

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
В. Н. КАРАЗІНА**

СОЦІОЛОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра соціології управління та соціальної роботи

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи на тему

**«КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СОЦІАЛЬНОГО
ОБСЛУГОВУВАННЯ»**

Виконала: студентка 2 курсу групи СМ-62
другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 054 – Соціологія
Бугай К. Є.

Керівник: Бутиліна О. В., кандидат соц.
наук, доцент ЗВО кафедри соціології
управління та соціальної роботи

Рецензент: Кудринська Г. І., канд. соц. наук,
доцент кафедри соціології Львівського
національного університету
імені Івана Франка

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет соціологічнийКафедра соціології управління та соціальної роботиРівень вищої освіти другий (магістерський)Спеціальність 054 «Соціологія»Освітньо-професійна програма «Соціальний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

підпис

ініціали, прізвище

«25» жовтня 2023 рокуЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)Бугай Катерина Євгеніївна
(прізвище, ім'я, по батькові студента)1. Тема роботи «Кадровий менеджмент в організаціях соціального обслуговування»керівник роботи Бутиліна Олена Вікторівна кандидат соціологічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «04» листопада 2024 року № 1006-5/3583.2. Строк подання студентом роботи «02» грудня 2024 року.

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Визначити теоретичну основу дослідження кадрового менеджменту як складової системи управління в організації. 2. Охарактеризувати соціально-управлінський контекст вивчення кадрового менеджменту. 3. Надати огляд напрямів реалізації та методів дослідження кадрового менеджменту. 4. Схарактеризувати основні практики кадрового менеджменту в організаціях соціального обслуговування. 5. Визначити проблеми та недоліки в управлінні персоналом в організаціях соціального обслуговування державного і недержавного сектору. 6. Розробити рекомендації, спрямовані на оптимізацію роботи з кадрами в

організаціях соціального обслуговування державного і недержавного сектору.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Вибір теми магістерської кваліфікаційної роботи.
2.	Робота з літературою.
3.	Складання плану магістерської кваліфікаційної роботи.
4.	Підготовка вступу
5.	Підготовка першого розділу
6.	Підготовка другого розділу
7.	Проведення розвідувального соціологічного дослідження
8.	Підготовка третього розділу
9.	Підготовка загального висновку
10.	Оформлення роботи

5. Дата видачі завдання «25» жовтня 2023 року.

Студент



підпис

Катерина БУГАЙ
ініціали, прізвище

Керівник роботи



підпис

Олена БУТИЛІНА
ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	7
1. 1. Соціологічне підґрунтя вивчення кадрового менеджменту в організаціях.....	7
1. 2. Управлінські теорії роботи з персоналом організації.....	15
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СОЦІАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ....	25
2. 1. Загальна характеристика організацій соціального обслуговування.....	25
2. 2. Складові системи кадрового менеджменту в організаціях соціального обслуговування.....	30
2. 3. Методи оцінки професійно значущих якостей фахівців соціальної сфери.....	50
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СОЦІАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО ТА НЕДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ.....	56
3. 1. Програма емпіричного дослідження.....	56
3. 2. Аналіз результатів дослідження та рекомендації.....	62
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ	
Додаток А. Тест «Наскільки у Вас розвинені м'які навички?»	
Додаток Б. Методика: Діагностика емоційного інтелекту за методикою Холла	
Додаток В. Діагностика емпатії (модифікований опитувач А. Меграбяна і Н. Епштейна)	
Додаток Г. Гайд інтерв'ю	

ВСТУП

Сучасні умови українського суспільства характеризуються значними викликами, що призводить до соціально-економічного напруження. До таких викликів можна віднести воєнні дії на території країни, обстріли, міграція населення та примусова евакуація, підвищений рівень стресу, стан невизначеності, великий відсоток поширення посттравматичного стресового розладу, поява нових категорій населення (таких як внутрішньо переміщені особи, біженці, люди в транзиті, постраждалі внаслідок війни, люди, що переживають втрату тощо), що потребують допомоги.

Для підтримки людей, які опинилися в складних життєвих обставинах мають працювати належним чином організації соціального обслуговування. У зв'язку зі складною ситуацією всередині країни їхня діяльність також стикається з великою кількістю викликів, а кадровий менеджмент є тим інструментом, який має забезпечувати ефективну роботу організацій соціального обслуговування.

Актуальність дослідження зумовлена потребою в швидкій адаптації системи управління персоналом організації соціального обслуговування до сучасних умов, щоб мінімізувати вплив негативних факторів на персонал та діяльність організації в цілому.

Дослідження є актуальним для розробки дієвих рекомендацій в покращенні системи кадрового менеджменту в сучасних умовах праці, які будуть сприяти підтримці емоційного стану працівників, запобіганню професійного вигорання, збільшенню дієвих методів мотивації персоналу та загальному підвищенню якості надання послуг населенню.

Вивченню кадрового менеджменту присвячено багато робіт та досліджень, в тому числі соціологічних. Здебільшого вони спрямовані на аналіз його складових, пошуку сучасних методів роботи з персоналом. В той же час ці наукові публікації не містять в собі аналіз системи кадрового менеджменту в організаціях соціального обслуговування в сучасних умовах. Такі науковці як Балабанова Л. В, Сардак О. В,

Гоголя О. П, Драгнєва Н. І. досліджували систему управління персоналом[1; 3]. Системі набору та відбору персоналу організації та формуванні кадрової політики всередині неї було присвячено роботу Біндюженко В. М[4]. Методи адаптації персоналу також було досліджено такими науковцями як Бондар Т. В., Краснонос А. С., Карабашдак К. І. [5; 13]. Дідур К. М., Шаповал О. А., Сазонова Т. О, Келемеш Л. В. було досліджено системний підхід до управління персоналом підприємства [9; 29; 34]. Такі вчені як Костунець Т. А., Корнійчук А. М. вивчали дієві підходи управління персоналом[15]. Тема підбору, пошуку персоналу також була вивчена такими вченими як Лисюк Н. А.[17]. Шишкін В. О., Рогова І. В. досліджували таку важливу складову кадрового менеджменту як планування потреби в персоналі, яке є одним із основних чинників успішного розвитку підприємства[36]. Проблемам адаптації працівників та методам їх вирішення було присвячено роботу вченої Миронової О. М[21]. Безпечному вивільненню персоналу також було присвячено дослідження Ткач О. А. «Аутплейсмент – сучасний спосіб звільнення персоналу»[31].

Об’єкт – кадровий менеджмент як складова системи управління.

Предмет – кадровий менеджмент в організаціях соціального обслуговування.

Мета – схарактеризувати напрями реалізації кадрового менеджменту в організаціях соціального обслуговування, визначити його специфіку в умовах війни.

Завдання:

1. Визначити теоретичну основу дослідження кадрового менеджменту як складової системи управління в організації.

2. Охарактеризувати соціально-управлінський контекст вивчення кадрового менеджменту.

3. Надати огляд напрямів реалізації та методів дослідження кадрового менеджменту.

4. Схарактеризувати основні практики кадрового менеджменту в організаціях соціального обслуговування.

5. Визначити проблеми та недоліки в управлінні персоналом в організаціях соціального обслуговування державного і недержавного сектору.

6. Розробити рекомендації, спрямовані на оптимізацію роботи з кадрами в організаціях соціального обслуговування державного і недержавного сектору.

Методологія дослідження. Для розв'язання завдань та досягнення мети, поставлених у дослідженні, було використано такі методи:

– *теоретичні* (аналіз та узагальнення теоретичних надбань наукових досягнень сучасної науки з теми кадрового менеджменту, аналіз практик сучасних організацій соціального обслуговування щодо управління персоналом в умовах воєнного стану, а також порівняння та систематизація отриманої інформації щодо визначення та змісту поняття «кадровий менеджмент»);

– *емпіричні* (глибинне інтерв'ю з працівниками організацій соціального обслуговування в державній та недержавній сферах для визначення недоліків, переваг, а також актуальних проблем в управлінні персоналом в сучасних умовах. Інструментом збору даних є телефонне інтерв'ю, інтерв'ю face-to-face, а також опитування з використанням платформи Teams для відеозв'язку.

Емпірична база дослідження складає результати проведеного онлайн-інтерв'ю, інтерв'ю face-to-face, а також відеозв'язку з використанням платформи Teams; наукові статті та роботи щодо особливостей кадрового менеджменту, його актуальних проблем та викликів; результати інтерв'ю, проведеного в межах реалізації наукової теми кафедри "Актуальні напрями менеджменту соціальних служб" (керівник НДР, кандидат соціол. наук, доцент, в.о. завідувача кафедри соціології управління та соціальної роботи Євдокимова І. А.; відповідальний виконавець, доцент, кандидат соціол. наук Бутиліна О. В.; державна реєстрація НДР № 0121U108311), публічна інформація, розміщена на веб-сайтах та сторінках сучасних організацій соціального обслуговування.

В інтерв'ю взяли участь 12 працівників організацій соціального обслуговування. Серед них 6 респондентів представляють державну сферу надання послуг, також 6 інших респондентів – недержавну сферу.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків після кожного розділу, загальних висновків, додатків та списку використаних джерел (всього 53 найменування). Загальна кількість сторінок складає 93. Робота містить 3 таблиці.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1. 1. Соціологічне підґрунтя вивчення кадрового менеджменту в організаціях

У сучасних умовах розвитку суспільства для досягнення успіху організації будь-якої сфери важливо максимально ефективно використовувати її персонал. Для досягнення високих результатів в роботі, реалізації поставлених цілей організації, а також адаптації до нової сучасності замало лише фінансових, технологічних та інноваційних ресурсів. Важливим чинником її зростання є оснащення добре згуртованим, кваліфікаційним та підготовленим колективом.

Тому одним із ключових завдань кадрового менеджменту є здатність ефективно працювати з людьми, правильно їх підбирати, адаптувати та оцінювати, створювати умови для ініціативи та зацікавленості у підвищенні свого професійного рівня. Таке управління людськими ресурсами націлене на розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу організації і дозволяє сформувати комфортне середовище для ефективної праці[30, с.5].

Отже, кадровий менеджмент – певна цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, включно з розробкою концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом, що здійснюється для забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу[30].

Кадровий менеджмент є однією із складових організації як системи. Бо система – це симбіоз компонентів та елементів, що взаємодіють між собою, а також зовнішнім середовищем для досягнення спільної мети. І кожен її елемент грає свою особливу роль, несе свої цінності та мету. А взаємодія цих елементів і є тією силою прогресу, розвитку та ефективності організації.

Для підтвердження цієї думки можна навести положення з теорії американського соціолога Толкотта Парсонса. Вчений розглядав суспільство як систему. Так само можна провести паралелі між поняттями суспільство та організація, оскільки вони мають багато спільних ознак.

Наприклад, кожен працівник організації, як і кожна людина в суспільстві, виконує свою роль, має свої цінності, при цьому їх взаємодія ґрунтується на спільній роботі задля досягнення певної мети, для задоволення потреб кожного; суспільство та організація – це певна спільність, об'єднання; ефективність організації як і рівень життя суспільства забезпечується загальним результатом, взаємодоповненням, що залежить від багатьох факторів; суспільство та організація є відкритими системами, які взаємодіють із багатьма зовнішніми факторами впливу на їх функціонування.

На думку Т. Парсонса, соціальна взаємодія породжує мережу соціальних відносин, систему, яка містить в собі велику кількість суб'єктів із певним набором ролей. Так само і в організації, працівники, керівництво виконують свою важливу роль, орієнтуючись як на власні потреби, так і на інших людей. Вчений з цього приводу говорив так: «Оскільки соціальна система створена взаємодією людських індивідів, кожен з них одночасно і діяч, що має цілі, ідеї, установки і т. д., і об'єкт орієнтації для інших діячів і для самого себе»[52].

Будь-яка система, в тому числі і соціальна, означає взаємозалежність, тобто будь-яка зміна в частині системи позначається у всій системі. Для цього і необхідна злагоджена, контрольована робота колективу, а особливо сьогодні.

Суспільство як соціальна система, за Парсонсом, характеризується наступними п'ятьма основними підсистемами:

1. Організація політичної влади. Будь-яка політична влада передусім повинна забезпечити контроль за подіями на території. Політичну владу можна порівняти із керівництвом організації, яке має виконувати роль контролера за виконанням поточних завдань, розподілом ролей, системою взаємовідносин всередині колективу.

2. Соціалізація. Ця складова є особливо важливою сьогодні, оскільки наша соціалізація відбувається протягом усього життя, вона не закінчується в певному віці. Тому керівництво, співробітники та колеги є важливими агентами соціалізації.

3. Економічна основа суспільства – організація суспільного виробництва і розподілу між верствами населення і індивідами, оптимізація використання ресурсів суспільства насамперед людського потенціалу. Цей елемент є важливим, оскільки він забезпечує розвиток потенціалу працівників задля задоволення їх потреб.

4. Сукупність культурних норм. Тут важливо розуміти про систему корпоративної соціальної відповідальності, яка містить в собі сукупність загальнонаціональних цінностей, а також внутрішню складову (підтримка співробітників, культурні норми, загальноорганізаційні правила й традиції тощо).

5. Система комунікацій сьогодні є однією із найважливіших складових успішної діяльності організації. На це впливають фактори навколишнього середовища, які, в свою чергу, є чинниками негативного впливу на поведінку, стан працівників. Тому важливість комунікації не є перебільшеною.

Важливе місце в концепції суспільства Парсонса займають основні функціональні передумови виживання соціальної системи, до яких він відносив: цілеспрямованість, тобто прагнення до досягнення цілей по відношенню до навколишнього середовища; адаптивність, тобто пристосування до впливу навколишнього середовища; інтеграцію діючих елементів, тобто індивідів; підтримання порядку[19, с. 270-271].

Щодо адаптації Т. Парсонс висловлювався неодноразово і в різних контекстах. На його думку, адаптація – це одне з чотирьох функціональних умов, яким повинні відповідати всі соціальні системи, щоб вижити[19, с. 271]. В умовах сьогоднішнього вміння швидко та успішно адаптуватися до нових умов є ключовим критерієм відбору персоналу. Оскільки наша реальність висуває як до індивідів, так і до організацій високий рівень адаптивності. Бо умови нестабільності, підвищеного ризику та постійних змін є вкрай екстремальними та важкими для працівників.

Рівновага соціальної системи здійснюється на основі загальної ціннісної орієнтації (централізованої системи цінностей). Тобто важливим є те, щоб в межах колективу панували загальні цінності та норми, ідеї та мета функціонування.

Якщо говорити про кадровий менеджмент як структуруючий та функціональний елементи організації, то він в організаціях вирішує дві головні задачі: по-перше, формування і відтворення формальної структури, що забезпечується шляхом кадрової політики організації, заповнення усіх ланок організації працівниками із відповідними наборами професійних, кваліфікаційних та особистісних характеристик, контролю за виконанням завдань, функцій та відповідних ролей; по-друге, створення і підтримка неформальної (поведінкової) структури, яка уособлює мережу взаємодій співробітників в організації, характеризується підтримкою внутрішньої культури, норм і правил, відповідного мікроклімату у колективі.

Основою успішної діяльності організації є гармонійна взаємодія між усіма її складовими. Цей баланс підтримується шляхом постійного узгодження мети організації та конкретних цілей, які постають перед працівниками. Досягнення загальної спільної мети – тривалий процес, що супроводжується постійним коригуванням умов, конкретних завдань та пошуком додаткових ресурсів і можливостей. У кожного працівника виникає питання: «що я можу отримати від організації?», «як я можу задовольнити свої потреби і досягти власних цілей, працюючи на цій посаді?». У менеджменту організації також формуються відповідні питання: «як можна найефективніше використати знання і здібності кожного співробітника для забезпечення відповідного результату?», «що може отримати організація від працівника?». Тож, головним завданням кадрового менеджменту є узгодження мети і потреб працівників із загальноорганізаційною ціллю.

Для пояснення механізмів формування цілей та засобів їх досягнення різними соціальними суб'єктами, варто звернутися до основних положень структурно-функціональної теорії та моделі «одичного акту» Толкотта Парсонса. Вона досліджує індивіда та його основні дії в суспільстві, де кожна індивідуальна дія

розглядається як свідомий і раціональний вибір між різними цілями й способами їх досягнення, що обмежені ситуаційним оточенням. У функціоналізмі суспільство розглядається як система взаємозалежних частин, у яких жодна частина не може бути зрозуміла в ізоляції від цілого. Так само й організація - це система взаємозалежних суб'єктів, що лише завдяки продуктивній взаємодії досягають спільної мети. Поодинці досягнення цілей неможливе.

Загальна модель соціальної дії Т. Парсонса визначається поняттям «одичний акт». Це будь-яка дія індивіда, яка є узагальненою, на яку впливає велика кількість різних чинників середовища. А всі дії підкріплені певною ціллю, якої необхідно досягнути.

Серед елементів цієї моделі виділяють такі:

1. Актор – діючий суб'єкт, індивід, людина або група людей (організація), що прагнуть вчинити певну дію, яка підкріплена відповідними цілями. Для досягнення цих цілей актор обирає найбільш вдалі способи для цього. Важливо підкреслити, що чим складніша мета – тим більше способів її досягнення. На вибір способу реалізації існуючої мети впливає ситуаційне оточення або фактори впливу (яких є декілька).

2. Ситуація – змінювані й незмінні чинники оточення на цілеспрямовану дію. Ці фактори безпосередньо впливають як на формування мети, так і на способи її досягання. Саме по собі ситуаційне оточення є сумою багатьох факторів, що тісно пов'язані між собою, і які можуть обмежувати певні дії.

3. Ціль – певний визначений результат, що відповідає задоволенню суб'єктивних потреб, до якого прагне актор. Цей результат сполучається із чинними нормами, цінностями і культурними зразками, що існують у відповідному середовищі.

Також, можна застосувати модель «одичного акту» Т. Парсонса до аналізу діяльності організації, яка складається із низки дій, що підпорядковані досягання спільної мети. Вирішуючи питання узгодження індивідуальних цілей працівників із загальноорганізаційними, кадровий менеджмент працює над виявленням потреб та ресурсів/можливостей їх задоволення. Як правило, це можуть бути високі

результати роботи, інноваційна діяльність, змістовність праці, відповідальність, висока продуктивність та якість функціонування організації, рівень безпеки або схвалення на міжнародному рівні. На характер та особливості спільної мети впливають фактори зовнішнього середовища (ситуативне оточення), як наприклад, конкуренція, високі стандарти в межах певного суспільства, безпекова ситуація, екологічні проблеми, глобалізація тощо.

Використовуючи термінологію моделі «одиничного акту», актором у межах кадрового менеджменту можна вважати як окремого працівника, так і групу, колектив всередині організації. Їхні дії раціональні, підпорядковані меті та спрямовані на досягнення конкретних результатів[18, с. 212].

Цілей у межах функціонування організації може бути декілька. Як було визначено вище, чим більша кількість цілей – тим ширшим є перелік способів їх досягнення. Наприклад, головною метою будь-якої комерційної організації є забезпечення високої прибутковості та підвищення рівня авторитетності на національному рівні. Для досягнення цих цілей необхідна злагоджена робота усіх складових менеджменту. Зокрема, провідну роль у цьому буде відігравати саме кадровий менеджмент, що розв'язує питання розстановки та руху кадрів, мотивації працівників, розвитку (навчання і підвищення кваліфікації) персоналу, підвищення рівня лояльності, відповідальності та залученості співробітників тощо. Тож, основним завданням менеджменту будь-якої організації є координування діяльності усіх її складових – підрозділів, колективів, команд та окремих працівників.

На реалізацію цих дій, а також на формування мети впливає ситуативне середовище та його фактори. Воно складається з певної кількості соціальних, культурних і фізичних чинників, що роблять можливим існування дії як такої. Мета пов'язує суб'єкта з об'єктами зовнішнього світу, які на неї впливають.

Будь-яка соціальна дія має свій механізм реалізації. Для запуску механізму соціальної дії у людини повинна виникнути певна необхідність у такій поведінці, яка називається мотивацією. Основними факторами активності виступають інтерес і задоволення потреб.

Таким чином, дія, за Толкоттом Парсонсом, має свідомо-раціональний, цілеспрямований характер. На нього впливають чотири відносно незалежні, але взаємодіючі системи: біологічна, культурна, особистісна і соціальна.

Якщо говорити про кожну з них, то першим фактором, що виділяють у ситуаційному оточенні системи дії, є біологічний організм – сукупність біологічних характеристик. На вибір дії впливають біологічні потреби.

Другим фактором є культурні системи, які характеризуються передачею досвіду від одного індивіда до іншого.

Третім фактором вважають особистість, а саме зразки поведінки індивіда. Цей фактор суттєво відрізняється від біологічних ознак чи культурних. Він характеризується соціальною, внутрішньою особливістю людини, її соціальними потребами (наприклад, у самовизнанні).

Четвертим фактором у ситуаційному оточенні є соціальна система. Вона також впливає на формування дії індивіда. Це може бути потреба у соціальних контактах.

Кожен фактор є структурно організованим і відносно незалежним. Всі вони є слідством розвитку «одичного акту», і виникають у процесі його становлення.

А сам процес інституціоналізації «одичного акту» включає в себе декілька етапів. Розглянемо ці етапи на прикладі організації:

1. Актори (працівники та керівництво організації) потрапляють в середовище взаємодії (трудова середовище організації), але при цьому мають різні орієнтації.

2. Характеристика цих орієнтацій формується під впливом суспільних норм, культурного середовища, а також особистих потреб. Наприклад, виклики суспільства, катаклізми, погіршення економічної ситуації в країні, підвищення попиту на певну діяльність або послуги чи індивідуальні бажання людини покращити добробут, реалізуватись, сформувати мережу корисних контактів тощо.

3. Норми функціонування формуються на основі цих взаємодій між акторами, при цьому відбувається процес обміну орієнтаціями. На прикладі кадрового менеджменту в межах діяльності організації можна показати як відбувається обмін цими орієнтаціями між працівниками та менеджерами. Вони співпрацюють задля

задоволення з одного боку власних потреб, а з іншого – досягання спільної мети для обох суб'єктів. При цьому кадровий менеджмент структурує ці відносини та забезпечує продуктивне функціонування.

4. Після узгодження цих норм у межах початкової взаємодії виникає вже стабільна, налагоджена робота – стале функціонування організації, усіх її складових у напрямку досягнення спільно сформованої мети[37].

Також важливими для розуміння механізмів функціонування організації є наукові надбання іншого представника структурного-функціоналізму – Роберта Кінга Мертон. Він показав, що соціальна система та її елементи можуть мати як видимі функції, так і латентні (приховані). Видимі – це ті, які відомі учасникам певного виду суспільної діяльності, латентні – ті, про які учасники не знають. Так, наприклад, кадровий менеджмент в організації виконує латентні та явні функції. Серед видимих функцій можна назвати: контроль над виконанням визначених видів діяльності працівників, організація робочого процесу за правилами, мотивація до ефективної роботи, планування і впровадження змін, підвищення рівня конкурентоспроможності, пошук сильних сторін колективу тощо. Якщо говорити про латентні функції, то вони орієнтовані більш на задоволення соціальних потреб та потреб в соціалізації: налагодження контактів, отримання певних пільг чи вигод, пошук партнерів тощо. Кадровий менеджмент забезпечує сприятливий мікроклімат всередині організації, створює безпечне морально-психологічне середовище, покращує рівень самоорганізації тощо.

Роберт Мертон вирізняє також поняття «дисфункції» – негативні дії, які загрожують цілісності суспільства чи організації. Це ті наслідки, які зменшують адаптацію та регулювання в системі. Поняття «функція» розглядається Р. Мертоном у парі з категорією «дисфункція».

Відтак, згідно з теорією Р. Мертона, пояснення різних ситуацій, що порушують нормальне функціонування організацій може бути здійснено за допомогою категорії «дисфункція». Отже, організація виступає як жива і динамічна система, що реагує на виклики зовнішнього середовища, змінюється та

приспосовується до нових обставин. Відтак, в ній на різних етапах її функціонування можуть виникати відповідні дисфункційні процеси[27, с. 187-189].

1. 2. Управлінські теорії роботи з персоналом організації

З розвитком виробництва і економічних зв'язків у суспільстві управління людьми набуває все більшого значення. Тому теорії та методи управління поступово розвивалися. Поняття системи менеджменту персоналу формувалося відповідно до того, як наука та практика оволодівали різними типами, видами і формами цілісних об'єднань людей. На початку ХХ століття управлінню працею та людьми почала приділятися певна увага в зв'язку з виникненням школи «наукового менеджменту», основоположником якого прийнято вважати американського інженера і менеджера Фредеріка Уінслоу Тейлора. В його роботах особлива увага приділялась саме кадровим питанням в межах управління персоналом[45].

Він сформулював чотири наукових принципи управління індивідуальною працею робітників:

1. Створення наукового фундаменту, що заміняє старі, суто практичні методи роботи. Тейлор відзначає, що на практиці керівники зазвичай не знають, який обсяг роботи може виконати робітник при звичних умовах. З іншого боку, робочі самі не завжди уявляють, що від них очікується. Досягти відповідності між вимогами керівників і очікуваннями працівників можна шляхом наукового дослідження елементів трудового процесу. Якщо працівник виконує науково обґрунтований обсяг роботи, він має право отримувати і більш високу матеріальну винагороду за свою працю.

2. Відбір та навчання працівників. Щоб переконатися, що працівник відповідає своїм професійним якостям та науково обґрунтованим нормам, необхідно проводити відбір за допомогою спеціально розроблених для цього критеріїв. Тейлор вважав, що проведення подібного відбору дозволить працівникам

стати фахівцями в певному виді робіт і таким чином підвищувати власні доходи, не скорочуючи при цьому доходи інших. Тейлор дотримувався досить незвичайного для свого часу підходу до відбору та навчання, вважаючи, що краще самостійно вивчити нового працівника, ніж полювати за працівником, якого вивчив хтось інший. Адміністрація повинна піклуватися про наявність одного або кількох «працівників-вчителів» для навчання кожного нового працівника спрощеним рухам в роботі, а найбільш повільні робітники повинні піддаватися безперервному спостереженню і користуватися всякої можливою допомогою, поки не досягнуть належної швидкості у виконанні посадових обов'язків.

3. Співпраця між адміністрацією і робітниками в справі практичного впровадження елементів наукового управління. Процес взаємодії між керівником і підлеглим йому працівником Тейлор розглядав як своєрідну «революцію в розумі», нове бачення контексту трудової діяльності. Двом сторонам, які беруть участь у трудовому процесі, варто згадано працювати над покращенням власної діяльності, тим самим збільшувати прибуток.

4. Розподіл відповідальності між керівниками та працівниками. Керівники зобов'язані давати працівникам науково обґрунтоване трудове завдання і здійснювати безперервний контроль за його виконанням. Працівники зобов'язані виконувати доручене завдання, використовуючи тільки науково обґрунтовані методи роботи. У разі його перевиконання передбачено додаткову матеріальну винагороду[43].

Загалом, методи управління персоналом у системі Тейлора характеризуються такими ознаками:

1) Відповідальність кожного працівника за виконання своїх службових обов'язків і виробничих завдань;

2) Чіткий поділ сфер діяльності. Управлінський персонал повністю відповідальний за планування, організацію праці та виробництва, контроль. Виробничий персонал несе відповідальність за точність виконання виробничих установок і технологічних режимів;

3) Пріоритет індивідуальних форм організації та стимулювання праці над колективними формами, тим самим це буде сприяти професійному зростанню та підвищенню якості праці;

4) Проектування раціональних прийомів і методів праці за критерієм мінімізації часу на їх виконання;

5) Нормування праці;

6) Економічне стимулювання працівників переважає над усіма іншими методами мотивації та стимулювання праці;

7) Здебільшого орієнтація на авторитарний стиль управління персоналом. Тейлор вважав, що не техніка і економіка, а саме управління людськими ресурсами є основним чинником, що впливає на підвищення ефективності виробництва. При цьому він висував дві програми: «працівника, що досягає» і «керівника, що досягає»[40].

Мета програми «працівника, що досягає» – «підняти кожного робітника до вищого рівня, змушуючи його використовувати кращі свої здібності, пробуджуючи в ньому самолюбство і енергію і даючи йому плату, достатню, щоб жити краще»[53]. При цьому програма була побудована на наступних принципах:

1) усім працівникам варто доручувати завдання певної складності, яка відповідає їхнім умінням, фізичним та психологічним можливостям;

2) слід заохочувати працівників до того, щоб вони прагнули та виконували максимум своєї роботи, яка відповідає службовим обов'язкам посади;

3) кожному працівнику організації, який трудиться якнайкраще відносно інших працівників відповідної посади варто виплачувати залежно від характеру роботи надбавку від 30% до 100%[53].

Програма «керівника, що досягає» включає в себе велику кількість засад щодо підготовки персоналу. На той момент проблему підбору кваліфікованих керівників, які повністю відповідають критеріям, вирішували шляхом залучення із зовнішніх джерел, а саме пропонували більш вигідні умови праці керівникам із інших підприємств.

На переконання Тейлора, система є головною рушійною силою прогресу та розвитку організації. Таким чином, працівники, які є середніми за своїми здібностями, можуть добитися за допомогою спільної роботи таких результатів, що перевершують результати працівника, який відповідає найкращим здібностям. організація їхньої роботи працює на вищому рівні, то вони При цьому принцип «система замість особистості» не тільки підтримує всіх працівників, а й сприяє кар'єрному зростанню певних робітників, які найкраще справляються зі своїми обов'язками[53].

Однією з ідей Тейлора є те, що більш ефективно підбирати та навчати декілька нових працівників, які володіють однією-двома здібностями. Тоді вони будуть виконувати відповідно одну-дві функції, але більш ефективно, аніж знайти і навчити людину, що володіє всіма якостями і виконує широке коло обов'язків, при цьому ефективність та продуктивність роботи буде нижчою.

Таким чином кожен фахівець займається своєю справою, яка у нього найкраще виходить. До того ж, Ф. Тейлор розглядав науковий менеджмент як двигун прогресу та інструмент для зближення інтересів всього персоналу завдяки зростанню добробуту робітників і налагоджуванню більш тісного їх співробітництва з керівництвом у досягненні виробничих та економічних завдань організації.

Суттєвим внеском Ф. Тейлора в теорію менеджменту було відокремлення управлінських функцій від фактичного виконання роботи. Ф. Тейлор, за словами його послідовників, здійснив "інтелектуальну революцію" трактуванням промислового менеджменту як спільної діяльності управлінців та робітників, заснованої на спільності інтересів. Менеджмент характеризувався ним як процес злиття матеріальних ресурсів і технології з власне людським потенціалом для досягнення мети організації[39].

Науковий менеджмент, відмічав Ф. Тейлор, сприяє кращій комунікації в межах колективу, покращенню мікроклімату. Таким чином, комунікація людей на виробництві — це вже не відносини господарів і підлеглих, як в старих системах управління, а комунікація, заснована на взаємодопомозі, підтримці один одного.

Також він підкреслював, що рушійна сила продуктивності праці – особиста зацікавленість працівника[39].

Проблемі людських відносин було також присвячено велику кількість наукових положень. Наприклад, з'явилась школа людських відносин, прибічники якої вважали людський, а не механістичний фактор як основний елемент ефективності будь-якої організації. Школа людських відносин стала реалізацією нового намагання менеджменту розглядати кожну організацію як певну «соціальну систему».

Одним із спілників школи вважається психолог Елтон Мейо, який провів ряд відомих “хоторнських експериментів”, в результаті яких було з'ясовано, що на продуктивність праці неабияк впливають як соціальні, так і психологічні фактори. Він також відмічав, що мистецтво спілкування з людьми повинно бути головним критерієм відбору на нові посади керівників та менеджерів, особливо на нижчих рівнях управління[3].

Представники школи людських відносин вважали, що продуктивність праці зростає, коли керівники турбуються про підлеглих, консультуються з ними, володіють прийомами управління людськими стосунками, надають їм можливість спілкуватись як з керівником, так і між собою, створюють позитивний мікроклімат у колективі[1].

Саме людський фактор визначає конкурентоспроможність і ефективність організації. Також концепція «людських відносин» стверджує, що продуктивність праці залежить від того, наскільки добре керівники ставляться до працівників[38].

Основні тези теорії Е. Мейо:

1) одна з основних складових мотивації людей до праці – соціальні потреби, а стосунки з іншими людьми є фактором, який допомагає їм відчувати свою індивідуальність та важливість у цьому світі;

2) у зв'язку з промисловою революцією, всебічним розвитком умов праці та раціоналізацією її процесу, робота як діяльність втратила свою пріоритетність, тому люди шукають задоволення саме в соціальних взаєминах, самовизнанні;

3) на поведінку людей більшою мірою впливають референтні групи, а саме групи рівних їм людей, аніж засоби контролю, які застосовують керівники;

4) робітник виконує розпорядження керівника, якщо він зможе задовольнити соціальні потреби своїх підлеглих і їх бажання бути зрозумілими[43].

В концепції Е. Мейо всі керівники та менеджери мають підтримувати рівновагу між суто виробничими та соціальними складовими професійної діяльності будь-якої організації. А також утримувати стабільність соціальної сторони організації таким чином, щоб працівники в процесі комунікації (з метою досягнення спільної мети) могли одержувати особисте задоволення, яке складає основу їхньої взаємодії. Цей симбіоз формальних та неформальних структур буде вигідно взаємодіяти.

Виробничий конфлікт Мейо розглядав як показник патології організацій. За ним, важливим та чи не найголовнішим завданням менеджменту є пошук способів для усунення конфліктів в межах організації. Тобто однією із важливих функцій кадрового менеджменту є саме налагодження мікроклімату, профілактика конфліктних ситуацій та підтримка працівників[24].

Ефективне управління персоналом нині є одним із найважливіших факторів розвитку конкурентоспроможності підприємства. На сьогодні відомо, що продуктивність праці та загальна ефективність організації залежать не тільки від професійних здібностей, а й від соціально-психологічних факторів. Уміння працювати з колективом, створюючи сприятливі соціально-психологічні умови є ключовою компетенцією будь-якого успішного керівника. Таким чином, щоб впливати на колектив найефективніше необхідно застосовувати соціально-психологічний управлінський вплив на нього.

Соціально-психологічні методи роботи з колективом ґрунтуються на соціальних відносинах, моральному і психологічному впливі, використанні моральних стимулів до праці, здійсненні впливу на особистість через психологічні прийоми. Однією з головних цілей є те, що з метою формування внутрішнього прагнення у працівника виконати необхідну роботу без адміністративного впливу. Соціально-психологічні методи діють на цінності людини через норми поведінки,

формування соціально-психологічного клімату, моральне мотивування, соціальну політику на підприємстві[1].

Широко використовуються: соціологічні прийоми і способи розробки соціальних нормативів і критеріїв, анкетування, інтерв'ювання, спостереження та аналіз; психологічне планування досягнення конкретних цілей та результатів організації. Об'єкт впливу цих методів – групи людей і окремі особи.

До соціально-психологічних методів належать:

- 1) формування трудових колективів з врахуванням типів особистості та характеру робітників;
- 2) формування позитивного психологічного клімату в колективі;
- 3) власний приклад керівника підлеглим, що здійснює мотиваційний вплив на працівників в плані їх самовираження і належності до організації з успішним керівником;
- 4) орієнтуючі умови, тобто цілі та місія підприємства, які повинні бути чіткими, зрозумілими;
- 5) участь працівників в управлінні;
- 6) задоволення культурних і духовних потреб, яке передбачає організацію корпоративних заходів, спільного відпочинку працівників; встановлення соціальних норм поведінки;
- 7) визначення моральних санкцій і заохочень, тобто поєднання позитивних і негативних стимулів.

Варто зазначити, що соціально-психологічні методи часто практично не вимагають матеріальних витрат, проте результати соціально-психологічного впливу вкрай важко спрогнозувати[1].

Сучасна концепція менеджменту висуває такі пріоритети: збереження, кооперацію, якість, партнерство, інтеграцію. У центрі стратегічної концепції управління персоналом знаходиться людина як найвища цінність для організації. Такий складний організм, яким є персонал сучасної організації, не може розглядатися з позицій змісту тільки його формальної структури і розкладання її на окремі частини.

Поряд зі структурним підходом, що відображує статику персоналу, переважне значення має поведінковий підхід, який розглядає конкретну особистість, систему відносин між людьми, їх компетентність, здібності, мотивацію до праці і досягнення поставлених цілей[23].

Причинами, що спонукають людей об'єднуватися в організації і взаємодіяти в їх формальних рамках, є фізичні та біологічні обмеження, властиві кожній окремій особистості, та цілі, досягнення яких вимагає колективних зусиль. Об'єднуючи свої зусилля, співробітники доповнюють один одного і впливають тим самим на поведінку організації в цілому з метою підвищення її ефективності.

У сучасних умовах пріоритетними цілями організації мають бути економічна та соціальна. Система цілей для менеджменту персоналу розглядається двояко. З одного боку, вона повинна відповідати на питання про конкретні потреби працівників, задоволення яких вони мають право вимагати від адміністрації. З другого боку, система повинна визначити: які цілі ставить перед собою адміністрація щодо використання персоналу і які для цього необхідно створити умови.

Сучасна концепція менеджменту персоналу схиляється до пріоритетності передачі великого обсягу управлінських функцій безпосереднім керівникам того або іншого колективу. При цьому вони повинні отримувати професійну і методичну допомогу. Особлива увага приділяється функціональному розподілу праці у сфері менеджменту персоналу.

До важливих цілей менеджменту персоналу слід відносити такі:

- ✓ досягнення підвищених виробничих результатів;
- ✓ розвиток творчого підходу до роботи кожного працівника і активізація діяльності всього персоналу;
- ✓ скорочення та оптимізація чисельності виробничих і управлінських працівників;
- ✓ організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням його складу і особливостей роботи.

Висновки до розділу 1

Отже, кадровий менеджмент можна без сумніву вважати тим інструментом в межах діяльності організації, який одночасно структурує її, координує та забезпечує ефективну діяльність та виступає рушійною силою підтримки функціонування сприятливого мікроклімату в організації. Це процес взаємодії суб'єктів, який характеризується взаємним обміном.

Ця взаємодія підкріплюється системою раціональних дій суб'єктів, яку можна пояснити моделлю «одиничного акту» Т. Парсонса. Яка в свою чергу формується на основі впливу багатьох факторів ситуаційного оточення. Тому приналежність до певної сфери діяльності завжди підкріплюється певним мотивом.

Зважаючи на те, що кожна складова в організації є важливою та виконує свою роль задля досягнення спільної мети як працівників, так і організації в цілому, то будь-яке порушення в цій взаємодії або похибка одного елемента призведе до суттєвого порушення в діяльності всієї організації.

Із розвитком суспільства поступово розвивались наукові підходи до розуміння менеджменту. А особливу увагу приділяли саме формуванню підходів до управління персоналом організації. Однією із головних концепцій є Школа наукового менеджменту Фредеріка Уінслоу Тейлора. Головною ідеєю даного підходу є те, що важливо приділяти особливу увагу взаємовідносинам працівників з керівництвом, оскільки саме кадровий ресурс є запорукою успішного та ефективного менеджменту організації. Серед підходів Ф. Тейлора можна виокремити прагнення досягати високих результатів шляхом розкриття потенційних здібностей працівників.

Школа людських відносин, представником якої є Е. Мейо, ґрунтується на понятті, що кожен індивід знаходить себе в колективі, саме приналежність до соціуму і робить його продуктивним. І одним із основних завдань кадрового менеджменту є профілактика конфліктів та деформацій.

Сьогодні підходи до управління персоналом формуються також на основі вищенаведених ідей. Тобто кадровий менеджмент має структурувати організацію таким чином, щоб відносини в її межах ґрунтувались на взаємодоповненні, підтримці та особистого підходу до кожного працівника.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СОЦІАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

2.1. Загальна характеристика організацій соціального обслуговування

Організації соціального обслуговування в сучасному світі є важливими суб'єктами надання допомоги та соціальних послуг населенню у складних життєвих обставинах¹. Відповідно до Закону України "Про соціальні послуги" від 17 січня 2019 року № 2671-VIII, Стаття 1. п.1, «складні життєві обставини - обставини, що негативно впливають на життя, стан здоров'я та розвиток особи, функціонування сім'ї, які особа/сім'я не може подолати самостійно»[26]. Такі організації відіграють вкрай важливу роль у забезпеченні безпечного існування людей, загального добробуту суспільства та підтримці його стійкості у часи підвищеного ризику.

Загалом, діяльність цих установ та організацій спрямована не лише на соціальні послуги. Тому спектр функцій є значно ширшим: від медичних до надання освітніх та психологічних послуг населенню, що включають соціальний захист, соціальне обслуговування, психологічну підтримку, стимулювання стійкості, юридичні послуги та консультації, підтримку здоров'я як фізичного, так і психологічного тощо.

Важливо зазначити, що надавачі соціальних послуг не є суто державними. До їхнього переліку можна включити громадські та благодійні організації, приватні установи тощо. До того ж, всі вони зазвичай діють комплексно та тісно взаємодіють між собою. Головною метою всіх є забезпечення добробуту та стійкості населення. Тому варто розглянути їх більш детально.

¹ Складні життєві обставини (СЖО) - обставини, що негативно впливають на життя, стан здоров'я та розвиток особи, функціонування сім'ї, які особа/сім'я не може подолати самостійно[48].

Варто почати із законодавчо закріпленим визначенням надавачів соціальних послуг. Згідно із Законом України "Про соціальні послуги" від 17 січня 2019 року № 2671-VIII, Стаття 1. п.1, «надавачі соціальних послуг – юридичні та фізичні особи, фізичні особи-підприємці, включені до розділу "Надавачі соціальних послуг" Реєстру надавачів та отримувачів соціальних послуг»[26]. Тобто це всі структури, установи та організації, діяльність яких направлена на надання соціальних послуг населенню для їхньої підтримки та превенції негативних наслідків складних життєвих обставин.

Якщо говорити про типи організацій соціального обслуговування, то варто звернути увагу на їхні типи. Відповідно до Закону України «Про соціальні послуги» [26] суб'єктами, що надають соціальні послуги можуть бути державні, комунальні, недержавні заклади і організації, фізичні особи. Загалом, структура надання соціальних послуг складається з трьох основних складових:

1. Державний сектор. Це установи та організації, що знаходяться у державній власності і підпорядковані центральним органам виконавчої влади.

2. Комунальний сектор. Відповідні організації включають в себе заклади, установи комунальної власності. Такі підпорядковуються відповідним органам місцевого самоврядування, які мають всі необхідні права управляти ними.

3. Недержавний сектор. До нього входять підприємства, установи, організації, громадські об'єднання, благодійні, релігійні організації, фізичні особи що здійснюють відповідну діяльність без здійснення підприємницької діяльності та/або мають статус неприбуткової організації.

Особливо важливим суб'єктом надання соціальних послуг в наш час є благодійні організації. Відповідно до Закону України "Про благодійну діяльність та благодійні організації" від 5 липня 2012 року № 5073-VI, «благодійна організація - юридична особа приватного права, установчі документи якої визначають благодійну діяльність в одній чи кількох сферах, визначених цим Законом, як основну мету її діяльності»[25]. Згідно з Статтею 3 Закону України "Про благодійну діяльність та благодійні організації", метою благодійних організацій є надання

допомоги для сприяння законним інтересам бенефіціарів² у сферах благодійної діяльності (серед яких особливе місце займає сфера соціального обслуговування, соціального захисту, соціального забезпечення, соціальних послуг і подолання бідності).

Згідно зі Статтею 13 Закону України "Про благодійну діяльність та благодійні організації", благодійні організації бувають таких видів:

1. Благодійне товариство – благодійна організація, яка створена не менше ніж двома засновниками та діє на підставі статуту.

2. Благодійна установа – благодійна організація, установчий акт якої визначає активи, які один або кілька засновників передають для досягнення цілей благодійної діяльності за рахунок таких активів та/ або доходів від таких активів.

3. Благодійний фонд – благодійна організація, яка діє на підставі статуту, має учасників та управляється учасниками, які не зобов'язані передавати цій організації будь-які активи для досягнення цілей благодійної діяльності[25].

Організації такого типу виконують певні функції, як і інші елементи системи соціального обслуговування:

1. Соціальна. Спад соціальної напруженості шляхом вирівнювання рівня життя, підтримки найбільш знедолених верств населення, які за об'єктивних обставин не можуть адаптуватися в нових умовах.

2. Економічна. Забезпечення гідного існування тих громадян, які в силу об'єктивних особливостей і життєвих ситуацій не здатні самотійно подбати про себе.

3. Ринкова. Заповнення недоліків соціальної політики держави та функціонування ринкових механізмів, насамперед через оперативність та адресність доставленої допомоги, тобто підвищення її ефективності.

4. Громадська. Заповнення перекосів суспільних відносин, що призводять до відходу не по своїй волі окремих категорій населення від прийнятих стандартів

² Бенефіціар - набувач благодійної допомоги (фізична особа, неприбуткова організація або територіальна громада), що одержує допомогу від одного чи кількох благодійників для досягнення цілей[25].

життєдіяльності, що обмежує їх можливості споживання суспільних благ і самореалізації; одночасно – вплив на громадську думку.

5. Політична. Реалізація механізмів зворотного зв'язку населення та владних структур, формулювання соціальних пріоритетів від імені тих, хто в соціальному плані в силу об'єктивних причин не здатен відстоювати свої права.

6. Маркетингова. Задоволення потреб філантропів, надання донорам послуг з здійсненню благодійних проектів, одночасно – потяг до альтруїстичних і людинолюбних настроїв у суспільстві[47].

Загалом, до перших двох типів організацій можна віднести «установи/заклади надання соціальних послуг (стаціонарні, реабілітаційні, тимчасового перебування); інші установи/заклади соціальної підтримки (обслуговування), у тому числі спеціалізовані служби підтримки осіб, постраждалих від домашнього насильства та насильства за ознакою статі»[26].

До них відносять територіальні центри соціального обслуговування пенсіонерів та одиноких непрацездатних громадян; центри соціальних служб для молоді; центри зайнятості; центри професійної, медичної та соціальної реабілітації інвалідів; притулки для неповнолітніх; центри соціально-психологічної реабілітації неповнолітніх; будинки нічного перебування бездомних громадян; центри обліку бездомних громадян; соціальні готелі; центри соціальної адаптації та багато інших закладів та установ.

Важливим є те, що до суб'єктів системи надання соціальних послуг, крім зазначених вище, слід віднести: державу, суспільство, людину, соціальні інститути, політичні партії, профспілки, осередки громадських і благодійних організацій, благодійні фонди, підприємців, ЗМІ, соціальних, інших професійних працівників, зацікавлені сторони (спонсори, меценати, роботодавці, науково-дослідні організації, фахівці, що розроблюють і реалізують політику у системі надання таких послуг)[11].

Якщо говорити про організаційну структуру установ соціального обслуговування, то варто також розрізняти їх за типом власності. Оскільки від цього залежить як підпорядкування, так і система підзвітності та внутрішня ієрархія.

Здебільшого внутрішня структура будь-якої організації має подібну будову: є розподіл за відділами, які виконують свої певні задачі для ефективного функціонування організації. Загалом є обов'язковим керівний або адміністративний відділ (керівництво, менеджери тощо), фінансовий відділ (зазвичай, це бухгалтерія), відділ соціальної роботи (тобто весь виконавчий персонал) та відділ технічного персоналу (прибиральник тощо). Щодо відділу соціальної роботи, то він в свою чергу може бути розподілений ще на менші підрозділи, а саме за видом діяльності працівників.

Організаційна структура управління – це одне з ключових понять менеджменту, яке тісно пов'язане з метою, функціями, процесом управління, роботою менеджерів та розподілом між ними повноважень[10, с. 52].

Загалом організаційні структури установ соціального обслуговування поділяються на декілька основних видів, які різняться залежно від способу управління, розподілу обов'язків та комунікаційних зв'язків як всередині організації, так і стосовно зовнішніх зв'язків. Серед них можна виділити такі основні типи:

1. Лінійна організаційна структура. В межах цієї структури найвищим рівнем є керівник організації, якому підпорядковані начальники відділів (наступна ланка в ієрархії). У працівників кожного відділу чи підрозділу є керівник, який виконує всі адміністративні функції та є каналом зв'язку між підлеглими та вищим керівництвом. Цей керівник несе відповідальність перед вищим керівництвом за весь підрозділ. Така внутрішня структура є доволі розповсюдженою, при цьому у кожній організації є певні особливості, які і відрізняють її від інших.

2. Функціональна організаційна структура. Вона характеризується тим, що всі підлеглі працівники підпорядковуються не лише своєму керівництву, а й іншим функціональним керівникам. Принцип функціональної організаційної структури передбачає об'єднання усіх працівників, що виконують однакові функціональні завдання у єдиний відділ[16].

3. Лінійно-функціональна організаційна структура є вдалим поєднанням в собі двох попередніх типів структурування кадрового складу організації. В її межах

також є певні керівники відділів організації, яким підпорядковуються відповідні підлеглі. Але в межах організації закладені функціональні відділи, які надають всебічну підтримку як керівництву підрозділів, так і їх працівникам.

Така ієрархія допомагає зберігати належний рівень знань для працівників певного підрозділу, які спеціалізуються на своїй темі. Таким чином зберігається відповідальність кожного за свою роботу. Лінійно-функціональна організаційна структура є найпоширенішим типом серед організацій соціального обслуговування. Більшість як державних, так і недержавних установ застосовують саме її. Це дозволяє ефективно виконувати роботу та поточні завдання, завдяки правильному розподілу функцій, ролей та ієрархії між всіма відділами.

Таким чином окрім виробничих та виконавчих підрозділів існують також функціональні, такі як фінансовий відділ, відділ маркетингу та PR, а також HR-відділ. Всі вони забезпечують нормальне функціонування організації, допомагають підтримувати сприятливий мікроклімат всередині неї, мінімізують ризики та попереджують їх.

2. 2. Складові системи кадрового менеджменту в організаціях соціального обслуговування

Організації соціального обслуговування сьогодні є надважливими структурами в суспільному житті. Вони є тією підтримкою та допомогою потребуючим верствам населення у важкі часи. А для їхнього нормального функціонування необхідна злагоджена робота всього колективу, підрозділів тощо.

Кадровий менеджмент є саме тим механізмом, тією рушійною силою, яка підтримує організацію, мінімізує негативні ситуації, корегує та координує роботу всередині неї. В таких установах кадровий менеджмент має свої особливості та характеристики, функції, а особливо в сучасних реаліях. Саме робота працівників установ соціального обслуговування і є тією особливістю, яка впливає на цілі,

функції та методи роботи кадрового менеджменту. Адже вона вимагає від фахівців не лише професійних здібностей, а й надто емоційного включення у проблему клієнта, його потреби тощо.

Система кадрового менеджменту організацій соціального обслуговування має досить розгалужену конструкцію: від планування потреб в кадрових ресурсах до застосування методів безпечного вивільнення персоналу. Вона охоплює всі процеси як всередині організації, так і поза нею, що стосуються управління персоналом в установі. До того ж, кадровий менеджмент охоплює також систему мотивації працівників, підтримку корпоративної культури, управління внутрішнім психологічним кліматом всередині колективу та підтримці працівників. Саме успішна робота кадрового менеджменту дозволяє організації досягати своїх цілей, слідувати стратегії та ефективно та безпечно використовувати свій кадровий потенціал. Тому розглянемо більш детально його складові.

В часи стрімкого розвитку організацій, підприємств та установ, емоційного та психологічного навантаження, нестабільності економіки все більшого значення набуває наповнення організації кваліфікованими, стійкими та безпечними для організації кадрами. А своєчасне та правильне комплектування є запорукою успішного функціонування організації. Тому структурою, яка є відповідальною за визначення потреби та створенні стратегії управління кадрами виступає саме кадровий менеджмент. А його функція планування є однією з основоположних, оскільки вдало підібраний, організований і мотивований персонал, раціональне поєднання знань і здібностей, особистих і професійних якостей, психологічних характеристик потенційних працівників, які потрібні підприємству в певний період часу для досягнення намічених цілей і планованих результатів, є важливою складовою та досягнення цілей[36, с. 34].

Кадрове планування – це комплексний процес, який включає прогнозування потреб у персоналі, аналіз наявних ресурсів і розробку стратегій для задоволення цих потреб[50]. Воно передбачає оцінювання наявних кадрових ресурсів організації, прогнозування потреб у майбутніх ресурсах та розробки плану прийому

нових співробітників для подальшої їхньої успішної адаптації на новому місці, яке в свою чергу буде сприяти підвищенню рівня успішності організації.

При цьому важливо розуміти, що кадрове планування є доволі складним етапом в системі управління персоналом. Оскільки на відміну від інших типів планування, кадрове має свої особливості, що зумовлені особистісними характеристиками кожного працівника, тому досить важко оцінити загальні характеристики трудового колективу.

Важливо зазначити, що попередньо слід окреслити стратегію організації, її цілі, пріоритетні послуги, щоб формувати потребу в кадрових ресурсах з певним набором як професійних, так і особистісних характеристик. Стратегія організації має бути довгостроковою та чітко сформованою. Тому, чим конкретніше організаційна мета, тим легше визначити потреби в робочій силі, необхідній їй для її реалізації[14, с. 18].

Основною метою кадрового планування є забезпечення організації необхідними та кваліфікованими кадрами, які будуть впевнено розумітися на своєму виді діяльності та зможуть працювати на благо організації, при цьому отримуючи і власну вигоду у вигляді задоволення власних потреб у самовизнанні, покритті потреб у фінансових ресурсах, професійному зростанні, безпечній соціалізації тощо.

Кадрове планування складається з декількох етапів:

1. Етап аналізу поточного стану кадрового забезпечення. На цьому етапі планування важливо проаналізувати наявні кадрові ресурси організації: оцінку кількісного штату, рівня професійної кваліфікації цих працівників, їхнього досвіду, рівня мотивації та емоційного стану. Останнє особливо важливе в наш час для організацій соціального обслуговування, оскільки емоційне перенавантаження надто впливає на якість надання послуг клієнтам.

2. Етап прогнозування потреб на майбутнє. В межах цього етапу менеджери з персоналу мають сформулювати мету (кількість нових працівників, їхній фах, особистісні характеристики) на основі сформованої довгострокової стратегії

організації, внутрішніх потреб, зовнішніх ризиків та аналізу ринку праці та потреб суспільства.

Оскільки кожна організація є відкритою соціальною системою, тому на її кадрове планування впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. На цьому етапі здійснюється аналіз існуючих факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ організації та їх вплив на її персонал. Це потрібно для того, щоб під час планування були максимально враховані існуючі загрози та можливості[50]. Серед можливих загроз сьогодні насамперед є воєнні дії на території держави, які несуть за собою велику кількість ризиків як внутрішнього середовища організації, так і зовнішнього.

До внутрішніх можна віднести професійне вигорання працівників (які вже працюють в організації та ті, які будуть залучені), робота в умовах відключення електроенергії та постійних обстрілів, можливість працювати дистанційно через безпекову ситуацію, емоційне перевантаження працівників через спілкування з клієнтами, що перебувають у кризі, стресі та тих, що переживають втрату тощо.

Якщо говорити про зовнішні, то варто взяти до уваги конкуренцію на ринку праці (організації та/або установи, що можуть запропонувати більш вигідні умови роботи), нові виклики та проблеми суспільства, такі як негативна зміна ситуації на фронті, яка несе за собою велику кількість втрат, переселення людей, евакуацію населення у більш спокійні регіони тощо, зміна джерел фінансування та державне регулювання тощо.

3. Етап розробки плану та стратегії залучення персоналу. На цьому етапі важливо правильно сформулювати план дій щодо вже наявних працівників та нових. Якщо говорити про тих, хто вже працює в організації, то можливо для когось потрібна перекваліфікація або її підвищення. Також важливо вирішити чи є місце ротациям всередині колективу для оптимізації роботи. Щодо плану відносно нових працівників, то варто розробити успішну систему набору працівників, їхньої професійної адаптації (програми менторства³ чи професійної адаптації). Також слід

³ Менторство – це процес взаємодії більш досвідченої в певній сфері людини з менш досвідченою, при якому відбувається передача знань, навичок, вмінь[51].

вирішити чи доцільно застосовувати індивідуальні плани розвитку чи кар'єрного зростання стосовно працівників.

Кадрове планування є першим кроком, першою та основоположною частиною системи управління персоналом в організаціях. Цей елемент попереджає та захищає організацію від певних ризиків, таких як надлишок або навпаки нестача персоналу. Особливо сьогодні, коли кваліфіковані фахівці із соціальної сфери є вкрай затребуваними працівниками зважаючи на великий попит в соціальних послугах.

За умови відсутності кадрового планування є загроза плинності кадрів через їхнє неефективне використання або нехтування професійними сильними сторонами персоналу. До того ж, правильно побудована стратегія кадрового планування допомагає адаптуватися до нових викликів суспільства, при цьому покращуючи методи добору персоналу.

Наступною не менш важливою складовою кадрового менеджменту є саме набір та відбір персоналу, оскільки від його правильності залежить загальна ефективність надання соціальних послуг населенню та підвищення рівня успішності самої організації.

Ця мікросистема включає в себе не лише алгоритми набору персоналу, а й пошуки персоналу з різних джерел, який буде підлягати згідно критеріїв кадрового планування та стратегії організації своїми ключовим професійними здібностями. На цьому етапі кадрового менеджменту важливо застосовувати різноманітні методи підбору та попередньої оцінки кандидатів на посаду.

Відповідно до того, що якість надання послуг вища завдяки професійній кваліфікації працівників, їхньому стабільному психо-емоційному стану та особистісним характеристикам. Саме тому рівень вимог до відбору персоналу значно зростає.

Відбір персоналу — це серія заходів і безкомпромісність дій, здійснюваних підприємством чи організацією, виявлення зі списку заявників особи чи осіб, найкраще відповідаючи для вакантного місця роботи[4]. Це певні дії, що спрямовані на залучення персоналу до роботи.

Підбір персоналу на підприємстві здійснюється за допомогою застосування певних методів. Доцільно розглядати методи пошуку і підбору кандидатів залежно від категорії працівників. Розрізняють спеціалістів вищої, середньої та нижчої ланки на підприємстві, залежно від цього використовуються різні методи пошуку кандидатів[17].

Для пошуку фахівців вищої ланки використовують метод хедхантинг. Хедхантинг (Head hunting) – це один із методів пошуку та підбору персоналу, ключових і рідкісних, як за фахом, так і за рівнем професіоналізму, фахівців. Основною характеристикою такого методу є те, що цей метод потребує багато зусиль, ресурсів та часу. Полягає він в тому, щоб «переманити» фахівця завдяки більш вигідним умовам праці, розвитку та підвищення кваліфікації[17; 7] Для застосування цього методу підбору персоналу залучають до співпраці рекрутингове агентство⁴.

В свою чергу метод хедхантинг можна поділити на два напрямки:

1. Прямий пошук кандидата. В межах цього напрямку рекрутингове агентство та організація-замовник методом спільної роботи визначають організацію, в якій є ті працівники, які підлягають критеріям відбору на необхідну посаду. Після цього рекрутер пропонує обраним кандидатам зайняти більш вигідне місце в новій організації.

2. Нетворкінг. Основною характеристикою такого методу є налагодження зв'язків між організацією та кандидатом на нову посаду. В цьому випадку замовник (організація, яка потребує кандидата на вакантне місце) покладається на рекрутингове агентство, працівники якого мають завдяки зв'язкам залучати потрібного кандидата. При цьому організація-замовник знає, працівника якої установи не потрібно відбирати на посаду.

Тому метод хедхантинг є доволі тривалим, але дуже результативним, оскільки метою є залучення такого працівника до роботи, який забезпечить успіх компанії.

⁴ Рекрутингове агентство – це посередник на ринку праці, організація, яка надає послуги роботодавцям в області пошуку й підбору персоналу та претендентам у пошуці роботи та працевлаштуванні[17].

Для підбору працівників середньої ланки методи роботи є дещо спрощеними, але також є певні нюанси та складнощі. Вони можуть бути пов'язані із дефіцитом працівників певної посади, тому і їхнє залучення буде потребувати більше часових ресурсів. Сьогодні проблема дефіциту працівників може бути пов'язана із високим попитом на фахівців організацій соціального обслуговування через потребу населення у підтримці та допомозі. Також важливо зазначити про не високу оплату праці фахівців соціальної сфери, що також суттєво знижує їхню мотивацію.

Рекрутинг – процес пошуку персоналу, спрямований на підбір та найм працівників нижчої та середньої ланки, так званий масовий або лінійний пошук. Цей процес включає в себе відбір, тобто оцінку кандидатів. Як правило, пошук проводиться серед кандидатів, які перебувають в активному пошуку роботи[7, с. 92].

Цей метод є найпопулярнішим, до того ж він не потребує обов'язкового залучення рекрутингового агентства. Із задачею відбору персоналу середньої ланки може впоратися штатний менеджер з персоналу, оскільки і масштаб потенційних кандидатів є значно ширшим, аніж на етапі відбору працівників вищої ланки. До того ж, можна застосовувати масовий рекрутинг, який характеризується підбором однотипних вакансій (як наприклад, декількох соціальних працівників). Цей тип забезпечить швидший підбір, що в свою чергу допоможе зекономити матеріальні ресурси.

І остання категорія – нижча ланка працівників організації. Набір цієї групи фахівців потребує найменше ресурсів, як фінансових, так і часових. Це зумовлено тим, що попит на працівників нижчої ланки менший, а критерії відбору на такі посади є менш вимогливими.

Для підбору працівників нижчої ланки використовують такий метод як скринінг. Це спосіб підбору персоналу за визначеним набором характеристик переважно без врахування особистісних якостей та мотивації. Він має високу ефективність, якщо мова йде про масовий підбір персоналу[8].

Цей метод характеризується прямим пошуком фахівців за стандартними критеріями відбору, такими як освіта, стать (за потреби), вік, досвід роботи тощо.

В межах скринінгу менеджер з персоналу розміщує оголошення в ЗМІ, веб-сайтах тощо. Або ж самостійно проводять пошук на таких платформах. Також в межах цього методу застосовують співпрацю з Державною службою зайнятості.

Також варто відзначити досить популярний сьогодні метод підбору персоналу – прелімінаринг. Це метод підбору персоналу за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців (студентів та випускників вишів), здатних зробити значний внесок у функціонування і розвиток організації[8].

На сьогодні існує декілька методів відбору персоналу, які допоможуть сформувати сильний колектив професіоналів, які будуть якісно виконувати свої обов'язки в межах корпоративної культури організації.

1. Метод анкетування. Цей метод є загальновідомим, він не вимагає від роботодавця великих затрат на його використання. Зазвичай, анкета – це певний перелік питань щодо базових характеристик кандидата (освіта, сімейний стан, досвід роботи тощо). Використовуючи цей метод важливо прописати питання, яке буде стосуватися можливості працювати в умовах небезпеки. Такий метод є дещо застарілим та не досить ефективним, оскільки це лише базові питання, до яких людина може бути готовою. До того ж, метод анкетування не дозволяє зрозуміти певні особистісні характеристики кандидата, а також запобігти кадровим ризикам.

2. Метод попереднього інтерв'ю або призначення співбесіди. Від попереднього методу він відрізняється типом контактування з кандидатом. В цьому випадку воно наділене більш реальними рисами. В сучасних реаліях проведення співбесіди можливе як в офлайн режимі, так і за допомогою відеозв'язку чи телефонна комунікація. Менеджер з персоналу чи фахівець відділу кадрів має попередньо переглянути резюме та анкету кандидата (за наявності).

3. Метод тестування. В цьому випадку велика увага приділяється методам психодіагностики, з використанням стандартизованих запитань, які несуть в собі певні значення, які можна розшифрувати зі шкали. Такий метод є ефективним тоді, коли варто виявити як позитивні якості людини, так і негативні.

4. Метод перевірки рекомендацій з попереднього місця роботи, а також офіційних запитів від інших організацій, де претендент на посаду працював раніше.

Під час реалізації цього методу важливо приділити увагу зміні робочих місць, характеристиці від минулого роботодавця. Завдяки подібним документам можна проаналізувати ймовірну причину звільнення, деякі не латентні особистісні характеристики, а також рівень стабільності працівника[42].

Для ефективного результату відбору працівників важливо використовувати ці методи комплексно, а не обирати лише один з них. Також корисним у процесі відбору буде застосування більш сучасних методів:

1. Комплекс методики assessment centre, до якого входять тести, дискусії, анкети, аналіз ситуацій, імітаційні й ділові ігри, розв'язування кейсів (комплексних ситуаційних завдань). Перевагою їх є внесення до процедури оцінювання вимог робочих місць, організаційних ролей, практичних ситуацій, а також можливість зворотного зв'язку між оцінювачем, оцінюваним та спільного підсумовування результатів оцінювання[42].

Такий метод відбору персоналу впевнено можна вважати комплексним та довершеним, оскільки він дає оцінку кандидата з різних питань. Також перевагою методу є його здатність підлаштовуватись під можливості та ресурси організації, тобто менеджер з персоналу та відповідальні особи самостійно можуть формувати план оцінки, залучати можливі ресурси та інструменти.

2. Методика «case-інтерв'ю», або ситуаційне інтерв'ю. Вперше цей метод застосували в Гарвардській бізнес-школі в 1924 році. З того часу його використовують багато рекрутерів на етапі підбору персоналу. Мета цього методу полягає в тому, щоб якнайкраще дізнатися про ті характеристики кандидата, які він може вдало приховувати під час звичайної співбесіди чи під час аналізу його анкети.

Завдяки методиці case-інтерв'ю можна отримати велику кількість корисної інформації: навички та здібності, рівень стресостійкості кандидата та його моделі поведінки в ситуаціях, з якими йому ймовірно доведеться зіштовхнутися.

Як приклад, можна застосувати кейс на стресостійкість. В такому випадку менеджер з персоналу моделює стресову ситуацію, яка наближена до реальних завдань в межах організації. Кандидат має запропонувати вирішення цієї ситуації декількома способами, у відповідь на що рекрутер їх не приймає. Тим самим ще

більше напружуючи кандидата. Такий кейс допоможе зрозуміти, чи готовий претендент тримати удар, бути стійким до стресових та складних завдань, при цьому пропонуючи ще нові шляхи вирішення питання[42; 50].

Приклад стресової ситуації: *«Ви – соціальний працівник відомої гуманітарної організації. Відповідно до завдань вашого нового проекту ви маєте надати екстрену допомогу постраждалим внаслідок обстрілу людям. На місці події ви з колегами розділилися, щоб кожен почав роботу над своїм кейсом. Ваш клієнт – багатодітна родина з 4 дітьми, головою якої є жінка 48 років. Вони переселенці, які знову опинились у кризі (годину тому стався обстріл їхнього тимчасового помешкання, будівля знищена, багато постраждалих). Жінка перебуває у стресі, постійно плаче та розгублено намагається зібрати себе. Діти дуже налякані. В процесі налагодження контакту з жінкою Ви розумієте, що вона людина з інвалідністю (відсутнє мовлення). Якими будуть Ваші подальші дії?»*.

При виборі методу відбору персоналу важливо орієнтуватися на ресурси та можливості організації, які знадобляться для цього. Також важливим є поєднання декількох методів для комплексної оцінки претендентів на посаду.

Після успішного завершення етапу відбору персоналу наступним не менш важливим кроком є процес адаптації нових співробітників. Дієві методи адаптації, реалізовані кадровими менеджерами, допомагають новим співробітникам успішно освоїтись на новому робочому місці, інтегруватися в колектив, зрозуміти свої обов'язки та права, а також більш детально вивчити корпоративну культуру організації. Процес адаптації є основоположним для успішного формування колективу, підвищення продуктивності працівника, його рівня мотивації та професійного зростання.

Адаптація персоналу – взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника в процес виробництва в нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних та побутових умовах праці і відпочинку[13].

Загалом процес адаптації для співробітників організацій соціального обслуговування є важливими складовими успішної професійної діяльності. Саме на етапі адаптації у працівників розвивається стимулювання до праці, бажання бути частиною команди, яка приводить організацію до успіху. Тому важливо, щоб всі нові працівники пройшли успішно цей процес, не відчували тривоги та переживань стосовно робочих моментів, оскільки робота фахівців соціальної сфери є й без цього надто емоційно навантаженою.

Зазвичай методи адаптації поділяють на три основні види:

1. Соціально-психологічні. Ці методи є одними з найперших при здійсненні процесу адаптації співробітників. Вони характеризуються знайомством з новим колективом, керівництвом та загальною атмосферою всередині організації. До таких можна включити: проведення тренінгів, тимблдінгів тощо. Вони сприяють швидшому включенні фахівця до колективу, підвищенні комфортної та ефективної комунікації між співробітниками тощо.

2. Організаційно-адміністративні. Дані методи спрямовані на організацію процесу адаптації працівника, підвищенні його продуктивності та створенні зручних та сприятливих умов для праці. Вони включають в себе вступний інструктаж та навчання (проведення інструктажу з охорони праці, інформування про корпоративну культуру, місію та цінності організації, політики тощо), ознайомлення з посадовою інструкцією (визначення посадових обов'язків, зобов'язань, які допоможуть структурувати та організувати роботу), практики менторства (призначення досвідченого працівника-наставника, який буде всебічно підтримувати в робочих питаннях тощо).

3. Економічні методи адаптації. Вони орієнтовані здебільшого на підвищення мотивації працівників, забезпечення необхідного рівня матеріальної підтримки нових працівників. Економічні методи сприяють створенню відчуття стабільності, впевненості. Деякі з них: оплата за тренінги та навчання з підвищення кваліфікації (організація надає підтримку працівникам завдяки покритті витрат на їхнє навчання), конкурентна заробітна плата (роботодавець надає можливість новим працівникам бути вмотивованими через матеріальне забезпечення), система

бонусів та пільг (допомагає працівникам відчувати підтримку організації) та оплата за менторство (надання матеріальної допомоги досвідченим працівникам, які виконують роль наставника для нових працівників. Така допомога буде сприяти додатковій мотивації досвідчених працівників для ефективного процесу адаптації, навчанні нових фахівців та передавати їм свій досвід)[13].

На успішну адаптацію працівників впливають декілька чинників: високий попит та популярність фаху та професії (сьогодні професія фахівця соціальної сфери є вкрай потрібною та актуальною, але при цьому оплата праці є низькою, що і впливає на її популярність та престижність), сприятливий мікроклімат всередині колективу та комунікація, достатній рівень мотивації працівників, рівень репутації та позитивний імідж організації (уявлення про організацію, довіра до неї, позитивні відгуки та високий рівень лояльності з боку афілійованих осіб), дієвий, відпрацьований механізм системи адаптації(важливо, щоб був підлаштований під специфіку організацій соціального обслуговування) та особисті якості працівника.

Але існують також чинники, що впливають на негативну та неефективну адаптацію працівників. До них можна віднести: особистісні якості (здебільшого низький рівень емпатії, який є вкрай необхідним для фахівців організацій соціального обслуговування), невідповідність між очікуваннями від процесу роботи, оплати праці тощо та фактичного стану, надто напружений графік роботи, до якого фахівець не був готовим одразу, низький рівень комунікації як з керівництвом, так і з колегами та відсутність підтримки з їх боку[21, с. 605].

Сьогодні існує декілька сучасних методів адаптації персоналу, що сприяють успішному включенню в новий колектив (але зазвичай їх використовують зарубіжні компанії):

1. Модель tell-show-do (tell – розкажи, show – покажи, do – зроби) допомагає правильно побудувати роботу між ментором і новачком, швидко та якісно засвоювати нові навички[20, с. 161]. Дана модель побудована на трьох етапах, які мають допомогти новачкам засвоїти особливості своєї нової посади. Ідея методу полягає в тому, щоб на кожному етапі ментор пояснював покроково алгоритми

роботи з певним типом робочих завдань, а новий працівник їх засвоював та повторював під наглядом наставника.

Перший етап – розкажи (tell). Зміст робочого завдання розбивають на кроки, розповідають як правильно вирішувати проблему клієнта, до кого звертатися тощо. Потім ментор задає питання фахівцю щодо отриманої інформації для з'ясування чи правильно він їх засвоїв. Наступним кроком фахівець має переказати інформацію, яку отримав.

Другий етап – покажи (show). На цьому етапі наставник на власному прикладі показує як варто виконувати це завдання, при цьому ще раз повторюючи всі алгоритми. Після цього ще раз дає можливість поставити йому питання щодо виконаних дій.

Третій етап – дій (do). Це заключний етап цього методу. Він характеризується самостійністю виконання новим працівником цього завдання. Якщо працівник щось робить неправильно, то наставник може попросити його зробити даний крок ще раз. За умови успішного завершення цього етапу – наставник надає зворотній зв'язок.

2. Buddying. Цей метод адаптації персоналу має свою характерну особливість – це тип відносин між ментором та новим фахівцем. Вони є більш дружніми, «на рівних», аніж відносини «керівник-підлеглий». Метод ґрунтується на взаємоповазі, рівності, відсутності ієрархії. Тобто під час застосування цього методу більш досвідчений працівник все розповідає новому фахівцю про особливості роботи, який в свою чергу навчається цьому.

3. Job-shadowing. Метод характеризується тим, що новий працівник співпрацює разом із більш досвідченим, при цьому характер їхньої взаємодії є особливим – новенький стає ніби «тінню» досвідченого фахівця. Протягом процесу адаптації вони перебувають разом, новий фахівець спостерігає за роботою працівника, вчиться на його прикладі протягом робочого дня.

4. Метод занурення. Його застосовують здебільшого для адаптації працівників вищих ланок. Характеризується він швидким включенням нового фахівця в роботу, де він має одразу показати себе, свої сильні та слабкі сторони.

Очікується, що з допомогою такого методу адаптація відбудеться швидко та ефективно, оскільки одразу з'явиться відчуття відповідальності. Але цей метод має неабиякі ризики, пов'язані зі швидкою втомою або нерозумінням алгоритмів роботи та втрати мотивації, що може призвести до плинності кадрів.

5. Метод наставництва. Даний метод є найбільш популярним в нашій країні. В межах цього методу також є наставник та фахівець, що навчається, при цьому наставник є здебільшого радником, аніж контролером та керівником. Робота наставника полягає в тому, щоб без відриву від роботи проінформувати новачка про все, що потрібно йому для виконання робочих завдань. При цьому наставник виконує роль і мотиватора, і інформатора, і радника[13].

Адаптація як складова кадрового менеджменту виконує важливу роль в забезпеченні розвитку та успіху організації. Завдяки успішній адаптації знижується плинність кадрів, зростає продуктивність. До того ж, з її допомогою нові фахівці краще пристосовуються до нового місця, швидше приступають до роботи, яку будуть виконувати якісно.

Після етапу успішної адаптації новачки включаються в роботу та виконують свої посадові обов'язки. На цьому роль та завдання кадрового менеджменту не завершується. Надалі менеджер з персоналу має проводити моніторинг діяльності працівників, рівня задоволеності та емоційного стану співробітників тощо. Це потрібно для того, щоб розуміти наявну ситуацію всередині колективу, знаходити та вчасно попереджати ризики, пов'язані із кадровим складом.

Тому оцінка персоналу є також важливою складовою управління персоналом, яка дозволяє об'єктивно аналізувати роботу колективу, сприяє розумінню алгоритмів мотивації персоналу та допомагає корегувати стратегію організації для підвищення її продуктивності.

Оцінювання персоналу – це процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей або процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця[1].

Загалом, оцінювання персоналу має три основні цілі, які в загальному мають єдину мету – покращити систему управління персоналом в організації:

1. Адміністративна мета полягає в тому, щоб регулярно та об'єктивно розуміти актуальну ситуацію в кадровому складі для ймовірної ротації, підвищення або переведення працівників на більш вигідні посади, на яких вони зможуть якнайкраще розкрити свій потенціал. Як приклад, в процесі трудових відносин фахівець із соціальної роботи з дітьми може зрозуміти, що йому краще вдається працювати з дорослими клієнтами, а під час оцінювання про це можна дізнатися та зробити переведення працівника на іншу посаду чи в інший відділ.

2. Інформативна мета – підрахунок та аналіз якісних даних про співробітників організації, а також кількісний склад. Це необхідно для статистичних та стратегічних даних.

3. Мотиваційна. Вона характеризується прагненням керівництва організації разом з менеджером з персоналу покращити якість надання послуг співробітниками, шляхом налагодження системи мотивації[33].

Сьогодні робота фахівців соціальної сфери є надто напруженою, що створює потребу в підтримці їхнього стимулювання до праці. Саме тому система мотивації персоналу організацій соціального обслуговування є особливо важливою серед всіх складових кадрового менеджменту. Для того, щоб робота була ефективною необхідно мотивувати працівників не лише матеріальними стимулами, а й морально їх підтримувати, піклуватися про їхнє психологічне та фізичне здоров'я, запобігати появі професійного вигорання, а також сприяти навчанню та підвищенню кваліфікації.

Мотивація – це спонукання працівників до праці з метою задоволення їхніх потреб та досягнення організаційних цілей[5]. Система мотивації працівників є комплексним завданням менеджера з персоналу, яка включає нематеріальні та матеріальні стимули. Розглянемо їх більш детально:

Матеріальні методи стимулювання. Вони характеризуються певною грошовою підтримкою, а також заохоченням працівників до продуктивності

шляхом матеріальною винагородою. Такі методи у більшості випадків характеризуються ненадійністю через свою короткотривалу дію.

Але при цьому важливо розуміти, що методи матеріального стимулювання в сучасному світі є обов'язковою складовою, оскільки завдяки фінансовим ресурсам населення задовольняє свої базові потреби, без яких комфортне життя є неможливим. Тому для успішного застосування системи мотивації слід використовувати комплексні стимули – матеріальні та нематеріальні[44].

До матеріальних методів стимулювання можна віднести систему штрафів та матеріального заохочення фахівців. Цей метод мотивації ґрунтується наданням певних бонусів, надбавок до заробітної плати, премій за якісне виконання або перевиконання плану роботи. До цього виду матеріальних методів також можна віднести забезпечення працівників загальнообов'язковим соціальним страхуванням, пільгами тощо.

Якщо ж говорити про штрафну систему, то вона є унікальною для кожної організації. Але при цьому важливо розуміти, що варто забезпечувати рівновагу між штрафною системою та системою матеріальної винагороди, оскільки у разі порушення цієї рівноваги може бути зворотна реакція – зниження мотивації до роботи у працівників[5].

Якщо ж говорити про нематеріальні засоби мотивації, то їх перелік є значно ширшим:

1. Підвищення кваліфікації та навчання працівників. Цей метод характеризується оплатою курсів, тренінгів, запрошенням фахівців з певного виду діяльності для того, щоб підвищувати рівень кваліфікації працівників організації. Метод навчання персоналу є ефективним за рахунок того, що кожен свідомий працівник прагне довершеності, підвищенні розвитку своєї кваліфікації. Тому за умови, якщо організація буде надавати таку можливість для своїх працівників, то вони будуть мати стимул працювати на її благо, досягаючи мети організації.

2. Надання перспективи розвитку. Цей метод є схожим з попереднім, оскільки пов'язаний із підвищенням кваліфікації та покриттям потреби у самовизнанні, що є важливим для професіоналів сьогодення. Суть даного методу полягає у періодичній

комунікації працівників із керівництвом щодо їхнього ймовірного підвищення на посаді.

3. Створення відповідної корпоративної культури. Ця складова організації є основою для її процвітання, оскільки забезпечує внутрішній порядок, сприятливу атмосферу в колективі. Головною метою застосування цього методу є підтримка та згуртовування колективу шляхом наслідування спільних ідей, створенням та підтримкою корпоративних традицій тощо.

4. Метод комунікації керівництва з підлеглими. Даний метод полягає у ефективній та взаємозалежній комунікації між вищими та нижчими ланками в організації. Підтримка інтересів, зацікавленість життям працівників, комунікація щодо їхніх проблем, довіра до керівництва – це ті фактори, які будуть сприяти підвищенню взаєморозуміння, покращенню мікроклімату всередині організації.

5. Метод похвали. Характеризується він постійним підтвердженням того, що працівник є важливим для організації, що його робота приносить успіх та позитивний імідж. Це підтвердження може виражатися не просто в словах подяки фахівцю, а й у створенні, наприклад, куточка пошани або окремої колонки на офіційному сайті організації.

6. Надання певних привілеїв за якісно виконану роботу. Такий вид мотивації забезпечує стимулювання до праці шляхом надання, як приклад, міні-відпустки на певний термін; створення гнучкого графіку роботи або звільнення від подання звітності за певний період. Варіанти винагороди можуть бути різноманітними та адаптованими під потреби колективу. Для цього доцільно проводити загальні збори колективу, на яких обговорити з працівниками такий метод мотивації та особливо варіанти винагороди за успіх у виконанні робочих завдань[44].

Тому система мотивації як складова кадрового менеджменту організацій соціального обслуговування є важливою для забезпечення високої продуктивності праці, шляхом безпечного стимулювання працівників. Комплексні методи мотивації будуть перешкоджати плинності кадрів, покращенню мікроклімату в колективі, підвищенню якості надання послуг клієнтам організацій.

Також у зв'язку із складною економічною ситуацією, воєнними діями та підвищеним рівнем тривожності, емоційного навантаження на працівників організацій соціального обслуговування є високий показник вивільнення персоналу. Цей етап кадрового менеджменту є особливим та важливим, оскільки потребує зусиль, спрямованих на мінімізацію ризиків та негативних наслідків як для працівника, так і для організації в цілому.

Вивільнення персоналу – це вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства[1]. Взагалі процес безпечного вивільнення персоналу складається з декількох етапів:

1. Слід вчасно спланувати вивільнення, а також обов'язково завчасно попередити працівника про це. Цей етап є необхідним для того, щоб оформити процес вивільнення згідно політик організації, внутрішніх правил та вимог чинного законодавства.

2. Наступним кроком треба узгодити із юридичним відділом питання, що стосуються вивільнення конкретного працівника, щоб не упустити невикористані відпустки, виплати працівника.

3. Важливо під час процесу вивільнення здійснювати комунікацію з фахівцем для того, щоб обговорити з ним об'єктивні причини звільнення та отримати зворотний зв'язок від нього. Ця комунікація допоможе менеджеру з персоналу зрозуміти недоліки у функціонуванні системи кадрового менеджменту, а також залишити нормальні відносини із працівником.

4. Доволі сучасним методом безпечного звільнення працівників є застосування програми аутплейсменту.⁵ Цей метод характеризується наданням допомоги працівнику шляхом проведення консультацій щодо майбутнього працевлаштування, допомоги у складанні резюме тощо.

⁵ Аутплейсмент – це програма реальної підтримки професійними консультантами людей, змушених залишати підприємство в результаті скорочення або звільнення, або переходу до наступного кар'єрного етапу. Також даний термін можна визначити як комплекс заходів, який повинен зробити процес звільнення працівників більш «м'яким», згладити негативні наслідки, що включають в себе психологічну підтримку та консультування звільнених працівників, допомогу їм у подальшому працевлаштуванні за рахунок коштів колишнього роботодавця[31].

5. Фінансова підтримка. Цей етап характеризується тим, що організація надає первинну фінансову допомогу працівникам, яких вивільняють, щоб полегшити їхній перехід. Така допомога може бути у вигляді певних компенсацій, виплат за невикористані відпустки.

6. Психологічна підтримка та комунікація з колегами. На цьому етапі є доречними психологічні консультації з персоналом, щоб уникнути негативних психологічних станів та майбутніх проблем із працевлаштуванням.

Всі ці методи та практики безпечного вивільнення працівників сприяють уникненню конфліктів між організацією та працівником, якого звільняють; підтримці здорової атмосфери всередині колективу та запобіганні негативної репутації організації на ринку послуг.

Взагалі ефективність організації цілком залежить від того, наскільки ефективним є кадровий менеджмент. Причина полягає в тому, що головним ресурсом та чинником високої продуктивності, престижності та успіху організації є кадрові ресурси. Особливо для організацій соціального обслуговування, де без професійних, стійких, емпатійних працівників неможлива робота з клієнтами.

Кадровий менеджмент в таких організаціях виконує не тільки традиційну функцію, що полягає у підборі персоналу, його адаптації та мотивації, оцінці тощо. Традиційна роль кадрового менеджменту є його основою в організаціях будь-якого спрямування. Але якщо говорити про соціальну сферу, то в ній кадровий менеджмент функціонує відповідно до специфіки роботи, а особливо зараз.

В умовах воєнного стану ризику професійного вигорання, порушення роботи відділів, зниження продуктивності різко зростають. Причиною цього є постійні хвилювання за свою фізичну безпеку та клієнтів, з якими працюють фахівці; надто емоційне навантаження через думки про майбутнє; складнощі роботи під час повітряних тривог та обстрілів; робота в умовах вимкнення світла та проблемами зі зв'язком тощо[6, с. 26].

У листопаді 2022 року в межах реалізації наукової теми кафедри соціології управління та соціальної роботи Харківського національного університету імені В.

Н. Каразіна⁶, в перший рік повномасштабного вторгнення, було проведено аналіз глибинних інтерв'ю із керівниками соціальних служб, громадських організацій та благодійних фондів Харківської, Сумської, Полтавської та Донецької областей. Це дослідження показало реальні проблеми в управлінні в умовах воєнного стану.

В результаті отриманих даних ми дійшли висновку, що в перший рік повномасштабного вторгнення ніхто не був готовий до роботи в таких умовах. Тому від системи управління персоналом та керівництва організації вимагалось надто багато зусиль, щоб продовжувати надавати послуги населенню, організовуючи роботу в межах кризового управління[6].

З часом менеджери адаптувались під сучасні умови праці, але проблема оптимізації роботи кадрового менеджменту в організаціях соціального обслуговування залишається актуальною. Саме тому управління персоналом сьогодні характеризується не лише традиційними функціями, а й специфічними.

Роль кадрового менеджменту полягає у підтримці ментального здоров'я працівників, попередженню професійного вигорання, втоми та деформацій. Важливою складовою цієї системи є функція командоутворення та підтримки один одного, оскільки робота фахівців в межах соціальної сфери ґрунтується на взаємодопомозі, бо клієнти потребують комплексної допомоги та підтримки з боку працівників.

Сьогодні також в системі управління персоналом має місце інклюзія⁷. Мова йде не лише про включення різних категорій населення до колективу, а й про підтримку один одного; про можливість приймати людей такими, які вони є; про прийняття себе, оскільки сучасні реалії змінюють кожного з нас. А кадровий менеджмент має цьому сприяти та координувати роботу колективу.

⁶ Опитування проводилось у період з 14 по 27 листопада 2022 р. шляхом телефонного інтерв'ювання. Дослідження реалізовано в межах наукової теми кафедри соціології управління та соціальної роботи Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна «Актуальні напрями менеджменту соціальних служб» (керівник НДР, кандидат соціол. наук, доцент, в.о. завідувача кафедри соціології управління та соціальної роботи Євдокимова І. А.; відповідальний виконавець, доцент, кандидат соціол. наук Бугиліна О. В.; державна реєстрація НДР № 0121U108311).

⁷ Інклюзія – це процес збільшення ступеня участі всіх громадян в соціумі, у тому числі людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення[46].

2. 3. Методи оцінки професійно значущих якостей фахівців соціальної сфери

Оцінка професійних та особистісних якостей працівників організації є надважливою складовою кадрового менеджменту, оскільки від цього залежить як продуктивність праці, так і відсутність плинності кадрів, сприятливий мікроклімат та попередження професійних та особистісних деформацій, кадрових ризиків тощо.

Існує декілька основних підходів до оцінювання персоналу організації: 1) якісні методи оцінки; 2) кількісні методи; 3) комбіновані методи. Всі вони дають змогу оцінити характеристики працівників. Тому більш детально про кожен метод:

Якісні – методи, що мають описовий характер, при їхньому аналізі не проводиться кількісний підрахунок. Серед них можна виділити такі методи оцінки:

1. Матричний метод – менеджер з персоналу або інша відповідальна особа мають зазначити ідеальну модель працівника певної посади. А потім порівнюють її із характеристиками співробітників, яких оцінюють.

2. Метод групової дискусії. Цей метод ґрунтується на якісній комунікації керівництва, експертів (за потреби) та фахівця про його успіхи в роботі, розвиток, проблеми тощо. Запрошеним експертом може бути досвідчений фахівець із іншої організації соціального обслуговування.

3. Метод «360 градусів» – це всебічна оцінка фахівця з боку його керівництва, колег, клієнтів організації, а також його суб'єктивна оцінка. Такий метод оцінювання дозволяє розуміти проблеми та переваги цього працівника з усіх боків: як він сам оцінює свій потенціал, які у нього стосунки з колегами, чи задоволені його роботою клієнти та наскільки якісною вона є.

4. Метод системи довільних характеристик. Під час застосування цього методу керівник разом із менеджером з персоналу окреслюють критичні порушення в роботі працівника та його найбільші здобутки. Потім на основі отриманих даних проводять аналіз, зіставляючи їх.

Кількісні – методи, що характеризуються кількісними показниками оцінювання ефективності роботи персоналу. Ці методи можна вважати найбільш об'єктивними, оскільки результатом проведеного аналізу є кількісні дані у вигляді рейтингу або певних числових значень. Можна виділити такі кількісні методи оцінювання співробітників:

1. Метод ранжування. Він ґрунтується на рейтингу працівників за попередньо окресленими критеріями за певний проміжок часу (місяць, квартал тощо). Керівництво організації разом із кадровим менеджером формують рейтинговий список за певними критеріями (наприклад, кількість зареєстрованих бенефіціарів на допомогу, кількість закритих кейсів тощо), потім ці рейтинги порівнюють. На основі отриманих результатів можна побачити хто з працівників є найпродуктивнішим.

2. Метод бальної оцінки характеризується отриманням фахівцем певної попередньо домовленої кількості балів за кожну успішно виконану роботу. Після закінчення певного періоду, в межах якого було проведено оцінювання, проводиться зіставлення отриманих балів кожним працівником.

Комбіновані методи є найбільш ефективними серед них. Вони є поєднанням кількісних та якісних методів оцінювання персоналу організації. Ці методи сприяють підвищенню ефективності організації завдяки оцінці за декількома критеріями: кількісними, якісними (соціальні навички, рівень емпатії, ефективність роботи тощо). До таких методів відносять:

1. Комбіноване анкетування зі зворотнім зв'язком. Мета цього методу полягає в тому, щоб оцінити працівників, отримати від колег зворотний зв'язок для розуміння загальної атмосфери всередині колективу. Метод застосовують із використанням анкет, які місять в собі як відкриті питання (якісна оцінка), так і рейтингові (кількісний аналіз).

2. Метод управління за цілями (MBO, Management by Objectives). Даний метод характеризується тим, що керівництво разом із підлеглими спільно визначають цілі та певну оцінку за їхнє досягнення. Потім під час оцінювання

беруть до уваги кількісні показники разом із якісними обговореннями підходів до роботи, нюансів тощо[20].

Всі перелічені методи оцінювання персоналу не дають найбільш широкий та об'єктивний аналіз професійних характеристик персоналу, тому варто застосовувати саме методи оцінки професійних якостей фахівців. Одним з таких методів є саме атестація.

Атестація – процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навиків, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (не відповідності) робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенціальних можливостей. Вона є особливим видом оцінювання персоналу[28, с. 70].

Кваліфікаційні тести та професійні іспити. Такий вид атестації є найпопулярнішим в нашій країні через свою простоту та консерватизм. Його характеристика полягає в тому, що фахівці періодично мають складати кваліфікаційний іспит для підтвердження свого фаху. Такі тести дають змогу оцінити рівень професіоналізму, критичного мислення та загальних здібностей працівників.

Ділові ігри – метод атестації персоналу, що спрямований на моделювання складної робочої ситуації, в якій атестований фахівець має показати свої навички у виконанні завдання. Під час здійснення атестації можна з'ясувати рівень стресостійкості, рівень якісної взаємодії із клієнтами, колегами та керівництвом. Такий метод дає змогу оцінити рівень професіоналізму фахівця, його внутрішній стан, рівень професійного вигорання та здатність ефективно працювати в умовах стресу.

Методика «таємний покупець». Ця методика є більш адаптованою для працівників сфери обслуговування, але при цьому її можна прилаштувати під соціальну сферу. Цей метод характеризується залученням експерта, який має грати роль клієнта атестованого персоналу. Його завдання полягає в тому, щоб дізнатися наскільки фахівець діє професійно та згідно посадовим інструкціям[28, с. 72].

Навички *soft skills* — це особисті якості, поведінка та вміння міжособистісного спілкування, які допомагають нам взаємодіяти з нашими колегами. Вони необхідні для того, щоб ефективно працювати в команді в умовах стресу, розуміти та розділяти біль людей, співпереживати, а також вміти слухати, що є вкрай важливою навичкою для фахівця організацій соціального обслуговування[49].

Менеджерам з персоналу доцільно застосовувати різноманітні методики та тести для швидкої діагностики якостей працівників. Вчасно діагностована проблема є запорукою відсутності деформацій та кадрових ризиків. Існує безліч методик:

1. Тест «Наскільки у Вас розвинені м'які навички?» (перелік питань наведено в Додатку А). З допомогою цієї методики менеджер може швидко діагностувати десять головних навичок для працівника, які є необхідними для роботи в команді. Тест складається з 10 питань, кожне з яких відповідає за певну навичку: здатність до творчості (креативність); робота в команді; управління часом, самоорганізація; розвиток комунікативних навичок (домовлятися, переконувати); адаптивність (здатність адаптуватися до нового середовища); здатність до вольового самоконтролю; здатність вирішувати конфлікти, налагоджувати стосунки; здатність публічно виступати, зацікавити аудиторію; стресостійкість, управління емоціями; здатність приймати рішення і відповідати за них.

Під час діагностики фахівець має обрати одну відповідь, яка найбільше відповідає його характеристиці. Після цього менеджер проводить оцінку результатів та повідомляє результати фахівцю.

Щодо переваг цього методу: швидкість та зручність діагностики (актуально на другому етапі кадрового менеджменту – етапі підбору персоналу); об'єктивність (фахівець самостійно може визначити свої переваги та недоліки, а також зрозуміти в чому йому варто розвиватися).

Недоліки: суб'єктивна оцінка (фахівець може надавати упереджені відповіді, щоб завищити власні навички та зацікавити менеджера з персоналу); відсутність глибинної діагностики (методика є швидкою та не містить великої кількості питань

для більш якісної діагностики); обмеженість застосування (тест містить лише базові запитання щодо основних навичок працівників, тому методика не адаптована саме на працівників організацій соціального обслуговування).

2. Методика «Діагностика емоційного інтелекту за методикою Холла» (перелік тверджень наведено в Додатку Б). Її мета – діагностувати таку важливу характеристику персоналу як емоційний інтелект, а саме здатність керувати своїми емоціями, самоконтроль, емпатія, що так важливо для фахівців соціальної роботи.

Переваги: практична спрямованість (метод діагностики направлений на виявлення тих особистісних характеристик, які важливі для працівників соціономічних професій); саморефлексія (методика є чинником усвідомлення фахівцем своїх сильних сторін емоційного інтелекту); зручність використання та комплексність; актуальність (здатність керувати своїми емоціями є вкрай важливою в сучасних умовах).

Недоліки: обмежена точність та достовірність (в залежності від емоційного стану опитаних можуть змінюватись їхні відповіді); суб'єктивність відповідей (фахівець може відповідати за правильним шаблоном, а не згідно з своїм баченням).

3. Діагностика емпатії (модифікований опитувальник А. Меграбяна і Н. Епштейна) (перелік тверджень наведено в Додатку В). Дана методика має психодіагностичну характеристику. Її застосування допомагає визначити ступінь емпатії працівників, здатність розуміти та співпереживати чужий біль, що особливо важливо для фахівців соціономічних процесій.

Інструментарій є простим: він складається з 25 тверджень, на які варто відповісти відповідно до своїх почуттів. Потім з допомогою ключа фахівець має розрахувати рівень емпатії.

Переваги: висока валідність та надійність результатів (методика є науково підтвердженою та широко застосовується на практиці); легкість та швидкість; комплексність (методика охоплює велику кількість аспектів емпатії).

Недоліки: недостатній глибинний аналіз (методика хоч і є загальнозживаною, але при цьому є швидким інструментом визначення рівня емпатії); суб'єктивність

(відповіді респондента можуть залежати від його психоемоційного стану або ситуації, в якій він знаходиться).

Висновки до розділу 2

Отже, в межах другого розділу було детально розглянуто методологічні основи кадрового менеджменту в організаціях соціального обслуговування. Це організації та установи, що функціонують в межах соціальної сфери. Метою діяльності таких організацій є всебічна підтримка населення, яке потребує допомоги у подоланні складних життєвих обставин.

Організації соціального обслуговування є як державними, так і недержавними структурами. Але основна мета їхньої роботи – надання послуг та ресурсів нужденним, а також підтримка загального добробуту населення та стійкості суспільства в ці нелегкі часи.

Система кадрового менеджменту в організаціях соціального обслуговування виконує роль не лише забезпечення підбору персоналу та контролю над безпечною діяльністю працівників, а й сприяє підтримці емоційного стану фахівців.

Таким чином, кадровий менеджмент в організаціях соціального обслуговування є основою для підтримки емоційного стану працівників, сприятливого психологічного клімату в колективі. Також діяльність менеджера з персоналу направлена на підтримку стійкості працівників, їхню успішну адаптацію на новому місці, мотивацію тощо.

РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: ПОРІВНЯННЯ ЙОГО ОСОБЛИВОСТЕЙ В ДЕРЖАВНИХ ТА НЕДЕРЖАВНИХ СТРУКТУРАХ

3. 1. Програма емпіричного дослідження

Актуальність дослідження та проблемна ситуація

У сучасних умовах проблема якісного та безпечного надання соціальних послуг населенню та здійснення професійної діяльності фахівців з соціальної роботи є вкрай актуальною. До чинників, які впливали на ці процеси до повномасштабного вторгнення (складна економічна ситуація, рівень безробіття, політичні процеси, зміни в законодавстві, процеси цифровізації, рівень освіти, трудові міграція, міжнародна конкуренція тощо), додалися ще підвищений рівень стресу, переживання за власну безпеку та безпеку рідних, евакуаційні процеси, робота під час повітряних тривог, здійснення професійної діяльності в укриттях, з тривалими відключеннями світла та перебоями у теплопостачанні, підвищене емоційне навантаження, обстріли, адаптація на новому місці через воєнні дії тощо. Всі ці чинники негативно впливають на ефективність роботи організації, фахівців та управління кадровими ресурсами.

Організації соціального обслуговування сьогодні виконують особливу та важливу роль в житті суспільства. Вони є підтримкою населення в складних життєвих обставинах; людей, які опинились у кризі та потребують екстреної допомоги. У зв'язку з підвищеним рівнем стресу робота працівників організацій соціального обслуговування набуває надмірного емоційного навантаження. Ці чинники впливають на емоційний стан фахівців, що в свою чергу знижує ефективність організації. Для врегулювання негативних наслідків роботи в стресі кадровий менеджмент має бути адаптований під сучасні реалії.

Зважаючи на те, що такі умови є складними для організацій соціального обслуговування, то і алгоритми та методи роботи з персоналом мають бути переглянуті та спрямовані на підтримку персоналу, його успішну адаптацію, мотивацію до праці тощо.

Дослідження кадрового менеджменту є актуальним та важливим з огляду на потребу у оцінці поточної ситуації в управлінні персоналом в організаціях соціального обслуговування, рівень задоволеності працівників, ефективність організації та проблеми неефективності кадрового менеджменту. На основі отриманих даних можна здійснювати пошук нових алгоритмів та методів роботи з персоналом у таких організаціях.

Для цього дослідження обрано організації соціального обслуговування, які функціонують у Харківській області. Причиною обрання цієї локації є активні бойові дії, окупації, велика кількість людей у кризі, переселенців та людей у транзиті, які потребують допомоги від фахівців. Така ситуація формує попит на фахівців та організації, які зможуть якісно, швидко та ефективно надавати усі необхідні послуги.

Об'єкт – співробітники організацій соціального обслуговування державного та недержавного сектору Харківської області.

Предмет – кадровий менеджмент в організаціях соціального обслуговування державного та недержавного сектору Харківської області.

Мета – схарактеризувати кадровий менеджмент організацій соціального обслуговування державного та недержавного сектору та проблеми в управлінні персоналом в умовах воєнного стану.

Завдання:

1. Визначити основні чинники, які впливають на виконання професійних обов'язків фахівців із соціальної роботи державних і недержавних організацій соціального обслуговування.

2. Порівняти практики кадрового менеджменту в організаціях соціального обслуговування державного та недержавного сектору, що працюють в умовах воєнного стану.

3. З'ясувати потреби в посиленні мотивації персоналу, а також підтримці емоційного стану працівників.

4. Розробити рекомендації для організацій соціального обслуговування державного та недержавного сектору щодо оптимізації кадрового менеджменту та уваги до психоемоційного стану працівників.

Інтерпретація понять

1. Кадровий менеджмент – система заходів, спрямованих на здійснення комплексного, цілеспрямованого впливу на колективи та окремих співробітників для забезпечення оптимальних умов для творчої, ініціативної праці та досягнення цілей організації.

2. Організація соціального обслуговування – це організації, установи, діяльність яких направлена на підтримку та допомогу людям, що опинились в складних життєвих обставинах та потребують сторонньої допомоги. Розрізняють два типи організацій: державні та недержавні. Державні організації – це організації, що створені відповідним органами державної влади для виконання своїх функцій в межах соціальної сфери. Недержавні організації – це добровільні об'єднання громадян, фізичних осіб тощо з спільною метою надання соціальних послуг без отримання прибутку.

3. Співробітники організацій соціального обслуговування (фахівці з соціальної роботи) – це професіонали та фахівці, метою професійної діяльності яких є надання підтримки та допомоги людям, що опинились у складних життєвих обставинах. Завдання фахівців із соціальної роботи полягає в наданні необхідних послуг та ресурсів, у захисті прав клієнтів, а також у вирішенні їхніх соціальних проблем.

4. Підбір та оцінка персоналу в організаціях соціального обслуговування – це процес в межах кадрового менеджменту організації, що спрямований на забезпечення організації кваліфікаційними кадровими ресурсами, що відповідають критеріям відбору організації. Під час підбору персоналу доцільно проводити його оцінку, щоб убезпечити організацію від кадрових ризиків, деформацій. Оцінка персоналу також сприяє перевірці компетенцій кандидатів.

5. Атестація та навчання фахівців із соціальної роботи – одна із складових системи управління персоналом в організаціях соціального обслуговування, що має на меті визначення, підтримку та розвиток професіоналізму працівників. Атестація персоналу характеризується регулярною оцінкою навичок, знань та відповідності кваліфікаційним та професійним вимогам фахівців до їхньої посади, а також визначенням потреби у підвищенні кваліфікації працівників. Навчання фахівців із соціальної роботи – це методи підвищення кваліфікації працівників із використанням курсів, тренінгів, семінарів.

6. Мотивація фахівців із соціальної роботи – це один із методів роботи з персоналом, який спрямований на стимулювання працівників до ефективного виконання своїх посадових обов'язків. Мотивація працівників поділяється на матеріальні методи (підвищення заробітної плати, система бонусів, надання премій тощо) та нематеріальні (метод похвали, визнання, підтримка сприятливого мікроклімату в колективі, можливості кар'єрного росту тощо).

7. Емоційне вигорання/емоційний стан фахівців із соціальної роботи – це стан емоційного, фізичного та психічного виснаження під дією стресорів та емоційно напруженого спілкування з клієнтами організації. Цей стан характеризується зниженням мотивації, втому, низьким рівнем продуктивності та байдужістю.

Операціоналізація основних понять

1. Кадровий менеджмент

Схема 1. Складові кадрового менеджменту



Індикатори: рівень задоволеності працею працівників, адаптованість до організації та колективу, система мотивації, відповідність професійних та особистісних якостей працівників посадовим обов'язкам та вимогам, відсутність нещасних випадків на роботі, адаптований під потреби організації підбір персоналу, дієва система оцінки та атестації персоналу.

Метод вимірювання: глибинне інтерв'ю, якісний аналіз публічної інформації.

2. Організація соціального обслуговування

Індикатори: кваліфікований персонал, здійснення діяльності з метою допомоги та підтримки населення, наявність місії та стратегії.

Метод вимірювання: глибинне інтерв'ю, якісний аналіз публічної інформації.

3. Співробітники організацій соціального обслуговування (фахівці з соціальної роботи)

Індикатори: високий рівень емпатії, наявність соціальної освіти або суміжної з нею, стійкість до стресових ситуацій, комунікабельність.

Метод вимірювання: глибинне інтерв'ю, якісний аналіз публічної інформації.

4. Підбір та оцінка персоналу в організаціях соціального обслуговування

Індикатори: постійність, адаптованість під критерії відбору та тип організації, комплексність.

Метод вимірювання: глибинне інтерв'ю.

5. Атестація та навчання фахівців із соціальної роботи

Індикатори: періодичність, використання комплексних методів, відповідність кваліфікаційним вимогам, професійний розвиток, адаптованість під стиль та тип організації, застосування тренінгів та курсів, залучення експертів.

Метод вимірювання: глибинне інтерв'ю, якісний аналіз публічної інформації.

6. Мотивація фахівців із соціальної роботи

Індикатори: поєднання матеріальних та нематеріальних методів стимулювання, високий рівень мотивації та залученості працівників, високі показники в роботі, низька плинність кадрів, наявність системи бонусів, самоствердження працівників.

Метод вимірювання: глибинне інтерв'ю, якісний аналіз публічної інформації.

7. Емоційне вигорання/емоційний стан фахівців із соціальної роботи

Індикатори: низька продуктивність, емоційне виснаження, апатія до роботи, байдужість, переживання та неспокій працівників, небажання працювати.

Метод вимірювання: глибинне інтерв'ю, якісний аналіз публічної інформації.

Гіпотези

Гіпотеза 1. Кадровий менеджмент у державних організаціях соціального обслуговування не орієнтований на застосування сучасних методів роботи з персоналом, є більш традиційним, ніж у недержавних установах (система відбору персоналу, підтримка морально-психологічного стану, система навчання персоналу тощо).

Гіпотеза 2. Воєнний стан у країні, безпекова ситуація, нестабільність та робота в умовах стресу впливають на роботу і загальний стан працівників, що вимагає розробки і запровадження комплексу заходів спрямованих на підтримку і збереження психоемоційного стану соціальних працівників.

Методи збору інформації: глибинне інтерв'ю тет-а-тет, а також з використанням телефонного та відеозв'язку (гайд інтерв'ю наведено у Додатку Г). Глибинне інтерв'ю як метод збору даних має свої переваги, через які і було обрано саме цей метод. Серед них можна окреслити гнучкість в питаннях, тобто інтерв'юер в процесі спілкування може коригувати запитання, уточнювати деталі, що виникають в процесі. Також серед переваг даного методу можна зазначити контекстуалізацію, що характеризується уточненням контексту в межах відповідей респондентів. Також глибинне інтерв'ю дозволяє отримати більш детальну інформацію, яку неможливо отримати під час використання методу анкетування.

Також було обрано якісний аналіз публічної інформації з веб-сайтів організацій, офіційних Telegram-каналів та сторінок у соціальних мережах. Доцільність використання даного методу полягає в тому, що він передбачає аналіз великого масиву даних, які є в доступності. До того ж, метод якісного аналізу публічної інформації дає змогу використовувати велику кількість джерел.

Гайд інтерв'ю містить 8 блоків, кожен з яких налічує від трьох до семи питань.

Модель вибіркової сукупності

Дослідження носить розвідувальний характер. В інтерв'юванні взяли участь 12 респондентів. Респондентами є співробітники організацій соціального обслуговування державного та недержавного сектору в Харківській області: 6 респондентів це працівники організацій державного сектору, інша частина, 6 опитаних – працівники організацій недержавної сфери.

Дослідження носить розвідувальний характер, тому основні результати відображають стан досліджуваного об'єкту виключно у визначених організаціях, а висновки не можуть претендувати на репрезентативність і стосуються тільки досліджуваних установ соціального обслуговування.

3. 2. Аналіз отриманих результатів проведеного дослідження

Дослідження було проведене за допомогою методу глибинного інтерв'ю, який був обраний завдяки своїй швидкій адаптованості до конкретних відповідей респондентів, оскільки під час спілкування виникали запитання щодо контексту, також була потреба в уточненнях деяких відповідей. Такий метод дозволив якісно дослідити аспекти та практики кадрового менеджменту в організаціях соціального обслуговування в Харківській області. Також ми поєднали разом з методом глибинного інтерв'ю і якісний аналіз публічної інформації з офіційних сторінок, веб-сайтів та Telegram-каналів організацій, в межах яких працюють наші експерти. Це дозволило більш детально вивчити систему кадрового менеджменту.

Респондентами були 12 експертів (співробітники організацій соціального обслуговування державного та недержавного сектору в Харківській області). Всі вони мають різний стаж роботи в таких організаціях (від 5 місяців до 15 років). Стать та вік респондентів не був релевантним. Співробітників організацій соціального обслуговування (як експертів) в межах Харківського регіону було обрано через декілька причин:

1) Можливість проведення глибинного інтерв'ю з допомогою методу face-to-face через одне місцезнаходження експертів та дослідника, що має велику перевагу над телефонним опитуванням. Оскільки під час такої комунікації можна швидше адаптуватися та звикнути до співрозмовника.

2) Харківська область одна найбільш постраждалих від війни областей в Україні (це пов'язано з постійними бойовими діями, окупацією та деокупацією певних територій, обстрілами, збільшенням кількості ВПО та місцевого постраждалого населення). Тому організації соціального обслуговування наразі перебувають в своїй надактивній фазі здійснення трудової діяльності. Працівники таких установ вимушені працювати в умовах стресу, невизначеності, емоційного перенапруження, страху та діяти швидко, але в той час ефективно. А всі ці чинники неабияк впливають на формування кадрового менеджменту в організаціях, який в свою чергу має забезпечити цю роботу.

Для проведення дослідження було створено гайд інтерв'ю, який вмістить 8 блоків, в кожному з яких було розроблено питання щодо різних складових системи кадрового менеджменту. При цьому, у дослідника була можливість корегувати, уточнювати питання до респондентів.

Ми застосовували відеозв'язок на платформі Teams, телефонний зв'язок та інтерв'ю face-to-face. Соціологічне розвідувальне опитування проводилося з 11.11.2024 р. по 22.11.2024 року.

На початку нашого розвідувального глибинного інтерв'ю було обрано респондентів, попередньо отримавши від них згоду на його проведення (з уточненням про те, що відповіді є суто конфіденційними, без вказування особистої інформації (такої як ПІБ, вік, дата народження, дані особистих документів тощо). Наступним кроком було узгоджено час, місце та спосіб проведення інтерв'ю. При цьому не було порушено право респондентів не відповідати на деякі питання та завершити опитування в будь-який момент.

За результатами глибинного інтерв'ю вдалося досягти поставленої мети дослідження. Більш детально про результати інтерв'ю:

Всі респонденти (12 експертів) на питання: *«Чи є у Вашій організації людина, що відповідає за підбір персоналу, його адаптацію, мотивацію тощо (менеджер з персоналу)?»* відповіли, що такий фахівець є, але він здебільшого займається лише підбором персоналу та більше працює з документами. Тому назвати такого працівника «кадровим менеджером», «HR-менеджером» вони не можуть, оскільки його діяльність досить вузька. При цьому, як в державній сфері, так і не в державній відповіді були схожими:

- *«Немає такої людини у нас. Так, у нас є відділ кадрів просто, але там більше вони працюють з паперами»*(державний сектор).

- *«Конкретно менеджера з персоналу у нас немає. Його роль в основному виконує директор Центру або заступник директора»*(державний сектор).

- *«Ви знаєте, ні, немає такої людини. У нас взагалі відділ кадрів дуже маленький, всього дві людини, а працівників близько 180...Не справляються вони. Взагалі, кадровик наш тільки займається пошуком кандидатів, але ніяк не адаптацією, навчанням, мотивацією»*(недержавний сектор).

Бачимо, що в обох організаціях соціального обслуговування є проблема з системою управління персоналом, оскільки відділ, який займався б не тільки підбором персоналу та документацією, відсутній в обох. Також в деяких організаціях ці повноваження лежать на вищому керівництві.

Якщо говорити про другий блок питань, що стосується підбору персоналу, то тут відповіді також є досить схожими. Як в державних організаціях, так і в недержавних, процес підбору персоналу здійснюється за схожою схемою, без використання нових та сучасних методів. Наприклад, один з респондентів зазначив такі етапи підбору персоналу: *«Спочатку визначається потреба, який потрібен фахівець, що від нього треба, які вимоги та функції. Потім звичайно потрібне резюме, де варто вказати всі свої характеристики, досягнення, сертифікати. Потім декількох працівників запрошують на співбесіду із директором центру, начальником відділу кадрів, там перевіряють мотивацію, досвід. Потім приймається рішення»*(державний сектор).

Якщо ж говорити про недержавний сектор, то одна з відповідей була такою: *«Загалом, процес залучення персоналу відбувається в декілька етапів. Перший це пошук через Work.ua або за реферальною системою. Потім керівництво відбирає кандидатів. І останній етап – співбесіда з директором організації та особисто з координаторами проектів, до яких залучають працівника»*(недержавний сектор).

Інші відповіді також були схожими, суттєвих відмінностей не було визначено. Здебільшого підбір персоналу є простим процесом: об'ява вакансій та пошук необхідних кандидатів, потім співбесіда, на якій і визначають відповідність кандидата необхідним критеріям. Під час співбесіди беруть до уваги наявність стажу роботи, відповідну освіту, сертифікати підвищення кваліфікації. При цьому, жоден з респондентів не позначив інші методи відбору персоналу.

На питання *«Чи виникають труднощі із підбором кваліфікованого персоналу у вашій організації, на Вашу думку? Якщо так, то з чим вони пов'язані? Які фактори впливають на проблематичне залучення персоналу?»* відповіді розділилися. 7 з 12 респондентів зазначили, що є труднощі із підбором кваліфікованого персоналу. При цьому, 5 з 7 експертів, які так вважають, працюють в державній сфері. Серед причин, які впливають на проблематичне залучення персоналу відзначають низьку ефективність кадрового менеджменту, невелика кількість кандидатів через низьку заробітну плату та безпекову ситуацію. Наведемо відповіді деяких респондентів:

- *«Є труднощі. Не вистачає нам працівників. Причина в тому, що немає претендентів, у яких є відповідна освіта, а головне у них немає бажання працювати. Немає кваліфікованих фахівців, а молодь не хоче працювати в державній сфері. Мала зарплата, а вимоги великі»*(державний сектор).

- *«Певні труднощі все-таки виникають, вони пов'язані з особистою безпекою, люди мають розуміти, що офіс знаходиться в центрі міста, всім страшно за свою безпеку. Це і стрес, і тривожність. Тому з цим є певні труднощі, тому що особиста безпека має бути на першому місці»*(державний сектор).

- *«Труднощі є, пов'язані здебільшого з пошуком працівників, які не бояться виїжджати в область, у більш небезпечні райони»*(недержавний сектор).

Але при цьому 5 з 12 респондентів (1 респондент – представник державної сфери, 4 – недержавної) відповіли, що система підбору персоналу в організації, де вони працюють, налагоджена добре та проблем немає. Наприклад, експерт з організації недержавної сфери зазначив так: *«Скоріше за все ні [нема проблем]. Уже є налагоджена система відбору працівників під певні вимоги кожного проекту. Головними труднощами є війна та наслідки, які вона за собою несе»*.

В третьому блоці питань, в якому мова йде про адаптацію персоналу, всі опитані (12 осіб) зазначили, що зараз повністю адаптувались до роботи. Але при цьому для більшості (9 з 12 респондентів) процес адаптації був складним через недостатню проінформованість, великий масив інформації та відсутність менторства. Серед 9 респондентів, для яких адаптація була важкою, 5 з них працівники організацій державної сфери. Їхні відповіді були схожими: *«Важкувато, бо багато всього нового одразу. Не спала ночами, вивчала всі правила. документацію, працювали багато. Але для керівництва було якось все одно, для них головний був результат, щоб ми працювали і як можна скоріше», «...треба було звикнути, потрібен був час та допомога в цьому. Ніхто не підказував, що і як робити, бо ніхто не розумів як має працювати наш відділ. Це все було в новинку, а потім ще й додалася війна»*.

Інший респондент також з державної сфери зазначив: *«Спочатку у мене не було повної картини роботи Центру, адже я навчалась на спеціальності «Соціальна робота» і мала більш теоретичне уявлення про соціальну роботу. А коли вже безпосередньо стикнулась, так би мовити, внутрішньо, зрозуміла, що дуже уваги приділяється саме навчання спеціалістів, які працюють в територіальних громадах. І загалом, у мене була «професійна адаптація» і я вивчала законодавчу базу і поступово знайомилась з практичною соціальною роботою»*.

Відповідь респондента-представника недержавної сфери: *«Якщо чесно, то сам по собі. Загалом за адаптацію у нас відповідає координатор, він знайомить з колегами та організацією. А коли я прийшов до організації, то все тільки розвивалось, тому було не до розвитку адаптації»*.

Для наведених відповідей спільним є те, що працівники одразу стикнулися із великою кількістю інформації, яку довелося опанувати самому та швидко. Вони не мали і ментора, ні наставника, ні індивідуальних програм адаптації.

Натомість є і позитивні відповіді (здебільшого від працівників організацій недержавного сектору – 3 з 12 респондентів). Для них адаптація була легкою завдяки підтримці колективу та керівництва, наставників.

- *«Навчання було. Також пам'ятаю адаптаційний курс для нових працівників.»*(недержавний сектор).

- *«Я познайомилась з керівником, колегами. Мені розповідали про обов'язки, мої речі. Це було в перший день, потім яюсь воно саме по собі йшло. Допомогали ще колеги»*(державний сектор).

Серед чинників, які впливають на швидку та ефективну адаптацію респонденти зазначили: високу підтримку колективу, навчальні програми, програми адаптації нових працівників (адаптаційний курс), гідні умови праці, відносну безпеку роботи, підтримку керівництва, наявність кваліфікованого та відкритого наставника, а також особистісні якості (такі як стійкість, почуття гумору, комунікабельність, швидка адаптованість, відкритість тощо).

Отже, серед позитивних відповідей переважають твердження працівників недержавної сфери, оскільки в межах цих організацій є практики первинного навчання нових фахівців, адаптаційні програми, високий рівень комунікації з керівництвом та підтримки з його боку. Натомість в організаціях державного сектору адаптація здебільшого відбувається з допомогою підтримки колег.

Наступний блок питань про мотивацію та умови праці. Всі опитані респонденти стверджують, що гідні умови праці суттєво впливають на продуктивність, загальний стан працівників.

На питання *«Які є основні потреби щодо умов праці, технічного забезпечення для роботи тощо? Чи впливають гідні умови праці на Вашу мотивацію до роботи?»* відповіді були схожими: умови праці є гідними для всіх опитаних, є лише деякі побажання для їх покращення – це збільшення кількості кабінетів/приміщень, заміна оргтехніки тощо. Цитати респондентів:

- *«Обов'язково має бути комфортне робоче місце. Це меблі, достатнє освітлення, атмосфера. Це все буде сприяти ефективній роботі. Ну і комп'ютерне та інші обладнання, щоб було в нормальному стані, щоб воно не виходило з ладу, бо від цього також відчуваєш напругу. Це дуже важливо. Бо коли людина не відчуває дискомфорт, задоволена своєю працею, ні на що не відволікається, то це і є тим ключем до ефективної роботи»(державний сектор).*

- *«Хотілося б більш безпечної ситуації і місті. Це основна потреба зараз, все інше вже не так важливо, це другорядне на сьогоднішній день»(державний сектор).*

- *«Мені всього вистачає для продуктивної роботи. Гідні умови праці без сумніву впливають, бо коли тобі комфортно ти сконцентрований вже тільки на роботі, тоді і працюєш краще. А коли умови є незадовільними твоя концентрація здебільшого направлена на задоволення своїх потреб, а вже потім на роботу»(недержавний сектор).*

- *«Не вистачає канцелярії та сучасної оргтехніки. Тому звичайно впливають гідні умови праці. Так легше та швидше працювати»(державний сектор).*

З відповідей респондентів можна відслідкувати певну тенденцію, що в державному секторі є більше потреб в умовах праці, такі як обладнання для роботи, канцелярія, оскільки це є базою для продуктивної роботи. Натомість працівники недержавного сектору почувають себе більш комфортно на робочому місці. Така тенденція здебільшого пов'язана із різним фінансуванням організацій.

Якщо говорити про систему мотивації в організаціях соціального обслуговування, то 4 з 12 респондентів зазначили, що в межах їхньої організації відсутні методи мотивації та стимулювання працівників. При цьому, 2 з них представляють державний сектор, інші 2 респонденти – недержавний сектор. Цитата: *«Не було таких методів. Все було фіксовано»*. Фінансове стимулювання також не є популярним серед організацій соціального обслуговування (*«...фінансового стимулювання в нас немає, бо ми неприбуткова організація»*).

Серед методів мотивації відзначали: премії (*«...премії є, бо від якості роботи підвищуємо фінансування»*); навчання та підвищення кваліфікації (*«...навчання оплачується, це здебільшого виїзні тренінги»*), *«...відрадження з метою отримання*

нових знань до різних міст України. Це теж розбавляє рутинні справи, і всім це подобається»; похвала від керівництва («...координатор надає стимулюючі слова. Живемо як одна родина. Даємо поради»); підвищення та кар'єрне зростання («...кар'єрний ріст, я можу розвиватися. Для мене це є основною мотивацією», «...вертикальне кар'єрне зростання також мотивує»); підтримка сприятливого мікроклімату в колективі («...є тимблдинги, відрядження, корпоративи»); особисті успіхи та престижність організації («...успіхи фонду – це вже великий стимул до праці», «Моя мама – волонтер при храмі, тому вся сім'я умотивована допомагати.»).

На питання: «Який метод мотивації для Вас є дієвим: матеріальний (премії, підвищення заробітної плати, бонуси за виконання плану тощо) або нематеріальний (гнучкий графік, оплата навчання (курси, тренінги), похвала, певні привілеї (особливе місце на паркінгу тощо)?» 1 респондент зазначив, що для нього важливіша матеріальна мотивація; 2 експерти обирають для себе виключно нематеріальні методи мотивації («...для мене більше важлива атмосфера на роботі, можливість навчання, аніж просто грошова винагорода»). Але при цьому переважна більшість респондентів (9 з 12) вважають більш ефективною саме комплексну мотивацію персоналу, яка поєднує в собі і матеріальні стимули, і нематеріальні («...золота середина, бо коли потрібні кошти більші, то ти будеш шукати нову роботу. А коли тебе влаштовує та надихає твоя робота, тоді і продуктивність вища, і можливі підвищення», «...гроші це добре звичайно, але вони того не варті, якщо у людини настільки важкий графік, що ніколи відпочивати», «...якщо це похвала від колег чи керівництва, то це надихає працювати далі, настрій покращується. Також надихає підвищення зарплати, що твою роботу цінують і це теж важливо»).

Для того, щоб покращити систему мотивації в організаціях, респонденти пропонували різноманітні методи: надання сертифікатів на безкоштовні курси підвищення кваліфікації («...надавати сертифікати на відвідування курсів. Це мені було б цікаво, бо гарне навчання та якісне зараз дорого коштує»); подяка за гарну роботу від керівництва («...система подяк. Як приклад, стінгазета. Або як варіант

в кінці року чи в кінці проекту на спільній нараді подякувати працівникам за їхню роботу»); система певних пільг або привілеїв за якісну роботу («...начальники відділів могли сказати, хто з працівників заслуговує на похвалу. Потім таких працівників відзначати чимось. Можна їх не перенавантажувати якоюсь іншою роботою, бо у нас таке практикується»); система бонусів або надбавок («...надбавки, 13 зарплата»); гнучкий графік («...хотілося б гнучкий графік, але мабуть це не наш варіант», «...було б доцільно додати можливість гнучкого графіку за певні досягнення»); спільне проведення часу з колективом («...частіше ходити на спільні заходи (ресторан там, кафе). Це буде сприяти дружній атмосфері, щоб всі розрядилися. Ну і звичайно матеріальні заохочення зайвими не будуть, це буде тільки плюстик»); гарантія продовження трудової діяльності в межах організації («...нові проекти, щоб розуміти, що не залишишися без роботи»).

П'ятий розділ гайду інтерв'ю присвячений практикам адаптації та навчання персоналу. Всі опитані респонденти (12 осіб) зазначили, що в межах діяльності їхньої організації є такі практики, як навчання персоналу («...так, є, доволі часто. Як правило, на початку та наприкінці проекту. Навчання відбуваються у формі як офлайн, так і онлайн, кікоф», «...тільки навчання були у нас, а атестації мабуть і не потрібні нам»).

Щодо атестації персоналу, то такі практики не є актуальними для представників обраних організацій соціального обслуговування. Тому на питання : «Чи є в межах Вашої організації обов'язкові періодичні практики атестації персоналу?» 5 з 12 осіб дали відповідь «так» («...стосовно таких практик атестації, то в нас їх немає. Трохи може в іншому форматі. Як наприклад аналіз виконаних в межах плану завдань або досягнення певних цілей за якийсь період», «...є, звичайно. Кожен працівник заповнює по собі оцінку в кінці року. Потім керівники підписують. Керівники потім дають свою оцінку на основі отриманих даних»).

Інша частина респондентів (7 з 12 опитаних) зазначили протилежну відповідь – «ні» («...обов'язкових нема[атестацій]. Але такі практики у нас були, здебільшого проходять у форматі анкетування»).

Також ми досліджували думку респондентів щодо важливості обов'язкової атестації в межах організацій. На таке питання ми отримали переважну більшість позитивних відповідей, а саме 10 з 12 опитаних вважають, що атестація є важливою та має бути обов'язковою. При цьому вони навели такі аргументи: завдяки атестації можна виявити проблеми в управлінні, а також сформувати правильну систему мотивації («...завдяки цьому[атестації] можна покращити систему мотивації щодо прийняття рішень про преміювання або інших видів заохочення»); також можна зрозуміти відповідність професійних навичок працівника до критеріїв його посади («...можна оцінити ефективність роботи працівника та всього відділу. Також зрозуміти наскільки працівник відповідає займаній собою посаді, які є в нього сильні сторони, а які потребують покращення. Ну і виявити потенціал таких працівників»); з допомогою атестації можна виявити проблеми в управлінні або з'ясувати, в чому є потреба для покращення роботи («...потрібна атестація, але якщо є прогалини в роботі та незадовільні її результати»); для попередження вигорання («...необхідно для того, щоб вчасно попередити вигорання працівників. Також, щоб визначити професійні навички працівників»).

Важливо зазначити, що один респондент з 12 зазначив, що атестація не потрібна, обґрунтувавши це тим, що «...керівництво і так бачить рівень кваліфікації працівників».

Також 1 опитаний співробітник надав неоднозначну відповідь, цитата: «Вважаю, що так[атестація важлива], але це в загальному. Якщо казати про нашу організацію, то не так важлива атестація».

Тобто з усіх відповідей щодо атестації, то можна зробити висновок (на основі конкретних організацій та опитаних), що атестація має бути важливою, або навіть обов'язковою складовою кадрового менеджменту для того, щоб вчасно попередити професійне вигорання, виявити проблеми, оцінити кадровий потенціал організації. Але на сьогодні в цих організаціях (як в державних, так і недержавних) такі практики майже не використовуються.

В шостому розділі ми досліджували думку респондентів щодо такої складової системи кадрового менеджменту як навчання персоналу та підвищення кваліфікації. Загалом за блоком ми отримали такі результати:

2 з 12 респондентів зазначили, що їхня організація не забезпечує безкоштовне для працівників навчання чи курси підвищення кваліфікації. Обидва експерти представляють державний сектор. Одна з відповідей була такою: *«Ні, в нас такого немає. Коли з'являється потреба у навчанні, то все це лягає на наші плечі. Підвищення кваліфікації відбувалося зазвичай за самостійним навчанням з ресурсів, які надавало керівництво. При чому це були або роздруковані матеріали або просто посилання на якийсь сайт з цією інформацією».*

Інша ж частина опитаних (10 експертів) зазначили, що такі практики для них є звичними та відбуваються доволі часто, з чим пов'язують реалії сьогодення (*«...зараз тренінгів у нас стало більше, деє роки півтора вже працюємо так, війна вплинула, на жаль»*). Деякі з відповідей:

- *«В нас постійно проводяться тренінги, які проводять наші партнери. І звісно, що кожен проводить навчання по-різному. Це нові знання, новий досвід. Щодо терміну, то немає графіку. Це може бути декілька разів на тиждень, а може бути декілька разів в місяць»*, - фахівець із державної сфери.

- *«У нас часто відбуваються тренінги, курси різноманітні. Формат зазвичай змішаний. Бувають курси як онлайн, так і офлайн»*, - соціальний працівник в межах недержавного сектору.

Тому, практики навчання та підвищення кваліфікації є однаково актуальними для організацій обох секторів. При цьому всі респонденти зазначили, що вважають такі практики дуже важливими, назвавши декілька основних аргументів для підтвердження. Отже, підвищення кваліфікації та навчання персоналу, на думку експертів, є важливим завдяки тому що, це є інструментом швидкого реагування на зміни в суспільстві (*«...ми зараз живемо в такому часі, коли все постійно змінюється. І потрібно знаходити нові знання, вміти їх застосовувати на практиці та постійно себе вдосконалювати, щоб відповідати тенденціям сучасності. А професійна діяльність не може існувати без цього, саме*

ефективна», «...особливо в нашій роботі це системно має бути. Причина в тому, що в сучасних умовах нові зміни потребують нових рішень»); необхідно для підвищення кваліфікації та продуктивної роботи («...я дуже прагну зараз саморозвитку», «...професія нова для мене, то треба поглиблювати знання»); для підвищення рівня престижності організації за рахунок кваліфікованих працівників («...можу провести такий ланцюжок: наявні знання – більші знання (навчання та підвищення кваліфікації) – більша професійність – більший престиж організації»).

На питання «На Вашу думку, чи впливають такі практики на мотивацію персоналу?» всі опитані респонденти (12 осіб) відповіли «так», цитуючи це так:

- «Я думаю, що воно дуже впливає. І на мотивацію також, тому що це і особистий розвиток. Ти сам дізнаєшся чогось нового, і професійний – покращуєш свої знання в своїй роботі. Також це заохочує працювати далі».

- «Людина, яка не зацікавлена в саморозвитку, не може ефективно працювати».

- «Безпосередньо впливають. Я вважаю, що кожна людина бажає стати кращою версією себе, стати професіоналом в тій сфері, в якій їй цікаво. Якщо це потребує навчання, а іноді і постійного навчання, то зацікавлена людина буде це робити».

Тому аналізуючи ці відповіді можна простежити в них одну головну деталь – працівників мотивує самовдосконалення, підвищення свого рівня, як одна з головних потреб свідомої людини. Але при цьому це залежить від людини. Як наприклад, зазначив один з експертів: «Не завжди[не завжди мотивує навчання]. Не всіх це мотивує. Для когось більш важливе фінансове стимулювання».

Переходимо до наступного, сьомого блоку питань, які стосуються впливу негативних чинників (ситуація в суспільстві, емоційні клієнти, обстріли) на професійну діяльність. В межах цього блоку для нас було важливо дослідити наскільки реалії сьогодення є стресорами для працівників організацій соціального обслуговування.

Всі експерти (12 осіб) відзначили, що військові дії суттєво вплинули як на їхню професійну діяльність, так і на емоційний стан. Серед змін вони здебільшого

зазначали: збільшення об'єму роботи та потоку нової інформації через збільшення кількості потребуючих («Вони[негативні чинники] дуже вплинули на професійну діяльність, бо з'являються нові категорії населення. Це і ВПО, і люди зі складними життєвими обставинами, військовослужбовці, ветерани та їхні сім'ї. тому з'являється великий пласт роботи, потрібно застосовувати нові методи. Їхня кількість зростає, тому і об'єм роботи стає значно більшим»); зміна алгоритмів роботи («Вплинули дуже[воєнні дії]. Ми не працювали певний час. Потім віддалено працювали, це також було важко, бо ми не знали як це. Єдине не було живого прийому громадян тоді, але емоцій вистачало і без того», «...також довелось змінити вектор і розуміння як працювати»); підвищена тривожність та переживання за безпеку («...доводиться здебільшого робити більшість заходів онлайн, щоб не наражати нікого на небезпеку, а так не дуже ефективно працювати, на жаль. Також постійно думаєш за свою безпеку, це іноді заважає зосередитись», «...робоча атмосфера після ракетної атаки відсутня взагалі»); зміна емоційного стану («...емоційний стан погіршився. Маю неповнолітню дитину, за яку також дуже переживаю. До того ж, вона навчається в школі онлайн, потрібна підтримка. Але і гроші заробляти треба. Тому звичайно весь час на зв'язку з нянею, моніторю телеграм-канали про небезпеку»); підвищена емоційна складова роботи через спілкування з клієнтами («...на моральний стан вплинуло дуже. Люди стали хитріші, більш емоційні, агресивні, вразливі, важко іноді зібрати себе до купи після розмов з ними, є дуже складні випадки»); ускладнені умови праці («...умови ускладнюються через обстріли в місті. Важко працювати, багато обмежень», «...зараз через інтенсивні обстріли будівля пошкоджена і насправді досить небезпечно там працювати. Ну і зазвичай перебої зі світлом через обстріли також присутні»).

Також, на жаль, всі респонденти (12 осіб) зазначили, що помічали у себе симптоми професійного та емоційного вигорання у зв'язку зі специфікою роботи сьогодні. Варто зазначити, що кожен в різній мірі: хтось відчуває це часто, хтось досить рідко. Рівень вигорання, відповідно до відповідей експертів, не надто залежить від статі, віку або посади, бо це залежить від особливостей характеру

людини, її ставлення до реальності, її прийняття та вміння бути стійким, вчасно піклуватися про своє здоров'я. У кожного свої симптоми та ознаки вигорання:

- *«...в мене з'явилися проблеми зі сном, також з'являється така тривожність на робочому місці через непередбачувані обстріли. Тому що ніхто не знає коли і куди «прилетить» і ось ці емоції часто дуже впливають на нервову систему.»*

- *«Так, бували такі моменти, коли мені нічого не хотілося. З великим обсягом роботи це пов'язано було, важко справлятися, бо ми мали надати екстрену допомогу евакуйованим людям із Липецької та Вовчанської громади»*.

- *«Ви знаєте, в перші дні після евакуації було важко. В моральному плані. Воно все бахкало, все чутно. Зараз нормально, діватися нікуди, треба працювати. Але буває всяке»*.

На питання *«Чи впливає важкий емоційний стан клієнтів, обстріли тощо на Вашу професійну діяльність?»* 7 з 12 респондентів відповіли, що впливає. Здебільшого відповіді були схожими, бо причина полягала у високому рівні емпатії працівників (*«Звісно впливає. Бо постійний контакт з людьми, що постраждали. Але я намагаюсь від себе це відсторонювати, щоб повертаючись з роботи додому, все це залишити на роботі. Це було тоді, коли людина виїхала з території, де ведуться активні бойові дії, і вона, скоріше за все, втратила житло, а ще гірше рідних. Тому така ситуація звісно впливає на емоційний стан»*), *«...дуже включаюсь у проблему бенефіціарів, також вони часто дуже емоційно спілкуються, плачуть. Дуже співпереживаю їм, бувають дуже складні ситуації. Постійно доводиться заспокоювати людей, бути для них психологом. Особливо для людей похилого віку»*).

Також впливають обстріли на планування дій, що потім порушує всі дедлайни роботи та зміщує виконання робочого плану (*«...обстріли так, дуже впливають. Бо неможливо тоді працювати, це ускладнює нашу роботу. Зазвичай в таких ситуаціях наша служба безпеки на дозволяє виїзди в певні локації, що порушує планування»*).

Такі чинники є сильним впливом на нервову систему працівників, змушуючи їх стримувати себе та не давати волю почуттям та емоціям при виконанні робочих

завдань («...багато звернень на гарячу лінію. Люди дуже багато не розуміють, від цього ведуть себе агресивно, емоційно, кричать. Тоді доводиться стримувати себе, при цьому якісно розповідати все, що їх цікавить»).

Одна із відповідей респондента стосувалася проблеми недостатнього досвіду спілкування з клієнтами, які перебувають в кризі, в нестабільному емоційному стані («...зараз працюємо в офісі та спілкуємось із бенефіціарами по телефону, то в такому форматі важче їх підтримати, заспокоїти. Досить часто вони плачуть, жаліються на життя. Бувають випадки, коли телефонуєш людині, а у неї нещодавно помер хтось із родини. Тоді спілкуватися ще важче. Така наша специфіка роботи зі старенькими»).

В ході інтерв'ю було виявлено, що переважна більшість (11 з 12) респондентів відчують підтримку з боку колег та керівництва, якщо виникають стресові ситуації. Але важливо зазначити, що лише 3 співробітники зазначили, що керівництво є тим суб'єктом, який також причетний до підтримки своїх підлеглих, не лише колеги. Ці респонденти працюють в недержавному секторі. Наприклад, одна з відповідей була такою: «...була ситуація, коли керівник сказав, що не будемо працювати з цією людиною (вона була надто агресивною та спілкувалась у вкрай грубій формі). Приємно, що є повага до працівника та відстоювання його інтересів».

Якщо говорити про певні практики підтримки морального та фізичного стану працівників в межах організацій, то всі респонденти (12 експертів) зазначили, що такі практики є. Здебільшого вони проходять у формі тренінгів («...зазвичай вони[тренінги] відбуваються в кінці проекту. В якості підтримки та надання ресурсу на нові завдання», «...в нашому Центрі проводяться і тренінги, пов'язані з емоційним вигоранням, на профілактику професійного вигорання, про тривожність, стресостійкість»).

Також однією з форм підтримки морального стану працівників є психологи («у нас є штатний психолог, до якого можна звернутися», «...є у нас таке. Це більше тренінги з психологом»).

Зазначали також корпоративну культуру як одну із складових підтримки морального стану працівників (*«...у нас є традиції певні в організації: вітаємо з днем народження один одного, ось перед Різдом планується щорічна акція Таємний Санта, також спільні різдвяні пісні від кожного проекту, цього року будемо влаштовувати конкурс на кращий кабінет, прикрашений новорічним декором»*).

Спільне проведення часу та відрядження також є одними із таких практик в даних організаціях (*«...у нас постійно відбуваються відрядження до інших міст України», «...корпоративи проводимо, вітаємо один одного зі святами»*).

В заключному блоці нашого глибинного інтерв'ю було важливим дізнатися суб'єктивну думку співробітників організацій соціального обслуговування щодо ефективності системи кадрового менеджменту в їхніх організаціях та можливостей її вдосконалення.

На що ми отримали різні відповіді: 7 з 12 опитаних не вважають систему кадрового менеджменту ефективною через такі причини – не налагоджена система підбору персоналу (*«...підбір персоналу не є якісним. Буває таке, що беруть людей, які не зовсім «на ти» з технікою. А для нашої роботи та цифрового суспільства це дуже важливо. Можливо, я кажу як фахівець бази даних, але все таки»*); ймовірність професійні деформації через не ретельний підбір персоналу (*«...ні, бо системи як такової нема. Є кадрова служба, але немає якісного відбору працівників. Часто бувають деформації або коли наші очікування щодо кандидата є невідповідним реальності»*); відсутність актуальних методик управління персоналом в умовах воєнного стану (*«...воєнний стан дуже заважає діяльності, виникає багато перепон. Тому варто розробляти дієві методики роботи з персоналом в таких умовах»*); не сучасні методи роботи, орієнтація на минулі практики (*«ні, скоріше за все[не ефективна]. Процедура не є сучасною та адаптованою під нові умови»*); відсутність адаптаційних програм або дієвих механізмів адаптації нових працівників (*«...ментор потрібен, щоб отримати досвід в цій сфері під час адаптації, важко самій все опанувати»*).

Натомість 5 з 12 респондентів вважають, що система управління персоналом в їхній організації є ефективною. Серед них 4 фахівців представляють недержавний сектор, і лише 1 – державний. Відповіді були такими: *«Думаю, що вона зараз є ефективною. Бо з початком війни багато чого змінилося і потрібно було пристосовуватися до умов сучасності. До нинішніх умов, включаючи потреби працівників та зовнішні фактори, законодавство, воєнні дії», «Так, цілком. Вони модифікуються, змінюються під вимоги сьогодення».*

На питання *«Які чинники, на Вашу думку, впливають на ефективність діяльності організації?»* респонденти вказували такі фактори: дружній колектив та сприятлива атмосфера всередині організації (*«...хотілось би покращити взаємини в колективі, більш дружній колектив, це є одним із важливих чинників»*); високий рівень мотивації працівників (*«...мотивація персоналу, маю на увазі саме зацікавленість працівників у хороших результатах своєї роботи», «...ефективна мотивація (графік, премії)»*); високий рівень кваліфікації працівників (*«...ті фахівці, які вже працюють у нас, вони професіонали. Від цього також залежить ефективність організації. Але нам таких не вистачає. Ось якраз ці складові і впливають»*); якісний та постійний моніторинг діяльності (*«...організація процесу діяльності фонду, моніторинг діяльності, зворотній зв'язок із бенефіціарами»*); періодичні практики превенції вигорання (*«...запобігання професійному перевантаженню і вигоранню, безпекова ситуація в місті»*); активна участь керівництва в процес, його зацікавленість та турбота про підлеглих (*«...звичайно роль керівництва, яке також має працювати заради своєї організації та підлеглих»*); приділення більшої уваги кадровому менеджменту (*«Окреме фінансування кадрового менеджменту було б доцільним для підвищення ефективності. Треба також найняти кадрового менеджера, який би займався цим, але цього немає зараз. Зараз у нас є лише кадрова служба, яка займається лише бумажною роботою, у нас немає скрипиту по роботі з персоналом. Також вважаю непоганою ідеєю, щоб на етапі підбору персоналу залучали відповідних працівників, щоб вони казали свою думку щодо оцінки кандидата»*).

Для покращення емоційного стану працівників організації респонденти запропонували такі методи: зміцнення системи мотивації («...умови для професійного зростання та розвиток своєї кар'єри. І заохочування працівників за їхні досягнення», «...було б непогано, якби ми могли надавати освіту або перекваліфікацію працівників, які себе гарно показали в роботі, але не мають відповідної освіти»); спільне проведення часу з колективом («...поїздка з колективом, екскурсія з колективом, щось таке», «...покращити можна через офлайн тренінги, щоб відволікатися», «...збори колективом частіше хотілося б. У воєнний час нема можливості відпочивати так, як це було до війни. Не вистачає цього, але дуже потрібна перезарядка»); індивідуальний підхід до кожного працівника («Я думаю, треба керівництву прислуховуватись до актуальних потреб. Комуś щоб покращити емоційний стан необхідна пауза, для когось відправитись у відрадження, комуś навпаки відправитись у відпустку і т.д.»).

Отже, проаналізувавши результати розвідувального глибинного інтерв'ю на тему «Кадровий менеджмент в організаціях соціального обслуговування в Харківській області» можна зробити такі висновки щодо підтвердження/спростування поставлених гіпотез:

Гіпотеза 1 була доведена частково, оскільки як в державних організаціях, так і недержавних система управління персоналом є традиційною (не орієнтованою на сучасні методи роботи з персоналом), це стосується як системи мотивації, так і підбору, адаптації тощо. Але варто зазначити, що в недержавних організаціях соціального обслуговування приділяється більша увага підтримці емоційного стану працівників (особливо, що стосується підтримки підлеглих з боку керівництва), навчанню та створенні гідних умов праці, розвитку корпоративної культури.

Гіпотеза 2 була повністю підтверджена, оскільки всі респонденти відповіли, що зазнали і зазнають впливу стресорів на фоні війни, обстрілів тощо. Такі чинники суттєво впливають на самопочуття фахівців організацій соціального обслуговування, в тому числі і на їхню роботу.

Тому на основі отриманих даних ми можемо сформулювати певні рекомендації для організацій соціального обслуговування державного та недержавного сектору

щодо оптимізації кадрового менеджменту та уваги до психоемоційного стану працівників:

1. Розробити якісну стратегію управління персоналом на довгострокову перспективу за акцентом на сучасні умови. Для цього збільшити фінансування на систему кадрового менеджменту.

2. Підтримувати емоційний стан працівників за рахунок розвитку корпоративної культури (створення традицій, правил тощо), сприяння до проведення спільного часу в неформальній обстановці.

3. Модернізувати систему підбору персоналу, для цього змінити скринінг персоналу як метод підбору на комплексні та сучасні методи (застосування методик, зазначених в Додатках).

4. Залучати керівництво до активного спілкування з підлеглими, сприяти їхній комунікації як взаємопідтримці. При цьому прислухатися до їхніх потреб та допомагати з посильним вирішенням проблем.

5. Налагодити систему мотивації, використовуючи комплексні методи мотивації. Наприклад, надання сертифікатів на навчання та надання бонусів або певних привілеїв в межах професійної діяльності.

6. Застосовувати індивідуальний підхід на кожному етапі кадрового менеджменту. Наприклад, на етапі підбору персоналу використовувати різні методи діагностики виходячи із критеріїв певної посади; на етапі адаптації підлаштовуватись під особливості характеру кожного нового працівника; на етапі мотивації також розуміти те, що для кожного працівника мотивація потрібна різна.

Висновки до розділу 3

Соціологічне розвідувальне дослідження на тему «Кадровий менеджмент в організаціях соціального обслуговування в Харківській області» було спрямоване на дослідження практик управління персоналом, а саме системи підбору, адаптації,

мотивації, навчання персоналу в межах організацій державного та недержавного секторів.

Також в межах дослідження було вивчено вплив чинників на психо-емоційний стан співробітників організацій соціального обслуговування, а також практик, які використовуються керівництвом для превенції вигорання та покращення стану працівників.

Одним із завдань розвідувального дослідження було порівняти систему кадрового менеджменту в організаціях державного та недержавного сектору.

За результатами дослідження було проаналізовано сучасний стан кадрового менеджменту в організаціях соціального обслуговування в Харківській області (співробітники яких були респондентами в межах дослідження), визначено проблеми, а також надано рекомендації для оптимізації системи управління персоналом.

Було виявлено, що є потреба в удосконаленні системи управління персоналом в організаціях соціального обслуговування як державного, так і недержавного сектору. Особливо варто орієнтуватися на підтримку емоційного стану працівників, оскільки сучасні умови є впливовим чинником на їхній стан. Також важливо збільшувати практики мотивації та посилювати систему підбору й адаптації фахівців.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах розвитку суспільства управління персоналом має набувати системності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, упровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів кадрового менеджменту.

Системний підхід до управління персоналом передбачає врахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом. Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Система цілей для управління персоналом може розглядатися з різних сторін. З одного боку, вона повинна відповідати на питання: «які конкретні потреби працівників, задоволення яких вони вправі вимагати у керівництва?». З іншого боку, ця ж система цілей повинна відповідати і на такі питання: «які цілі по використанню персоналу ставить перед собою керівництво, які умови вона прагне для цього створити?». Відомо, що ефективність управління персоналом залежить від того, якою мірою зазначені групи цілей будуть збігатися.

Організація розглядається як певна спільність взаємодоповнюючих компонентів, що взаємодіють між собою задля спільної мети. Кадровий менеджмент виступає інструментом структурування та підтримки нормального функціонування цієї спільності.

Теорія Толкотта Парсонса підтверджує це визначення. Основними положеннями його теорії є:

✓ соціальна система – спільність суб'єктів, кожен з яких має свої власні установки та ролі, потреби та цілі;

✓ існує декілька підсистем, що являють собою соціальну систему (організацію): організація політичної влади (контроль над функціонуванням), соціалізація (інтеріоризація цінностей, засвоєння нових цінностей, спільних для колективу), економічна основа, культурні норми та цінності (що діють в межах організації), система комунікації, яка має бути головним елементом кадрового менеджменту.

Структурно-функціональна теорія Толкотта Парсонса пояснює факт успішного існування організації. В межах цієї теорії було виведено модель «одичного акту». Головні характеристики даної моделі полягають у тому, що:

✓ всі дії підкріплені певними мотивами та цілями, на які впливають чинники середовища;

✓ існує суб'єкт, який виконує дію – актор. Для досягнення цілей він відшукує найкращі способи досягнення. На його дії впливає ситуаційне оточення;

✓ ситуаційне оточення – набір факторів зовнішнього середовища, які безпосередньо пов'язані між собою та впливають як на мету, так і на способи її досягання;

✓ ціль або мета – це бажаний результат, досягнення якого прагне актор.

Цю модель приміняють до діяльності організації. Тобто всі дії в її межах підпорядковані загальній меті організації та працівників. Всі дії є раціональними. Для досягнення мети обирають найкращі та найдієвіші методи, на вибір яких впливає ситуаційне оточення та його фактори.

В межах організації можуть з'являтися дисфункції, які негативно впливають на цілісність організації. Теорія Р. Мертона пояснює їх як негативні дії, що порушують нормальне функціонування організації.

Для ефективності кадрового менеджменту необхідна комунікація між керівництвом та підлеглими. Ф. Тейлор в своїй теорії розглядав взаємозв'язки в колективі як постійну комунікацію, що заснована на спільності інтересів.

Також важливою складовою успішного менеджменту є зацікавленість працівника та підвищення його конкурентоспроможності та кваліфікації.

Теорія людських відносин Е. Мейо характеризується колективним співробітництвом, рівновагою між соціальною та технічною складовою організації. Головною метою кадрового менеджменту є підтримка колективу, усунення конфліктних ситуацій.

Сучасні концепції управління персоналом мають неабияку схожість із соціологічними теоріями. Вони формуються на основі положень структурного функціоналізму, моделі «одичного акту» та школи людських відносин. Тому кадровий менеджмент в сучасних організаціях має на меті підтримку сприятливого мікроклімату в колективі, пошуком потенційних можливостей та індивідуальності персоналу організації.

В межах другого розділу було комплексно проаналізовано методологічні основи кадрового менеджменту в організаціях соціального обслуговування. Вони є важливими суб'єктами підтримки суспільства, населення, що опинилось в складних життєвих обставинах.

Діяльність організацій соціального обслуговування є багатofункціональною та направленою на надання соціальних, юридичних, психологічних, консультативних, медичних, освітніх та інших послуг клієнтам.

Система кадрового менеджменту включає в себе велику кількість складових та процесів, які в комплексному застосуванні забезпечують високий рівень надання послуг, підтримують позитивний імідж організації та сприяють ефективній діяльності організації. Кожен процес підкріплюється своїми специфічними методами роботи з персоналом.

Серед цих складових можна виокремити:

1. Планування – процес аналізу поточного стану кадрового складу, визначення стратегії організації. Потім на основі стратегії визначення потреб організації у відповідних кадрах.

2. Набір та відбір персоналу характеризується ретельним процесом пошуку відповідних кандидатів на вакансію з різних джерел, оцінюванням їхньої кваліфікації, навичок та особистісних якостей, а також відбором фахівців відповідно до критеріїв посади.

3. Адаптація персоналу – це обов’язковий процес в системі управління персоналом, що має на меті безпечну та ефективну адаптацію нових працівників до робочого місця, колективу, організації. В межах цього процесу відбувається знайомство працівників із організаційною культурою, колективом, посадовими обов’язками тощо.

4. Мотивація персоналу – певна сукупність методів (матеріальних та нематеріальних), що спрямовані на стимулювання працівників до кар’єрного росту, підвищення кваліфікації та збільшення рівня лояльності.

5. Оцінювання та атестація персоналу характеризується періодичним оцінюванням професійного рівня співробітників організації, їхнього емоційного стану з метою виявлення потреб, проблем та перспектив їхнього розвитку.

6. Навчання персоналу – одна з складових кадрового менеджменту, що направлена на організацію навчання, підвищення кваліфікації працівників з використанням курсів, тренінгів, конференцій тощо.

7. Безпечне вивільнення персоналу є також важливою складовою системи управління персоналом, що характеризується практиками дотримання правил звільнення та вивільнення працівників, наданням їм підтримки психологічної, матеріальної, а також у влаштуванні на нову роботу.

Крім того, кадровий менеджмент в організаціях соціального обслуговування є не лише інструментом управління кадрами. Він також має забезпечувати підтримку морально-психологічного стану, керувати балансом між потребами працівників та цілями організації.

Третій розділ роботи було присвячено розробці та впровадженню власного розвідувального соціологічного дослідження на тему «Кадровий менеджмент в організаціях соціального обслуговування в Харківській області». Метою дослідження було оцінити сучасний стан кадрового менеджменту в організаціях соціального обслуговування в Харківській області та виявити проблеми в управлінні персоналом для надання рекомендацій.

Методом збору даних було глибинне інтерв’ю з використанням телефонного зв’язку, інструменту face-to-face, а також платформи Teams для відеозв’язку.

Респондентами були 12 працівників організацій соціального обслуговування в Харківській області.

Було отримано такі основні результати (на прикладі організацій соціального обслуговування в Харківській області):

1. Система кадрового менеджменту як в державному та недержавному секторі здебільшого ґрунтується на традиційних методах, тому є потреба в їх модернізації, орієнтуючись на умови сьогодення.

2. В межах управління персоналом в державній сфері відстежується дефіцит уваги з боку керівництва до підтримки емоційного стану працівників, а також система мотивації не є розвиненою.

3. В недержавних організаціях соціального обслуговування приділяється більше уваги розвитку корпоративної культури, підтримці працівників з боку керівництва, аніж в державних організаціях.

4. На емоційний стан працівників суттєво впливають події війни та її наслідки, такі як безпекова ситуація в області та місті, країні, обстріли, небезпечні умови праці, емоційно перевантажена робота, складні випадки клієнтів тощо. Всі ці фактори суттєво впливають на фізичний та емоційний стан фахівців, провокуючи професійне вигорання. Така тенденція спостерігається в організаціях обох секторів.

5. Якщо говорити про практики пошуку та відбору персоналу, то вони залишаються традиційними для обох секторів, тому потребують впровадження сучасних методів підбору персоналу.

6. Атестація персоналу в організаціях державного та недержавного сектору не є обов'язковою, в більшості організацій взагалі відсутньою.

Отже, для покращення системи управління персоналом доцільно оптимізувати кадровий менеджмент шляхом залучення кваліфікованих менеджерів з персоналу, а також збільшити фінансування.

Доцільно розробити довгострокову стратегію з урахуванням сучасних викликів та потреб як працівників, так і організації. Також важливим кроком є розвиток корпоративної культури з акцентом на підтримку взаємовідносин в колективі шляхом проведення спільних заходів з розвитку команди, підтримки

емоційного стану та стресостійкості. Також важливо підтримувати та впроваджувати певні традиції в межах організації.

Якщо говорити про процес адаптації персоналу, то доцільно залучати до нього ментора, який буде супроводжувати та підтримувати нового працівника. А методи мотивації персоналу мають бути комплексними (з використанням як матеріальних, так і нематеріальних стимулів). При цьому важливо впроваджувати індивідуальний підхід до кожного працівника.

АНОТАЦІЯ

Магістерська робота «Кадровий менеджмент в організаціях соціального обслуговування» присвячена дослідженню проблеми управління персоналом у сучасних умовах українського суспільства. Виклики сучасності (воєнні дії, міграція та евакуація населення, поява нових категорій клієнтів, підвищений рівень стресу) суттєво впливають на діяльність організацій соціального обслуговування, а кадровий менеджмент має бути адаптованим до нових умов, щоб підтримувати ефективну роботу організацій.

Об'єктом дослідження є кадровий менеджмент як складова системи управління. Предмет – кадровий менеджмент в організаціях соціального обслуговування. Метою роботи є схарактеризувати напрями реалізації кадрового менеджменту в організаціях соціального обслуговування, визначити його специфіку в умовах війни.

При підготовці магістерської кваліфікаційної роботи було використано метод глибинного інтерв'ю з працівниками організацій соціального обслуговування в державній та недержавній сферах. На основі емпіричних даних було розроблено рекомендації щодо оптимізації роботи з кадрами.

У першому розділі роботи схарактеризовано теоретичні основи аналізу кадрового менеджменту із використанням соціологічних теорій. В другому розділі проаналізовано методологічні основи кадрового менеджменту в організаціях соціального обслуговування. В третьому розділі представлено програму та результати емпіричного дослідження та надано рекомендації з покращення системи кадрового менеджменту.

Робота складається з трьох розділів, включає висновки, додатки та список використаних джерел. Загальний обсяг – 93 сторінки.

Ключові слова: кадровий менеджмент, організації соціального обслуговування, мотивація персоналу, управління персоналом, адаптація, професійне вигорання.

ANNOTATION

The master's thesis "Human resources management in social service organizations" is devoted to the study of the problem of personnel management in modern conditions of Ukrainian society. The challenges of modernity (military actions, migration and evacuation of the population, the emergence of new categories of clients, increased stress levels) significantly affect the activities of social service organizations, and personnel management must be adapted to new conditions in order to maintain the effective work of organizations.

The object of the study is personnel management as a component of the management system. The subject is personnel management in social service organizations. The purpose of the work is to characterize the directions of implementation of personnel management in social service organizations, to determine its specifics in war conditions.

In the preparation of the master's qualification thesis, the method of in-depth interviews with employees of social service organizations in the state and non-state spheres was used. Based on empirical data, recommendations were developed for optimizing work with personnel.

The first section of the work describes the theoretical foundations of the analysis of personnel management using sociological theories. The second section analyzes the methodological foundations of personnel management in social service organizations. The third section presents the program and results of empirical research and provides recommendations for improving the personnel management system.

The work consists of three sections, includes conclusions, appendices and a list of sources used. Total volume – 93 pages.

Keywords: human resources management, social service organizations, personnel motivation, personnel management, adaptation, professional burnout.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 512 с.
2. Балабанова Л. В., Стельмашенко Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. Донецьк. 2010. 191 с.
3. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драгнєва Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с. URL : <https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f868d217-7cf8-4dbd85cd25de5f7ad855/content>
4. Біндюженко В. М. Система набору та відбору персоналу організації та формування кадрової політики. *Ефективна економіка*. № 5, 2017. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5602>
5. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. Менеджмент. Вип. 57, 2023. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235>
6. Бутиліна О. В., Бугай К. Є. Професійне вигорання фахівців із соціальної роботи в умовах воєнного стану. *SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи*. № 12, 2022. С. 24–32. <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2022-12-03>
7. Великий Ю. В., Нетудихата К. Л., Русанова К. Д. Підбір та відбір персоналу як ключові етапи в кадровому менеджменті. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 26, 2018. С. 90–95. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/15.pdf
8. Гуцуляк Н. П. Сучасні методи підбору персоналу. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку* : зб. тез доп. учасників міжнар. наук.- практ. конф. (м. Київ, 23–24 жовтня 2019 року) / за ред. А. М. Колот. Київ : КНЕУ. 2019. С. 69–75. URL :

<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c9df1a5d-7580-4ac7-acc7-802d1fd90e9e/content>

9. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. № 4, 2012. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>
10. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 30 (69). № 5, 2019. С. 52–56. URL : https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_5/30_69_5_1/12.pdf
11. Дубич К. В. Сучасна система надання соціальних послуг України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 3, 2015. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=821>
12. Запара Л. А. Основні підходи до управління : еволюція і перспективи. *Агросвіт*. № 20, 2015. С. 16–22.
13. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу. *Управління розвитком*. № 14, 2013. С. 19–21. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_14_10
14. Комар Л. Ю. Розробка методики планування персоналу. *Управління розвитком*. № 10, 2012. С. 17–21. URL : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/1202>
15. Костунець Т. А., Корнійчук А. М. Підходи до управління персоналом підприємств : теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 2. 2014. С. 570–572.
16. Леонов О. О., Леонова Т. М. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. № 54, 2023.
17. Лисюк Н. А. Сутність підбору та основні методи пошуку персоналу на підприємствах. *Управління розвитком*. № 10, 2013. С. 113–116. URL : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/5042>
18. Лучанська В. В. Структурно-функціональна теорія Т. Парсонса і екологічна культура особистості. *Питання духовної культури. Культурологія*. № 176. 2009. С. 212–215.

19. Максименюк М. Ю., Нікітенко В. О. Формування парадигми інформаційно комунікативного суспільства як різновиду складної соціальної системи і взаємодії. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. № 66, 2016. С. 266–278.
20. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. *Приазовський економічний вісник. Економіка та управління підприємствами*. Вип. 6 (17), 2019. С. 158–162. URL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/32.pdf
21. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. *Економіка та суспільство. Економіка та управління підприємствами*. № 13, 2017. С. 602–608. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/101.pdf
22. Михайліченко М. В., Рудик Я. М. Кадровий менеджмент : навч. посібник. Київ : ЦП "КОМПРИНТ", 2017. 323 с. URL : https://www.researchgate.net/profile/Yaroslav-Rudyk/publication/321849768_Kadrovij_menedzment/links/5a34e9a2a6fdcc769fd30e7c/Kadrovij-menedzment.pdf
23. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підруч. Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2013. 376 с. URL : https://duikt.edu.ua/uploads/1_1517_53839646.pdf
24. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : навч. посібник. Київ : Вид-во Кондор, 2006. 664 с. URL : <https://www.info-library.com.ua/books-book-125.html>
25. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 5 липня 2012 року № 5073-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (дата звернення : 19.09.2024).
26. Про соціальні послуги : Закон України від 17 січня 2019 року № 2671-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення : 18.09.2024).
27. Рожанська Н. В., Дрожанова О. М., Онофрійчук О. А. Загальна соціологічна теорія : навч. посіб. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2017. 336 с.
28. Руденко О. М., Штурхецький С. В., Шершньова О. В., Філіпова Н. В. HR-менеджмент у публічному управлінні : навч. посіб. Київ : Кондор-Видавництво,

2016. 124 с. URL : https://pumo.stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/02/4_hr-menedzhment-u-publichnomu-upravlinni.pdf
29. Сазонова Т. О., Келемеш Л. В. Системний підхід до управління персоналом сучасної організації. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. Вип. 37. 2019. С. 530–538. URL : http://www.market.infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/79.pdf
30. Смірнова К. В. Кадровий менеджмент : конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.
31. Ткач О. А. Аутплейсмент – сучасний спосіб звільнення персоналу. *Ефективна економіка*. № 12, 2014. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3936>
32. Холод Б. І., Зборовська О. М. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств. *Академічний огляд*. 2010. № 1 (32) 29
33. Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. № 4, 2014. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906#:~:text=Отже%2C%20оцінюванн%20персоналу%20–%20це%20процес,або%20робочого%20місяця%20%5B1%5D>
34. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Сер. : Економіка і управління*. Т. 30 (69). № 4, 2019. С. 82–85. URL : https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_4/30_69_4_2/16.pdf
35. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. № 10 (257). 2022. С. 100–105.
36. Шишкін В. О., Рогова І. В. Планування потреби в персоналі як один з основних чинників успішного розвитку підприємства. *Агросвіт. Економіка АПК*. № 11, 2009. URL : http://www.agrosvit.info/pdf/11_2009/9.pdf
37. Шубін С. П. Структурно-функціональна теорія соціальної дії Т. Парсонса в політичному маркетинговому аналізі. *Наукові праці. Державне управління. Політологія*. Т. 125. Вип. 112.

38. Адміністративна школа управління. URL : https://stud.com.ua/45734/menedzhment/administrativna_shkola_upravlinnya (дата звернення : 01.07.2024).
39. Історія розвитку управлінської думки у світі. URL : <https://menedzmentm897.wixsite.com/mysite/tema-2> (дата звернення : 05.07.2024).
40. Концепція наукового управління персоналом. URL : http://ni.biz.ua/5/5_11/5_110311_kontseptsiya-nauchnogo-upravleniya-personalom.html (дата звернення : 04.07.2024).
41. Опитувальник методики «Шкала емоційного відгуку» А. Меграбяна і Н. Епштейна. URL : http://psychologis.com.ua/oprosnik_metodiki_shkala_emocionalnogo_otklika_a_megrabyana_i_n_epshteyna.htm (дата звернення : 01.10.2024).
42. Організація набору та відбору персоналу. URL : https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/ЕНП%20Стрижеуц%20Л.В/other/tema_5_up.pdf (дата звернення : 02.10.2024).
43. Сучасні теорії менеджменту. URL : <https://studfile.net/preview/5149505/page:17/> (дата звернення : 06.07.2024).
44. ТОП-методи нематеріальної мотивації колективу. URL : <https://performia.com.ua/ua/top-metodyi-nematerialnoy-motivatsii-kollektiva> (дата звернення : 23.09.2024).
45. Управління персоналом у системі менеджменту організації. URL : https://epkmoodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/80166/mod_resource/content/1/Презентація.pdf (дата звернення : 02.07.2024).
46. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL : <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/inklyuzivna-politika> (дата звернення : 23.09.2024).
47. Функції благодійності в суспільстві : основні цілі та принципи. URL : <http://um.co.ua/8/8-13/8-131229.html> (дата звернення : 20.09.2024).
48. Функціонування системи соціальних послуг в Україні : короткий опис. URL : https://decentralization.ua/uploads/library/file/510/3._Функціонування_системи_соціальних_послуг_в_Україні.pdf (дата звернення : 15.09.2024).

49. Що таке Soft Skill? Як прокачати навички софт скілс. URL : <https://dan-it.com.ua/uk/blog/chto-takoe-soft-skill-kak-prokachat-navyki-soft-skills/> (дата звернення : 28.09.2024).
50. Що таке кадрове планування. URL : <https://hurma.work/blog/yak-pratsyuye-kadrove-planuvannya/#:~:text=Кадрове%20планування%20—%20це%20комплексний%20процес,час%20і%20на%20потрібні%20позиції> (дата звернення : 19.09.2024).
51. Що таке менторство та як це працює в Українській Академії Лідерства? URL : https://medium.com/@ual_life/що-таке-менторство-та-як-це-працює-в-українській-академії-лідерства-12dfa850d195 (дата звернення : 05.10.2024).
52. Parsons T. Societies : Evolutionary and Comparative Perspectives. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1966.
53. Taylor W. F. The Principles of Scientific Management. New York : Harper and Brothers, 1911.

ДОДАТКИ

Додаток А

Тест «Наскільки у Вас розвинені м'які навички?»

1. Вам пропонують попрацювати над цікавим проектом в команді. Важливо, щоб рішення, які ви будете пропонувати, були не тільки робочими, але й нестандартними. Ви готові спробувати?

а) Так, мені подобається руйнувати шаблони і робити щось по-справжньому оригінальне і свіже. Буду усіма силами старатись потрапити в такий проект.

б) Можливо. Я не впевнений, що я креативна людина, але хотів би спробувати та навчитись.

в) Ні, творчість не для мене. Мені важко відступати від правил. Креатив – це непотрібне заняття.

2. Чи любите Ви працювати в команді? Наскільки комфортно відчуваєте себе, коли результат залежить не тільки від ваших дій?

а) Так, команда – це моє. Мені подобається, коли люди працюють в одному напрямі, сперечаються, шукають відповіді та генерують ідеї.

б) Я не люблю командну роботу, але якщо потрібно, можу і потерпіти.

в) Я не командний гравець. Люблю все контролювати самостійно і не хочу відповідати за чужі помилки.

3. Чи умієте Ви продуктивно працювати: планувати час, розставляти пріоритети, бути мультизадачним?

а) Без управління часом важко досягнути серйозних результатів.

б) Я стараюсь тримати в голові важливі справи. Зазвичай встигаю, хоча іноді можу відкласти щось на потім.

в) В добі всього 24 години, не можна ж присвячувати весь час навчанню. Управління часом не для мене.

4. Чи любите Ви домовлятися? Умієте відстоювати власну думку та переконувати оточуючих у своїй правоті?

а) Звичайно. Комунікативні навички потрібні кожній людині, я активно розвиваю їх. У мене немає проблем зі спілкуванням, я вмію домовлятися.

б) Не дуже люблю домовлятися, когось переконувати, відстоювати власну думку, але приходиться.

в) Терпіти не можу домовлятися. Для мене стрес когось переконувати, про щось просити.

5. Вам довелося працювати в новому колективі : нова організація, нові люди. Ви швидко адаптуєтесь?

а) Думаю, так. Для мене це виклик, який я з легкістю прийму.

б) Це буде складно і не швидко. Можливо, такі зміни не кращим чином позначаться на моїй продуктивності, але поступово я освоююся.

в) Ні, для мене це страшне випробування. Я важко сходжусь з новими людьми, не люблю радикальних змін.

6. Вам належить займатися справою, яка не приносить задоволення, але яку необхідно обов'язково зробити. Як будете себе мотивувати?

а) Я знаю, навіщо мені це потрібно – без цього я не зможу задовільнити свої потреби. Це найкраща мотивація, я прикладу максимум зусиль.

б) Це буде непросто. Спробую заставити себе працювати не менше двох годин в день. Так я зможу просуватись і це буде мене мотивувати.

в) Я буду відкладати це завдання на потім. Буду думати лише про те, щоб швидше закінчився робочий час. Мене влаштує хоч якийсь результат.

7. Уявіть, що у Вас назріває конфлікт з колегою чи керівництвом. Як будете діяти в такій ситуації?

а) Ситуація неприємна, але залишати це питання не можна, тому поспробую налагодити стосунки. Конфлікт та непорозуміння можуть вирости до масштабів справжньої проблеми.

б) Буду діяти відповідно до обставин.

в) Не люблю з'ясовувати відносини, віддаю перевагу уникати спілкування з цією людиною. При погіршенні ситуації просто зміню місце роботи.

8. На Вас чекає виступ з не цікавою доповіддю. Як спробуєте зацікавити аудиторію?

а) Буду говорити динамічно, залучатиму слухачів до обговорення. Спробую знайти в нудній доповіді щось цікаве, додам гумору.

б) Буду спостерігати за аудиторією, запитувати чи все зрозуміло, задавати питання і пропонуватиму, щоб запитували мене.

в) Не буду звертати увагу на нудьгуючих слухачів. Я готувалась/готувався, тому вийду та виступлю. Хто не слухає, той нічого і не дізнається.

9. Ви здатні протистояти стресу?

а) Стрес – це неприємно, але я вмю з ним справлятися.

б) Залежить від ситуації. Іноді мені легко вдається приборкати емоції, а буває, що я довго хвилююсь.

в) Я зовсім не вмю керувати своїми емоціями. Можу відмовитись від справи, якщо мене критикують. Буду довго хвилюватись і прокручувати це в пам'яті.

10. Чи любите Ви приймати рішення і брати на себе відповідальність за них?

а) Так, я тільки так і роблю. Всі важливі для мене рішення я приймаю самостійно і готовий відстоювати свої дії.

б) Якщо не виходить передати цю відповідальність більш досвідченій людині, я приймаю рішення.

в) Усіма силами буду намагатись перекласти цю відповідальність на того, хто любить проявляти ініціативу.

Ключ до методики:

А – високий рівень, розвинені навички.

В – середній рівень, недостатньо розвинені навички.

В – низький рівень, навички потребують розвитку.

Додаток Б

Методика: Діагностика емоційного інтелекту за методикою Холла

Інструкція: Нижче наведені висловлювання, які так чи інакше відображають різні сторони життя. Праворуч від кожного твердження напишіть цифру, виходячи з вашої ступеня згоди з ним: повністю не згоден (-3 бали); здебільшого не згоден (-2 бали); частково не згоден (-1 бал); частково згоден (+1 бал); здебільшого згоден (+2 бали); повністю згоден (+3 бали).

Тестовий матеріал -3 -2 -1 +1 +2 +3.

1. Для мене як негативні, так і позитивні емоції служать джерелом знання про те, як чинити в житті.
2. Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити у своєму житті.
3. Я спокійний, коли відчуваю тиск збоку.
4. Я здатний спостерігати зміну своїх почуттів.
5. Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти відповідно до запитів життя.
6. Коли необхідно, я можу викликати у себе широкий спектр позитивних емоцій, таких як веселощі, радість, внутрішній підйом і гумор.
7. Я стежу за тим, як я себе відчуваю.
8. Після того, як щось засмутило мене, я можу легко впоратися зі своїми почуттями.
9. Я здатний вислуховувати проблеми інших людей.
10. Я не зациклююся на негативних емоціях.
11. Я чутливий до емоційних потреб інших.
12. Я можу діяти на інших людей заспокійливо.
13. Я можу змусити себе знову і знову встати перед обличчям перешкоди.
14. Я намагаюся підходити до життєвих проблем творчо.
15. Я адекватно реагую на настрої, спонукання і бажання інших людей.

16. Я можу легко входити в стан спокою, готовності і зосередженості.

17. Коли дозволяє час, я звертаюся до своїх негативних почуттів і розбираюся, в чому проблема.

18. Я здатний швидко заспокоїтися після несподіваного засмучення.

19. Знання моїх справжніх почуттів важливо для підтримки "хорошої форми".

20. Я добре розумію емоції інших людей, навіть якщо вони не виражені відкрито.

21. Я можу добре розпізнавати емоції за виразом обличчя.

22. Я можу легко відкинути негативні почуття, коли необхідно діяти.

23. Я добре вловлюю знаки у спілкуванні, які вказують на те, чого потребують інші.

24. Люди вважають мене добрим знавцем переживань інших.

25. Люди, які усвідомлюють свої справжні почуття, краще управляють своїм життям.

26. Я здатний поліпшити настрій інших людей.

27. Зі мною можна порадитися з питань відносин між людьми.

28. Я добре налаштовуюся на емоції інших людей.

29. Я допомагаю іншим використовувати їх спонукання для досягнення особистих цілей.

30. Я можу легко відключитися від переживання неприємностей.

Ключ

Шкала 1 – «Емоційна обізнаність» (пункти 1, 2, 4, 17, 19, 25)

Шкала 2 – «Управління своїми емоціями», емоційна винахідливість, емоційна неригідність (пункти 3, 7, 8, 10, 18, 30).

Шкала 3 – «Самомотивація», довільне керування своїми емоціями (пункти 5, 6, 13, 14, 16, 22).

Шкала 4 – «Емпатія» (пункти 9, 11, 20, 21, 23, 28).

Шкала 5 – «Розпізнавання емоцій інших людей», вміння впливати на емоційний стан інших (пункти 12, 15, 24, 26, 27, 29).

Обробка та інтерпретація результатів

Рівні парціального емоційного інтелекту відповідно до знаку результатів (парціальний рівень визначається за числовим значенням кожної шкали окремо):

14 і більше - високий;

8-13 - середній;

7 і менш - низький.

Інтегративний рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знаку визначається за такими кількісними показниками (інтегративний рівень розвитку емоційного інтелекту визначається згідно суми відповідей на усі твердження методики):

70 і більше - високий;

40-69 - середній;

39 і менше - низький.

Додаток В

Діагностика емпатії (модифікований опитувач А. Меграбяна і Н. Епштейна)

1. Я засмучуюсь, коли бачу незнайому людину, яка відчуває себе самотньою серед інших людей.
2. Мені неприємно, коли люди нестримані і відкрито виявляють свої почуття.
3. Коли хто-небудь біля мене хвилюється, я також починаю хвилюватися.
4. Я вважаю, що плакати від щастя нерозумно.
5. Проблеми своїх друзів я сприймаю близько до серця.
6. Інколи пісні про кохання викликають у мене багато емоцій.
7. Я б сильно хвилювався, якби повинен був сповістити людині неприємну для неї звістку.
8. Оточуючі люди надзвичайно сильно впливають на мій настрій.
9. Я хотів би отримати професію, що пов'язана із спілкуванням з людьми.
10. Мені подобається спостерігати за людьми, коли вони отримують подарунки.
11. Коли я бачу людину, що плаче, я дуже засмучуюсь.
12. Я інколи відчуваю себе щасливим, коли слухаю деякі пісні.
13. Коли я читаю книжку, то так переживаю, начебто все відбувається насправді.
14. Я серджусь, коли бачу, що з кимсь поводяться погано.
15. Я можу залишатися спокійним, навіть тоді, коли всі інші хвилюються.
16. Мені неприємно, коли люди плачуть та охкають, дивлячись фільм.
17. Коли я приймаю рішення, то ставлення інших людей до нього не відіграє ніякої ролі.
18. Якщо оточуючі чимось пригнічені, то я втрачаю душевний спокій.
19. Я переживаю, якщо бачу людей, що легко засмучуються через дрібниці.
20. Я дуже засмучуюсь, коли бачу страждання тварин.

21. Нерозумно переживати з приводу того, що трапляється в кіно, або про що читаєш у книжці.

22. Я дуже переживаю, коли бачу безпорадних літніх людей.

23. Я дуже переживаю, коли дивлюся кіно.

24. Я можу залишитися байдужим до будь-якого хвилювання.

25. Маленькі діти плачуть без причин.

Таблиця В. 1. Бланк відповідей

Номер твердження	Так, завжди	Скоріше так, ніж ні (часто)	Скоріше ні, ніж так (рідко)	Ні, ніколи
1				
2				
...				
25				

Таблиця В. 2. Ключ до опитувальника

Номер твердження	Так, завжди	Скоріше так, ніж ні (часто)	Скоріше ні, ніж так (рідко)	Ні, ніколи
1	4	3	2	1
2	1	2	3	4
3	4	3	2	1
4	1	2	3	4
5	4	3	2	1
6	4	3	2	1
7	4	3	2	1
8	4	3	2	1
9	4	3	2	1
10	4	3	2	1
11	4	3	2	1

12	4	3	2	1
13	4	3	2	1
14	4	3	2	1
15	1	2	3	4
16	1	2	3	4
17	1	2	3	4
18	4	3	2	1
19	4	3	2	1
20	4	3	2	1
21	1	2	3	4
22	4	3	2	1
23	4	3	2	1
24	1	2	3	4
25	1	2	3	4

Таблиця В. 3. Інтерпретація результатів

82-90	Дуже високий рівень
63-81	Високий рівень
37-62	Нормальний рівень
36-12	Низький рівень
0-11	Дуже низький рівень

Додаток Г

Гайд інтерв'ю

Добрий день! Мене звати Катерина, у межах магістерського дослідження, я проводжу інтерв'ю на тему: «Кадровий менеджмент в організаціях соціального обслуговування в Харківській області». Ціль розмови – отримати дані щодо Вашого досвіду роботи, умов праці та методів кадрового менеджменту, а також Вашого бачення змін у його системі в сучасних умовах воєнного стану в країні.

Інтерв'ю є конфіденційним. Надана Вами інформація буде використана в узагальненому вигляді. Тривалість опитування близько 30-40 хвилин. Чи згодні Ви взяти участь в інтерв'ю?

Блок 1. Вступна частина

- 1.1. Організація, яку Ви представляєте.*
- 1.2. Організація представляє державний чи недержавний сектор?*
- 1.3. Ваша посада та досвід роботи.*
- 1.4. Яку освіту Ви маєте (спеціальність та ступінь)?*
- 1.5. Які обов'язки Ви виконуєте?*
- 1.6. Чи є у Вашій організації людина, що відповідає за підбір персоналу, його адаптацію, мотивацію тощо (менеджер з персоналу)?*

Блок 2. Підбір персоналу

- 2.1. Як зазвичай відбувається процес підбору працівників у Вашій організації? Які основні етапи?*
- 2.2. Які навички та компетенції були важливими при влаштуванні на роботу, на Вашу думку?*
- 2.3. Що Вам знадобилось для влаштування на роботу (наприклад, резюме, сертифікати курсів, лише особисті дані (диплом, свідоцтво тощо)?*

2.4. Чи виникають труднощі із підбором кваліфікованого персоналу у вашій організації, на Вашу думку? Якщо так, то з чим вони пов'язані? Які фактори впливають на проблематичне залучення персоналу?

Блок 3. Адаптація

3.1. Як відбувалась Ваша адаптація на новому місці роботи в перший місяць?

3.2. Які чинники впливали на вашу адаптацію на робочому місці?

3.3. Чи виникали у Вас проблеми під час адаптації? Якщо так, то з чим були пов'язані?

3.4. Наскільки добре Ви прилаштувались до роботи в організації на теперішній час?

Блок 4. Мотивація та умови праці

4.1. Які методи мотивації та стимулювання фахівців є у Вашій організації? Яким чином керівництво заохочує працівників ефективно працювати та взаємодіяти?

4.2. Який метод мотивації для Вас є дієвим: матеріальний (премії, підвищення заробітної плати, бонуси за виконання плану тощо) або нематеріальний (гнучкий графік, оплата навчання (курси, тренінги), похвала, певні привілеї (особливе місце на паркінгу тощо)?

4.3. Які є основні потреби щодо умов праці, технічного забезпечення для роботи тощо? Чи впливають гідні умови праці на Вашу мотивацію до роботи?

4.4. Як, на Вашу думку, можна покращити систему мотивації в організації, де Ви працюєте (система бонусів, премії, гнучкий графік)?

Блок 5. Атестація та оцінка персоналу

5.1. Чи є в межах Вашої організації обов'язкові періодичні практики атестації персоналу? Якщо так, то наскільки часто їх проводять? В якому форматі? Що є предметом атестації (особистісні якості чи професійні)?

5.2. Чи можете Ви назвати атестацію персоналу важливою складовою кадрового менеджменту?

Блок 6. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу

6.1. Чи забезпечує організація безкоштовне навчання та/або підвищення кваліфікації працівників? Якщо так, наскільки часто? У якому форматі?

6.2. Як Ви оцінюєте важливість навчання та підвищення кваліфікації в межах професійної діяльності?

6.3. На Вашу думку, чи впливають такі практики на мотивацію персоналу?

Блок 7. Вплив негативних чинників на професійну діяльність

7. 1. Як воєнні дії вплинули на Вашу професійну діяльність?

7. 2. Чи відчуваєте Ви ознаки емоційного вигорання (дратівливість, байдужість, зниження продуктивності, відсутність мотивації тощо)?

7. 3. Як часто Ви стикаєтесь із емоційно важкими ситуаціями на роботі?

7.4. Чи впливає важкий емоційний стан клієнтів, обстріли тощо на Вашу професійну діяльність?

7.5. Чи відчуваєте Ви підтримку від колег, керівництва? Особливо в стресових ситуаціях.

7. 6. Які методи Ви використовуєте для зняття стресу?

7.7. Чи вживає керівництво організації певні практики підтримки морального та фізичного стану працівників(тренінги, спрямовані на профілактику вигорання тощо)? Якщо так, то які саме?

Блок 8. Заключна частина

8. 1. Чи можете Ви назвати систему кадрового менеджменту у вашій організації ефективною в сучасних умовах?

8. 2. Які чинники, на Вашу думку, впливають на ефективність діяльності організації?

8. 3. Яким чином можна покращити Ваш емоційний стан та стан працівників організації (якщо в цьому є потреба)?

8. 4. Чи є у Вас додаткові коментарі?

Дякую за приділений нам час та Ваші відповіді! Надана Вами інформація допоможе більше детально проаналізувати поточний стан кадрового менеджменту для формування подальших рекомендацій, направлених на його модернізацію та адаптацію під сучасні умови. Гарного дня!

