поведінки.

Також дуже важливим у процесі вдосконалення управління соціальним закладом є правильний підбір персоналу. При пошуку та підборі персоналу закладу соціальної сфери необхідно дотримуватися декількох принципів, які не тільки дозволять вибрати кращих кандидатів на заповнення наявних вакансій, але і будуть сприяти їх не важкому входженню в заклад і швидкий вихід на рівень робочих показників, які відповідають встановленим вимогам.

Таким чином, управління закладами соціальної сфери є досить перспективним напрямком діяльності, який потребує дослідження і розвитку, оскільки саме від якості управління закладами соціальної сфери залежить ефективність самої соціальної роботи, а відповідно, добробут і благополуччя отримувачів соціальних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Надвичина Т. Соціальний менеджмент: перспектива технологізації. *Психологія і суспільство* я. – 2011. – №1. – С. 114–121.
2. Решетніченко А. В. Теорія управління соціальним розвитком: Глосарій; УАДУ, Дніпропетровський регіональний ін-т держ. управління. - Дніпропетровськ, 2002. 63 с.
3. Андреев С. С. Теория социального управления. Субъект и объект социального управления. *Соціально-гуманітарні знання*. 2001. № 1. С.80-96.
4. Зарецкий А. Д. Менеджмент социальной работы: учеб. пособ. Ростов: Феникс, 2008. 187 с.
5. Зверева І. Д., Безпалько О. В. Соціальна робота в Україні. Київ: Центр навч. л-ри, 2009. 256 с.
6. Социальный менеджмент : учеб. пособие / Д. В. Зайцев, Г. Г. Карпова, Г. В. Лобачева и др.; под ред. П. Романова, Е. Ярской-Смирновой. – Саратов : Саратовский гос. техн. ун-т, Центр соц. политики и гендерных исслед., 2008. 276 с.
7. Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Одеса : видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2017. 406 с.
8. Вступ до соціальної роботи : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / за ред. Т. В. Семигіної, І. І. Миговича. Київ: Академвидав, 2005. 304 с.
9. Стандарти соціальних послуг : зб. документів. - Кн. 2 / За ред. Л. Л. Сідельнік. - К. : ТОВ «ЛДЛ», 2007. 232 с.
10. Мельничук М. В. Становлення соціального захисту та суспільного добробуту громадян в Україні. Донецьк, 2007. - 228 с.
11. Закон України “Про соціальні послуги” // Відом. Верховної Ради України. 2003. № 45. Ст. 358.
12. Никитин В. А. Проблемы и направления реализации социального в обществе. М.: Московский психолого-социальный институт, 2006. 197 с.
13. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики

України.[Електронний ресурс]. URL: <http://www.mlsp.gov.ua>.

14. Про затвердження типових положень про дитячий будинок-інтернат, молодіжне відділення дитячого будинку-інтернату системи праці та соціального захисту населення від 02 квітня 2008 року №173 / Міністерство праці та соціальної політики України. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE15366.html.

15. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом. К., 2006. 365 с.

16. Шендеровський К. Менеджмент у соціальній роботі : посібник / К. Шендеровський. К. : Главник, 2007. 207 с.

17. Верхоробін В.І., Лелекова О.С. Сучасні методи управління персоналом. *Гроші і кредит*. 2003. № 8.

18. Завалкевич Л. Косик В. О методах управленческого влияния // Персонал. 2009 . №2. С. 60-64.

19. Андрущенко В. П. Соціальна робота: менеджмент соціальної роботи : навч. посібник. К. : ДЦССМ, 2003. Кн. 7. 276 с.

20. Біловол Р.І. Управління ефективністю: опорний конспект лекцій / Р.І. Біловол. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. 61 с/

21. Мескон М. Основы менеджмента/ М.: Вильямс, 2007. 672 с.

22. Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Лаже М.В/ Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12, частина 2. С. 186-190.

23. Мурашко, М.І. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник [Текст]. К. : «Знання», 2002. 311 с.

24. Лукашевич М. П. Менеджмент соціальної роботи: теорія та практика : навч. посіб. К. : Каравела, 2007. 296 с.

25. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основы менеджмента: підручник. Київ: «Академвидав», 2010. 416 с.

26. Сич Т. В. Особливості управління соціальними закладами. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/srutip_2013_3-4_21

27. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2012. 397 с.

28. Никифорова В.Г. Н. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
29. Дворецька Г. В. Соціологія: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 472 с.
30. Куліпанов К.А. Мотивація і оцінка персоналу: навч. посіб. / К.А. Куліпанов.- К.: Знання-Прес, 2009. 138 с.
31. Іванова О. Л. Менеджмент в соціальній роботі : метод. реком. до навч. курсу для магістеріуму. Ужгород, 2012. 42 с.
32. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
33. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 158-162
34. Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снідерман Б. Мотивация к работе: Пер. с англ. М.: Вершина, 2007. 240 с.
35. Главацька О. Л. Менеджмент соціальної роботи: курс лекцій. Тернопіль, ТДПУ, 2011. 65 с.
36. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 2. С. 192-196.
37. Балабанова Л.В. Управление персоналом: учебник / Л.В. Балабанова, А.В. Сардак. К.: Центр учеб. лит., 2011. 468 с.
38. Біловол Р.І. Управління ефективністю: опорний конспект лекцій / Р.І. Біловол. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. 61 с.
39. Скуратівський В. Основи соціальної політики: Навчальний посібник/ В.А. Скуратівський, О.М. Палій,; МАУП. К., 2002. 199 с.
40. Воронкова В. Соціально-економічне прогнозування: Навчальний посібник; М-во освіти і науки України. К.: ВД "Професіонал, 2004. 283 с.
41. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4. С. 119-125.
42. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства

: монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. Харків : ІНЖЕК, 2007. 184 с.

43. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2014. 447 с.

44. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1.С.510-513.

45. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Эффективный менеджмент/Под общей ред. И.И. Мазура. - М.:Высшая школа, 2003. - 555 с.

46. Герцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снідерман. - Москва : Вершина, 2007. 238 с.

47. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основы управління персоналом: Навч.-метод. посіб. К.: МАУП. 2001. 212 с.

48. Менеджмент персоналу / [М. Недашківський, Г. Євтушенко, Л. Гацька]. Ірпінь, 2002. - 252 с.

49. Збрицька Т. П. Система участі працівників у прибутках як один з методів мотивації. Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХП», 2012. № 15. С. 104-109.

50.Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Підручник. Вид. 2-е.-К.: Академвидав, 2007. 472с.

51.Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Управління персоналом: Термінологічний словник. К. : Кондор, 2007. 168с.

52.Кандиба А.М. Управлінська діяльність: Навч. Посібник. К.: Аграрна наук, 2001. 262 с.

53.Хромов В.О., Бовтрук А.П. Основы управління персоналом: Навч. метод. посіб.: МАУП, 2001. - 251с

54.Менеджер персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В.М. Данюка, В.М. Летюха. К.: КНЕУ, 2010. - 275с.

ДОДАТКИ

Анкета №1 для співробітників

№ з/п	Твердження	Оцінка				
		Категорично не згоден	Не зовсім згоден	Не знаю	Частково згоден	Повністю згоден
<i>I. Очікування</i>						
1	Мої щоденні обов'язки відповідають моїм очікуванням					
2	Я пишаюся тим, що працюю у цьому закладі					
<i>II. Продуктивність</i>						
3	Встановлені процеси допомагають мені ефективно виконувати роботу					
4	Рішення приймаються оперативно					
<i>III. Взаємодія</i>						
5	Відділи співпрацюють один з одним ефективно					
6	Відбувається обмін досвідом					
<i>IV. Безпека</i>						
7	Мені забезпечили безпечні умови праці					
<i>V. Потенціал</i>						
8	Творча ініціатива нагороджується					
<i>VI. Ставлення до начальства</i>						
9	Обов'язки між співробітниками компанії і / або відділу розподілені справедливо					
10	Начальник мого відділу є справжнім лідером колективу					
11	Начальник відділу підтримує та впроваджує все нове та передове					
<i>VII. Комунікації</i>						
12	Я отримую достатньо необхідної для роботи інформації (друкована література, доступ до Інтернету)					
13	Я можу вільно висловлювати свою думку					
<i>VIII. Етичність</i>						
14	Мої колеги дотримуються етичних норм поведінки					
15	Мій начальник є для мене взірцем етичної поведінки					
IX. Як довго Ви плануєте продовжувати свою кар'єру в		Менше року	1-2 роки	2-5 років	Більше 5 років	Не знаю

закладі?					
X. Порекомендували б Ви своїм друзям працювати в цьому закладі?	Категорично ні	Можливо, ні	Можливо	Можливо, так	Так
XI. Як довго Ви пропрацювали в закладі?	Менше року	1-2 роки	2-5 років	5-10 років	Більше 10 років
XII. Укажіть Ваш вік	Менше 21 року	Від 21 до 34 років	Від 35 до 44 років	55 років та старше	
XIII. Укажіть вашу стать	Чоловік	Жінка			
XIV. Будь ласка, напишіть свої коментарі та побажання для покращення ефективності роботи закладу					

Анкета №2 «Начальник очима підлеглих»

Для оцінки роботи керівника слід обвести потрібну цифру в графі (Оцінка) для кожного з перерахованих показників роботи, використовуючи запропоновану шкалу:

- 5 - відмінно;
- 4 - добре;
- 3 - середньо (задовільно);
- 2 - нижче середнього;
- 1 - погано.

№ з/п	Показники роботи керівника	Оцінка				
<i>I. Адміністрування</i>						
1	Планування діяльності та розподіл ресурсів	1	2	3	4	5
2	Управління в критичних ситуаціях	1	2	3	4	5
<i>II. Робота з документами</i>						
3	Робота з документами, які вимагають прийняття рішень	1	2	3	4	5
4	Складання звітів	1	2	3	4	5
<i>III. Робота з колективом</i>						
5	Забезпечення підлеглих чіткими вказівками і роз'ясненнями при дорученні їм тих чи інших завдань	1	2	3	4	5
6	Користується авторитетом в колективі	1	2	3	4	5
7	Вислуховує і приймає до уваги пропозиції	1	2	3	4	5
8	Мотивація підлеглих	1	2	3	4	5
9	Використання методів матеріального стимулювання (доплати, премії, пільги та ін.)	1	2	3	4	5
10	Навчання підлеглих	1	2	3	4	5

11	Увага до підлеглих	1	2	3	4	5
12	Доведення до працівників інформації, необхідної їм для виконання дорученої роботи	1	2	3	4	5
<i>IV. Трудова мораль</i>						
13	Прихильність цілям організації	1	2	3	4	5
14	Готовність брати на себе відповідальність, працювати з повною віддачею сил, на високому професійному рівні	1	2	3	4	5
<i>V. Професійні знання</i>						
15	Підтримка на високому рівні своїх професійних знань	1	2	3	4	5
16	Достатній рівень знань, кваліфікації, що дозволяє правильно вирішувати навіть найважчі проблеми	1	2	3	4	5
<i>VI. Нововведення</i>						
17	Підтримка нововведень	1	2	3	4	5
18	Творче ставлення до дорученої роботи	1	2	3	4	5
19	Здатність долати опір новому з боку підлеглих	1	2	3	4	5

Анкета № 3 «Методи управління» (для керівників)

№ з/п	Запитання	Керівник Бахмацького районного територіального центру соціального обслуговування	Керівник Бахмацького районного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді
1	Чи багато методів ви використовуєте в процесі управління закладом?		
2	Чи використовуєте ви в процесі управління адміністративний метод?		
3	Чи використовуєте ви в процесі управління регламентуючий метод?		
4	Чи використовуєте ви в процесі управління дисциплінарний метод?		
5	Чи використовуєте ви в процесі управління метод «мотивація працівників» закладу?		
6	Чи використовуєте ви в процесі управління метод «соціального прогнозування»?		
7	Чи використовуєте ви в процесі управління метод «соціального планування»?		
8	Чи ґрунтується ваш заклад на принципі «ми постійно розвиваємось»?		
9	Чи вважаєте ви методи, які використовуєте в управлінні закладом ефективними?		
10	Який метод ви вважаєте найефективнішим в процесі управління закладом?		